

Rapporto tecnico N.31



**La diffusione delle ICT
nel Sistema Bancario**
Seconda edizione

Gian Franco Corio

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR
Anno 5, N° 31, marzo 2010

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>

Sede di Roma
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884

Sede di Milano
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530

Segreteria di redazione
Maria Zittino
m.zittino@ceris.cnr.it

Copyright © Marzo 2010 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

La diffusione delle ICT nel Sistema Bancario

Seconda edizione

a cura di Gian Franco Corio

ABSTRACT: Lo studio sull'*Information and Communication Technology* applicato al settore bancario ha voluto analizzare le potenzialità di impiego e le direzioni di sviluppo delle ICT nel settore Finance, per comprendere, da un lato, quali componenti delle tecnologie favoriscano l'utilizzo del canale elettronico, dall'altro, l'impatto delle stesse sull'organizzazione e sulla catena del valore.

KEYWORDS: Banche, ICT, la *Governance* degli investimenti, il *Call Center*, la Formazione a distanza, gli investimenti futuri

INDICE

Premessa	5
Il campione	5
I principali risultati	10
Sezione A: Governance degli Investimenti in ICT	10
Sezione B: Dotazione Tecnologica.....	25
Sezione C: Call Center	45
Sezione D: Gestione dei Rischi	49
Sezione E: Formazione a distanza	57
Sezione F: Linee Future di Investimento in Prodotti e Servizi ICT	60
Sezione G: Analisi dell'offerta del Settore ICT	64

Premessa

Nel corso della propria attività di ricerca, il Ceris ha studiato, in collaborazione con Università ed Istituti internazionali, la diffusione delle ICT (*Information and Communication Technologies*) nel sistema industriale e dei servizi.

Il Ceris, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo si è fino ad ora occupato di *Information and Communication Technology* esclusivamente per quanto riguarda il settore dei servizi.

L'attuale studio ha avuto l'obiettivo di estendere il tradizionale campo di ricerca dall'Industria anche al settore Finanziario, ed è l'aggiornamento di una precedente ricerca effettuata nell'anno 2007.

L'obiettivo di fondo è stato, infatti, quello di verificare qualitativamente lo scostamento avvenuto nell'ultimo biennio nel campo dell'ICT in realtà assicurative e bancarie rappresentative, e, per questioni di prossimità geografica, con sede legale situata nell'Italia Centro-Settentrionale.

La ricerca finalizzata ad indagare le potenzialità di impiego e le direzioni di sviluppo delle ICT nel settore Finance, anche alla luce delle tendenze in atto in ambito normativo, ha avuto lo scopo di comprendere quali componenti tecnologiche favoriscano l'utilizzo del canale elettronico analizzando l'impatto delle stesse sull'organizzazione e sulla catena del valore.

Il campione

L'universo delle Banche considerato è costituito da ventiquattro Istituti e da esso è stato estratto un campione di diciassette Banche (70%), prodotti di fusioni tra Istituti oppure Banche a diffusione nazionale, interregionale e regionale (v. tab. 1).

Tab. 1: Universo e Campione

BANCHE INTERPELLATE (Universo)	BANCHE RISPONDENTI (Campione)
BANCA CARIGE	BANCA CARIGE
BANCA ANTONVENETA	
BANCA DEL PIEMONTE	BANCA DEL PIEMONTE
BANCA DI LEGNANO	BANCA DI LEGNANO
BANCA LOMBARDA E PIEMONTESE	
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA POP. SONDRIO	BANCA POP. SONDRIO
BANCA REALE	
BANCO DI BRESCIA	
BARCLAYS	BARCLAYS
BNL	BNL
SAN PAOLO GROUP SERVICES	SAN PAOLO GROUP SERVICES
CITIBANK N.A.	CITIBANK N.A.
CREDITO EMILIANO	CREDITO EMILIANO
DEXIA CREDIOP	DEXIA CREDIOP
ING GROUP	ING GROUP
INTESA SAN PAOLO	
IST. CENTRALE BANCHE POP. ITALIANE	IST. CENTRALE BANCHE POP. ITALIANE
MEDIOBANCA	MEDIOBANCA
Banca di Credito Finanziario SpA	Banca di Credito Finanziario SpA
NEOS BANCA	NEOS BANCA
Santander Consumer Bank	Santander Consumer Bank
UBI- Unione di Banche Italiane	
UBISS (UBI Sistemi e Servizi)	UBISS (UBI Sistemi e Servizi)
UGIS UNICREDIT GLOBAL INFORMATION SERVICES	

Si sono contattati i ruoli di riferimento nel campo della gestione ICT, in qualità di “testimoni privilegiati” per cui sono stati interpellati trentadue tra Direttori Generali e Direttori del settore ICT o dei Sistemi Informativi delle Banche costituenti l’universo (v. tab. 2).

Tab. 2: Qualifica Interpellati e Rispondenti

COMPAGNIA	QUALIFICA INTERPELLATI	QUALIFICA RISPONDENTE
B1	Direttore Sistemi Informativi	Dirigente ICT Governance
B2	Direttore ICT	
B3	Responsabile Direzione controllo Rischi	Responsabile Direzione controllo Rischi
B4	Direttore ICT	Direttore ICT e collaboratore
B5	Direttore ICT	
B6	Direttore Sistemi Informativi	Direttore Generale ICT
	Direttore Generale	
B7	Direttore Sistemi Informativi	Responsabile ICT
	Direttore Generale	
B8	Direttore ICT	
B9	Direttore ICT	
B10	IT Development	IT Development
B11	Direttore Sistemi Informativi	?
	Direttore Generale	
B12	Direttore Sistemi Informativi	Responsabile
	Direttore Generale	
B13	Responsabile ICT	Resp. ICT
B14	Direttore Sistemi Informativi	Direttore Sistemi Informativi
	Direttore Generale	
B15	Direttore ICT	Direttore ICT
B16	Direttore ICT	Direttore ICT
B17	Direttore Sistemi Informativi	
B18	Direttore ICT	Direttore ICT
B19	Direttore ICT	Direttore ICT
B20	Direttore ICT	Direttore ICT
B21	Direttore Sistemi Informativi	Direttore Sistemi Informativi
	Direttore Generale	
B22	Direttore ICT	
B23	Responsabile Sistemi	Responsabile Direzione Governance e Qualità
	Direttore Generale	
B24	Responsabile Business Unit ICT & Operations	
	Gestione Acquisti	
24	32	17

Le interviste sono state strutturate per aree tematiche; tale modalità è stata scelta per lasciare spazio al dialogo con l'intervistato, che ha potuto così sottolineare gli aspetti più interessanti relativi alle applicazioni delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel proprio Istituto e indicare quelle che, a suo parere, potevano essere sono le potenziali aree di sviluppo.

Le interviste sono state effettuate nel secondo semestre dell'anno 2009 da ricercatrici del Ceris ed hanno avuto come argomento:

- la *governance* degli investimenti in ICT;
- la dotazione delle tecnologie;
- il *Call Center*;
- la gestione dei rischi;
- la formazione a distanza;
- le future linee di investimento in prodotti e servizi ICT;
- l'analisi dell'offerta del settore ICT.

In particolare, hanno risposto alle domande 10 tra Direttori e Dirigenti ICT (v. tab. 3).

Tab. 3: Qualifica rispondenti

COMPAGNIA	QUALIFICA RISPONDENTI
B1	Dirigente ICT <i>Governance</i>
B2	Responsabile Direzione controllo Rischi
B3	Direttore ICT e collaboratore
B4	Direttore Generale ICT
B5	Responsabile ICT
B6	IT <i>Development</i>
B7	?
B8	Responsabile <i>Group Services</i>
B9	Responsabile ICT
B10	Direttore Sistemi Informativi
B11	Direttore ICT
B12	Direttore ICT
B13	Direttore ICT
B14	Direttore ICT
B15	Direttore ICT
B16	Direttore Sistemi Informativi
B17	Responsabile Direzione <i>Governance</i> e Qualità

Una, per noi ovvia, rassicurazione richiesta ha riguardato il trattamento anonimo e a livello aggregato delle informazioni rilasciate; a tal proposito le Compagnie rispondenti, per opportuna *privacy* della ricerca, sono state analizzate in disordine alfabetico.

In più di un caso, inoltre, è stato richiesto l'invio della lettera di presentazione del progetto e della traccia dell'intervista per sottoporre il tutto all'interno dell'Azienda per avere il nulla osta al rilascio dell'intervista.

Il Ceris ringrazia gli intervistati per la loro disponibilità in quanto il contributo e la partecipazione di ciascun Istituto bancario è stata fondamentale per garantire attendibili evidenze.

Sarà cura del Ceris inviare ai rispondenti ed a quanti si sono interessati a questa ricerca copia del *report* finale.

I principali risultati

SEZIONE A GOVERNANCE DEGLI INVESTIMENTI IN ICT

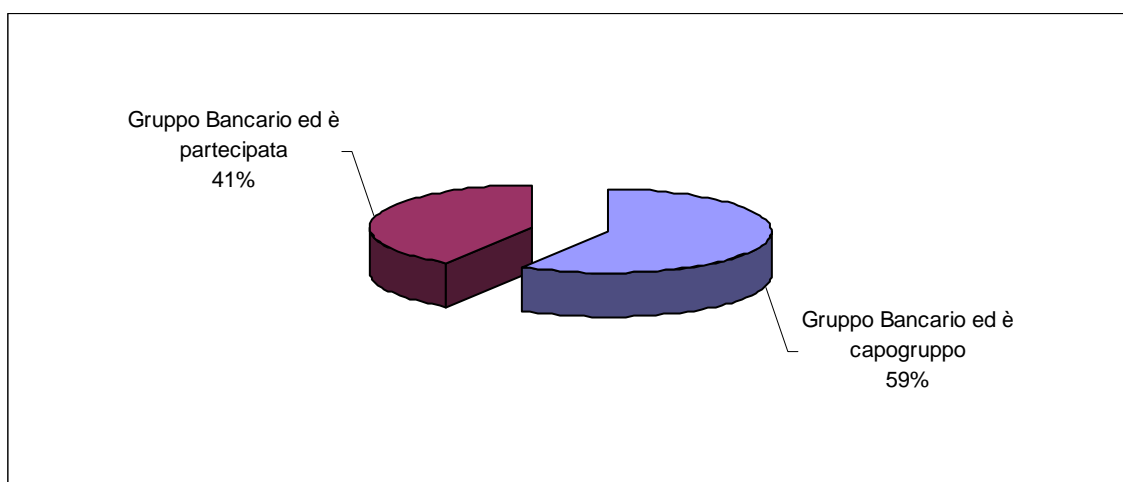
I Gruppi bancari del campione sono sia Capogruppo e sia Gruppi partecipati (v. tab. 4); nessuno appartiene a Gruppi assicurativi.

La principale attività accentrata a livello di gruppo è la definizione delle architetture ICT, 68%, e successivamente l'*Internal Audit/Risk Management*, 65%, gli acquisti ICT, 59%, lo sviluppo del *Software*, 53%; l'*Help Desk* e l'Ufficio Legale sono le maggiori attività non accentrate, 47%, (v. tab. 5).

Tab. 4: Appartenenza a gruppo bancario

	N
Gruppo Bancario ed è capogruppo	10
Gruppo Bancario ed è partecipata	7

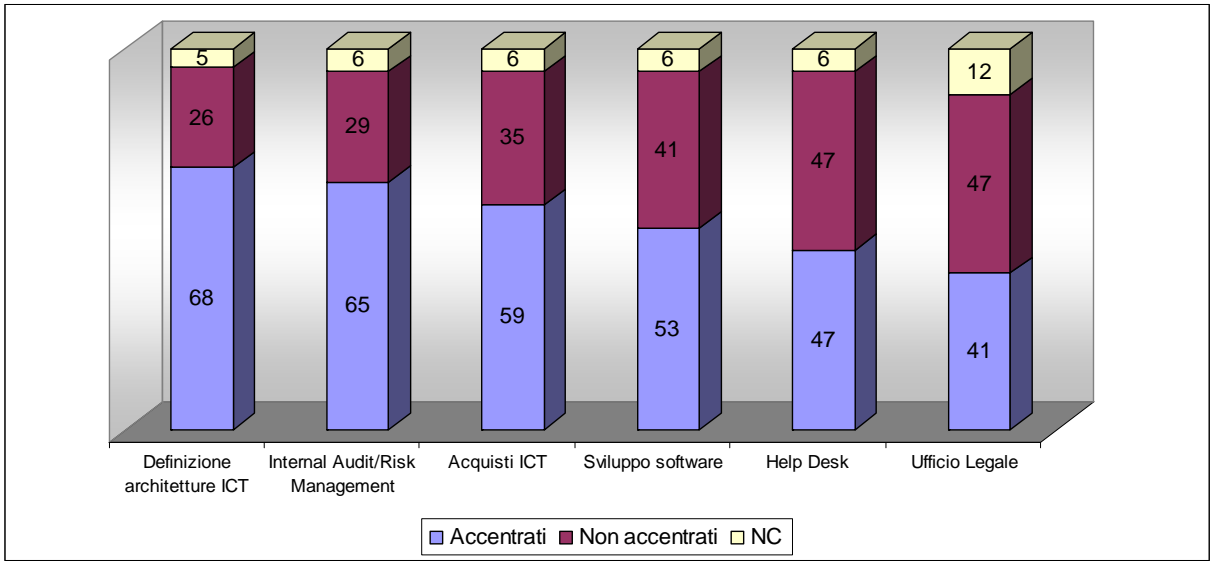
Graf. 1: Appartenenza a gruppo bancario o assicurativo



Tab. 5: Attività a livello di gruppo

	Accentrata	Non accentrata	NC
Definizione architetture ICT	13	5	1
<i>Internal Audit/Risk Management</i>	11	5	1
Acquisti ICT	10	6	1
Sviluppo software	9	7	1
<i>Help Desk</i>	8	8	1
Ufficio Legale	7	8	2

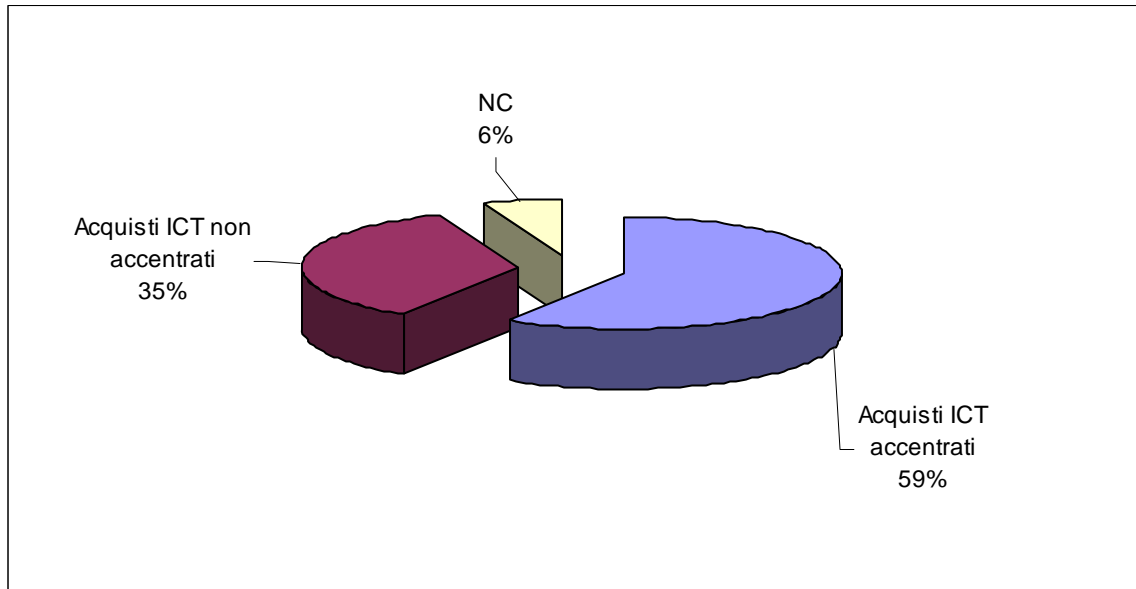
Graf. 2: Attività a livello di gruppo (valori %)



Tab. 6: Acquisti ICT

	N
Acquisti ICT accentrati	10
Acquisti ICT non accentrati	6
NC	1

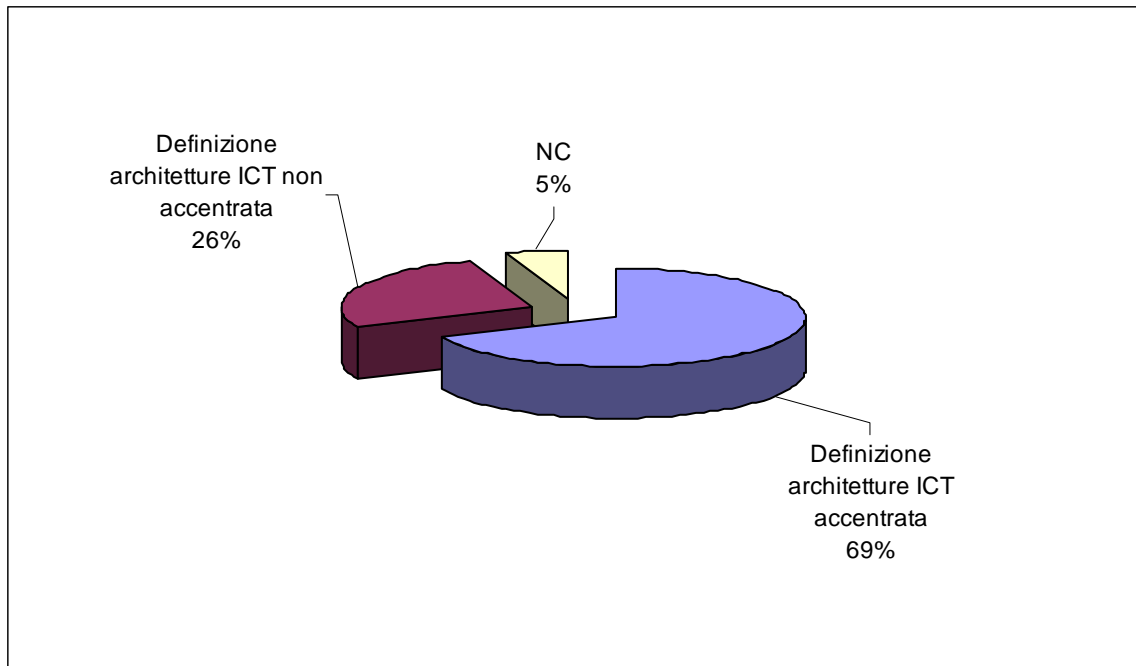
Graf. 3: Acquisti ICT



Tab. 7: Definizione architetture ICT

	N
Definizione architetture ICT accentrata	13
Definizione architetture ICT non accentrata	5
NC	1

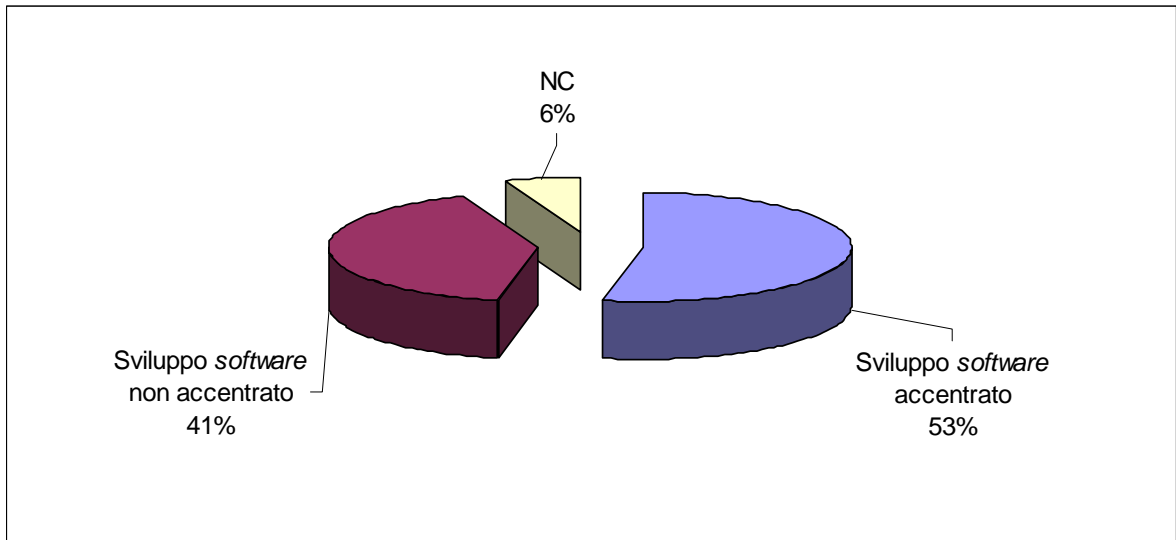
Graf. 4: Definizione architetture ICT



Tab. 8: Sviluppo *software*

	N
Sviluppo <i>software</i> accentrato	9
Sviluppo <i>software</i> non accentrato	7
NC	1

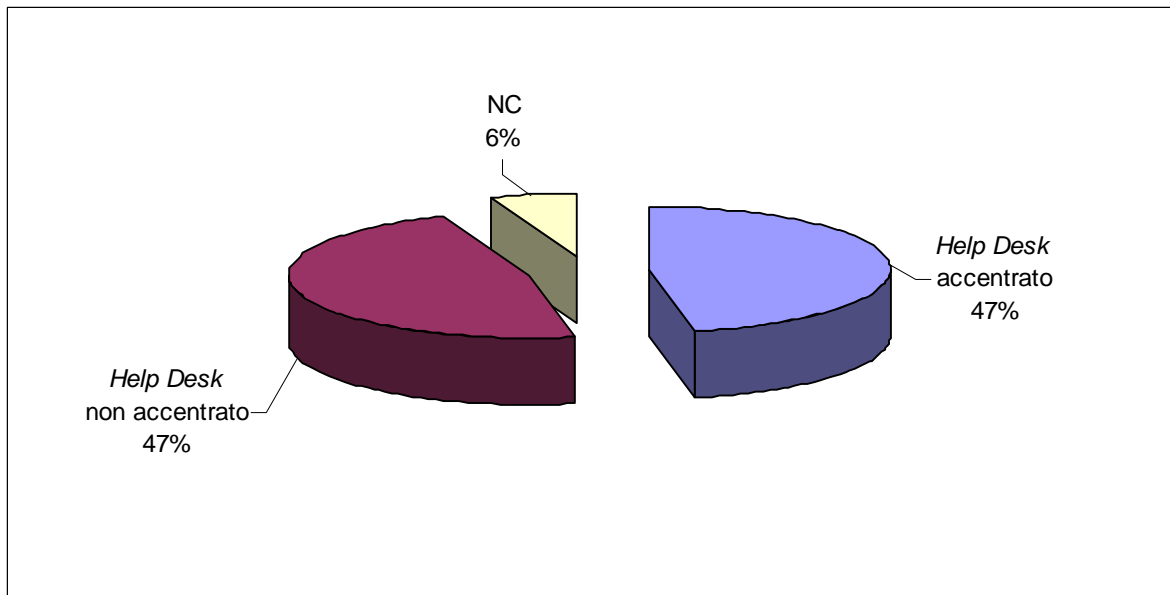
Graf. 5: Sviluppo *software*



Tab. 9: Help Desk

	N
Help Desk accentrato	8
Help Desk non accentrato	8
NC	1

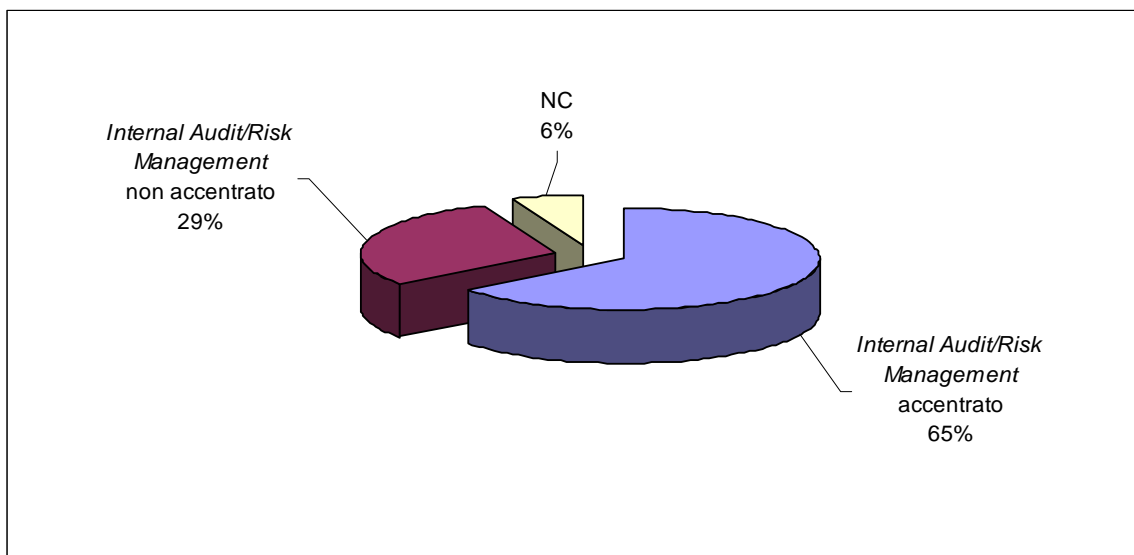
Graf. 6: Help Desk



Tab. 10: Internal Audit/Risk Management

	N
Internal Audit/Risk Management accentrato	11
Internal Audit/Risk Management non accentrato	5
NC	1

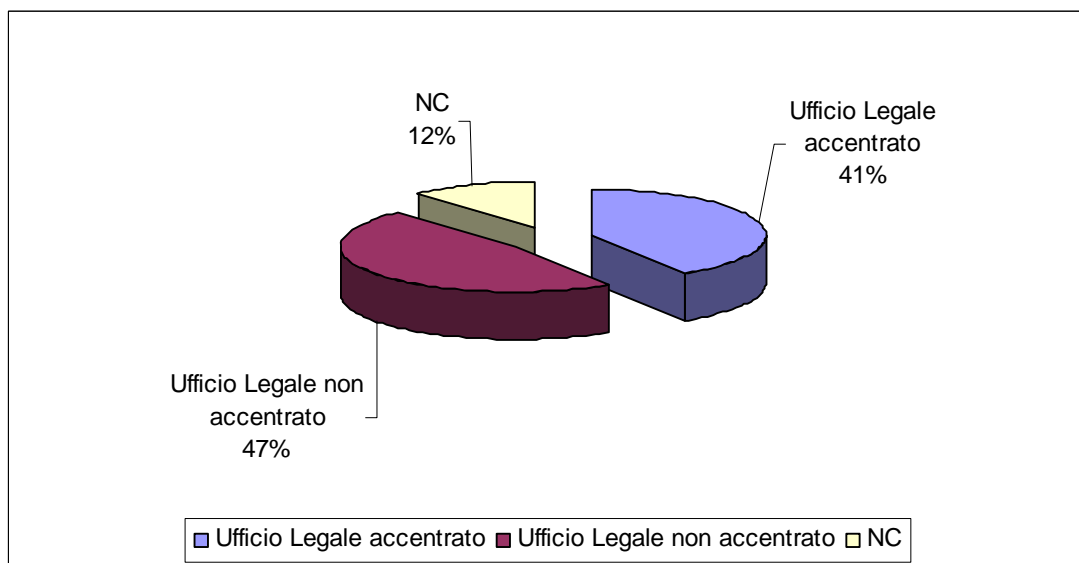
Graf. 7: Internal Audit/Risk Management



Tab. 11: Ufficio Legale

	N
Ufficio Legale accentrato	7
Ufficio Legale non accentrato	8
NC	2

Graf. 8: Ufficio Legale

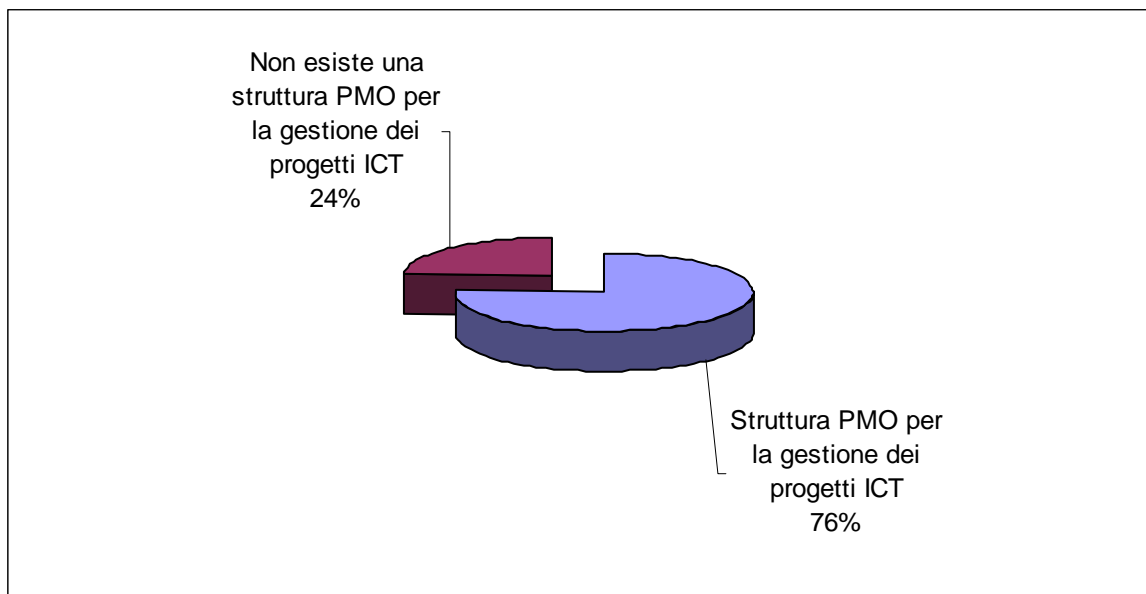


Una struttura di *Project Management Office* per la gestione dei progetti ICT è presente in 13 Banche (v. tab. 12) e fa riferimento, in 7 casi, alla Direzione ICT, in 4 all'Alta Direzione ed in 2 al Responsabile dell'Organizzazione (v. tab. 13); in un caso, oltre che alla direzione ICT, qualora si tratti di progetti importanti e di Sistemi Informativi, il riferimento istituzionale è anche l'Alta Direzione; in un altro caso si fa riferimento all'Alta Direzione del Consorzio ed in un altro ancora la Funzione PMO è svolta all'interno della Direzione ICT; tale attività, infine, manca in 4 Istituti (v. tab. 12).

Tab. 12: Struttura di Project Management Office per la gestione dei progetti ICT

	N
Struttura PMO per la gestione dei progetti ICT	13
Non presente	4

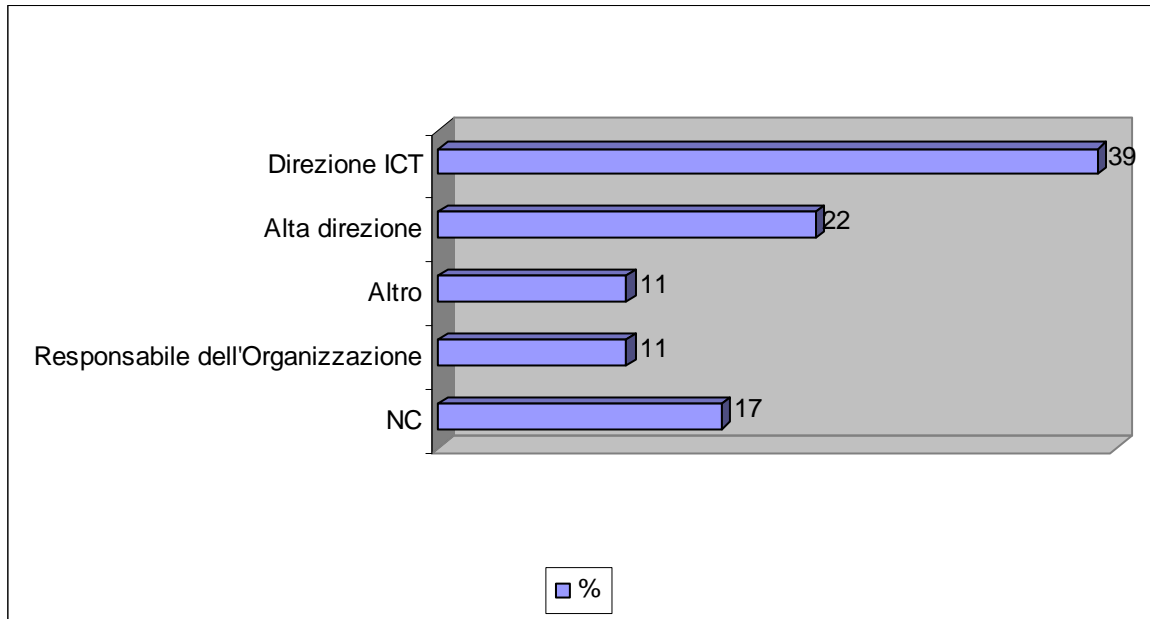
Graf. 9: Struttura di Project Management Office per la gestione dei progetti ICT



Tab. 13: Riferimento funzionale del PMO

	N
Direzione ICT	7
Alta direzione	4
Responsabile dell'Organizzazione	2
Altro	2
NC	3

Graf. 10: Riferimento funzionale del PMO

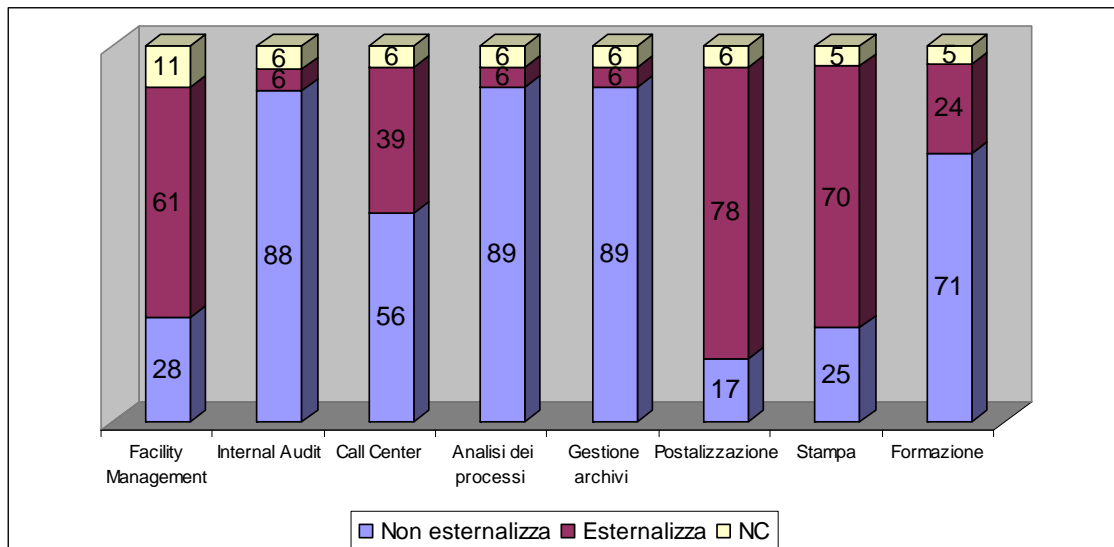


Per quanto riguarda l'esternalizzazione di servizi e di attività, una considerazione va fatta e cioè che, per tutte le banche interpellate, alcune attività/servizi sono già esternalizzate, mentre per altre tale operazione non è stata ancora effettuata (v. tab. 14, 15 e 16).

Tab. 14: Servizi/attività esternalizzati e non esternalizzati

	<i>Facility Management</i>		<i>Internal Audit</i>		<i>Call Center</i>		Analisi dei processi		Gestione archivi		Postalizzazione		Stampa		Formazione	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Non esternalizza	5	28	15	88	10	56	16	89	16	89	3	17	5	25	15	71
Esternalizza	11	61	1	6	7	39	1	6	1	6	14	78	14	70	5	24
Intenzione di esternalizzare	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NC	2	11	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	5	1	5

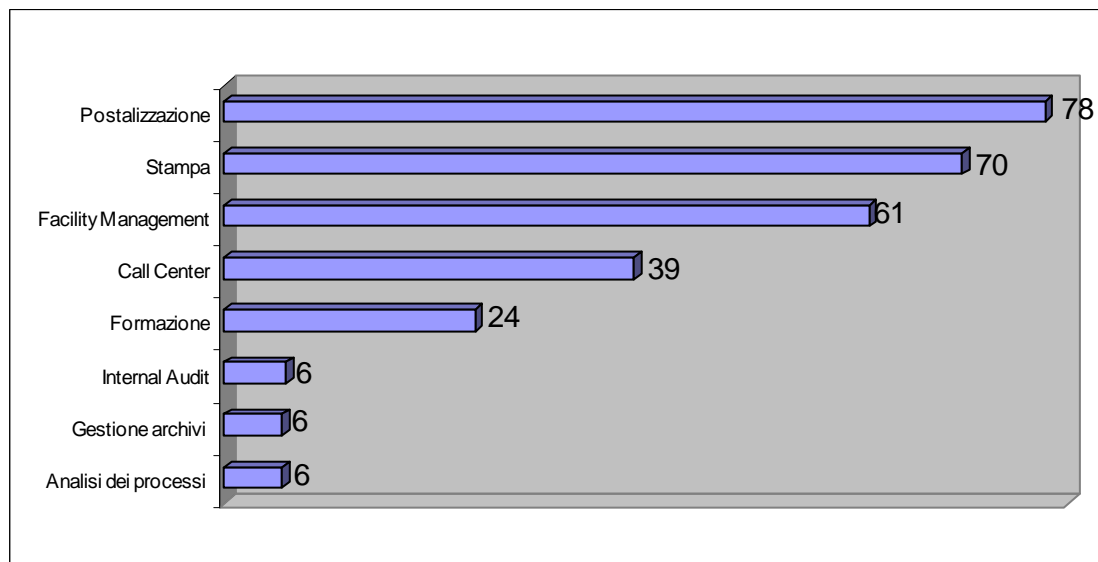
Graf. 11: Servizi/attività esternalizzati e non esternalizzati (valori %)



Tab. 15: Servizi/attività esternalizzati

	Postalizzazione	Stampa	Facility Management	Call Center	Formazione	Internal Audit	Gestione archivi	Analisi dei processi
Servizi/attività esternalizzati	78	70	61	39	24	6	6	6

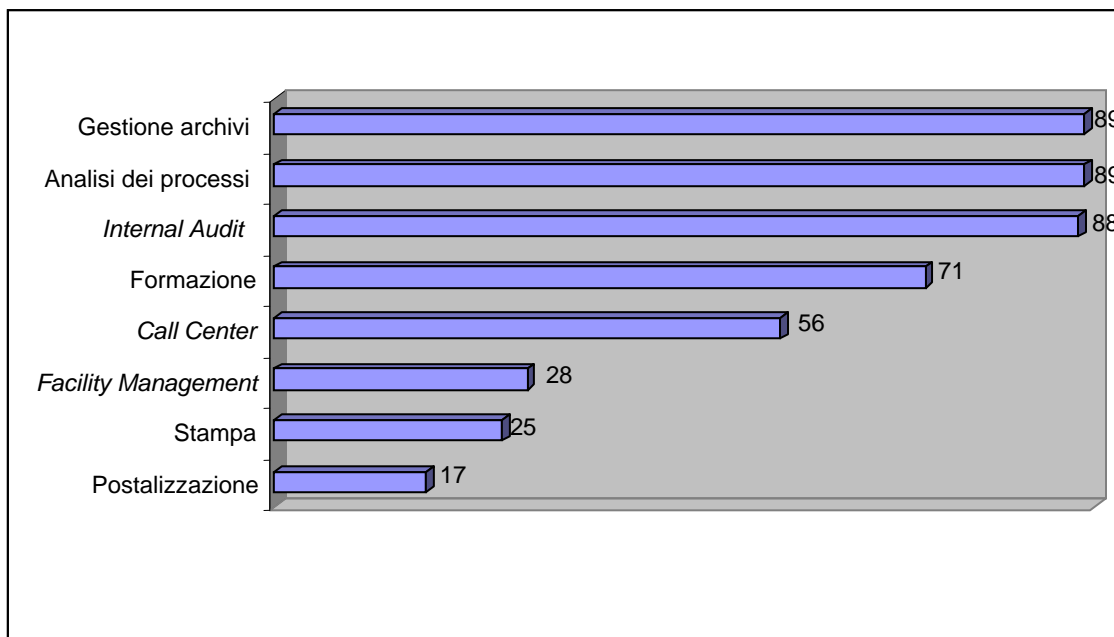
Graf. 12: Servizi/attività esternalizzati (valori %)



Tab. 16: Servizi/attività non esternalizzati

	Analisi dei processi	Gestione archivi	<i>Internal Audit</i>	Formazione	<i>Call Center</i>	<i>Facility Management</i>	Stampa	Postalizzazione
Servizi/attività non esternalizzati	89	89	88	71	56	28	25	17

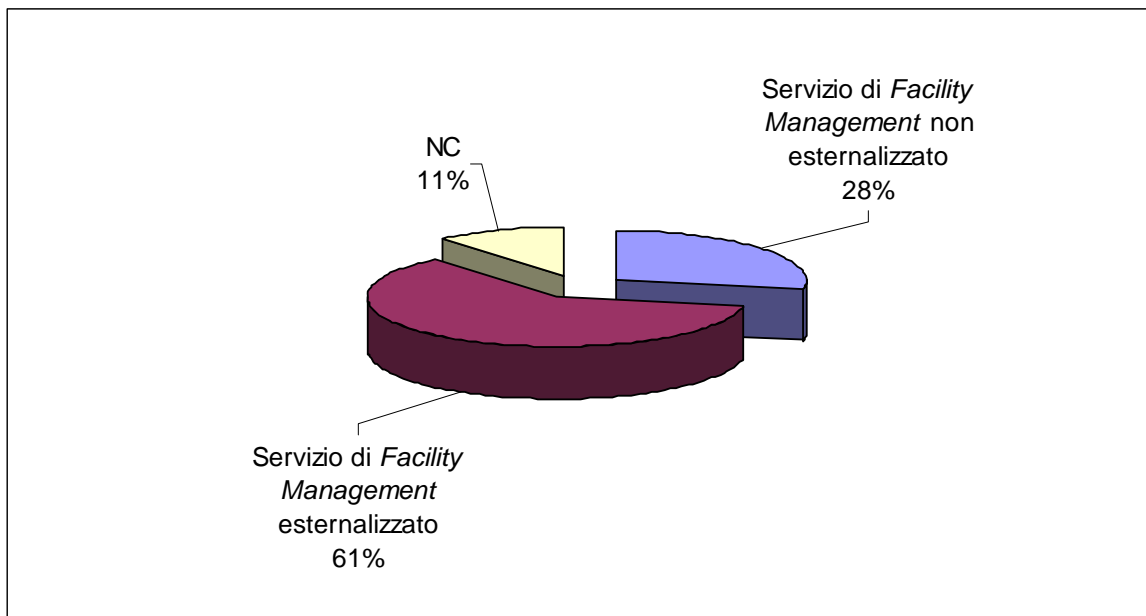
Graf. 13: Servizi/attività non esternalizzati (valori %)



Tab. 17: Servizio di *Facility Management*

	N
Non esternalizza	5
Esternalizza	11
NC	2

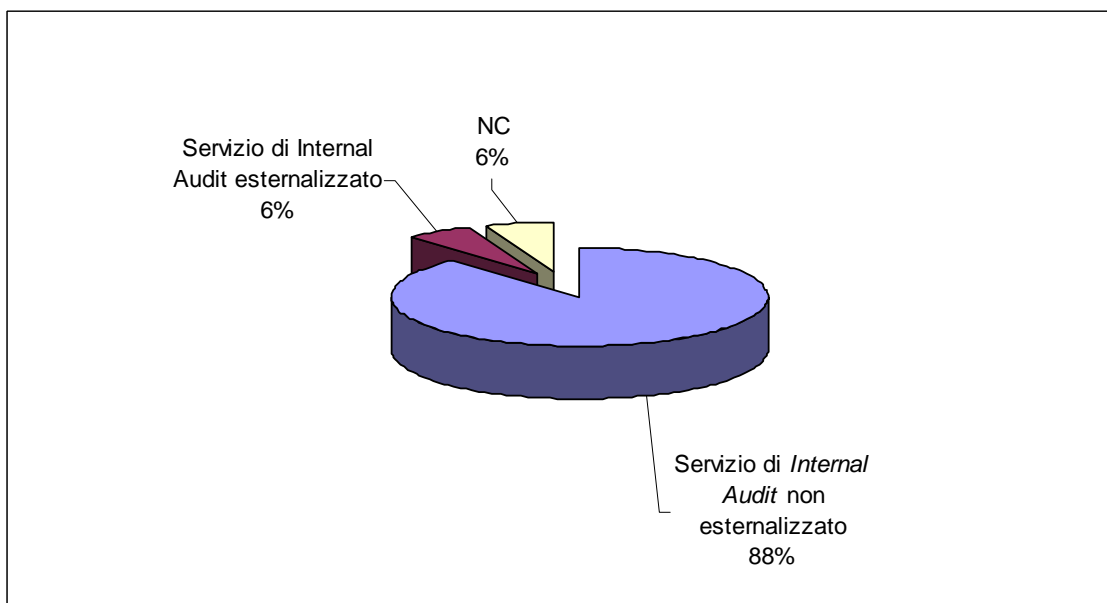
Graf. 14: Servizio di *Facility Management*



Tab. 18: Servizio di *Internal Audit*

	N
Non esternalizza	15
Esternalizza	1
NC	1

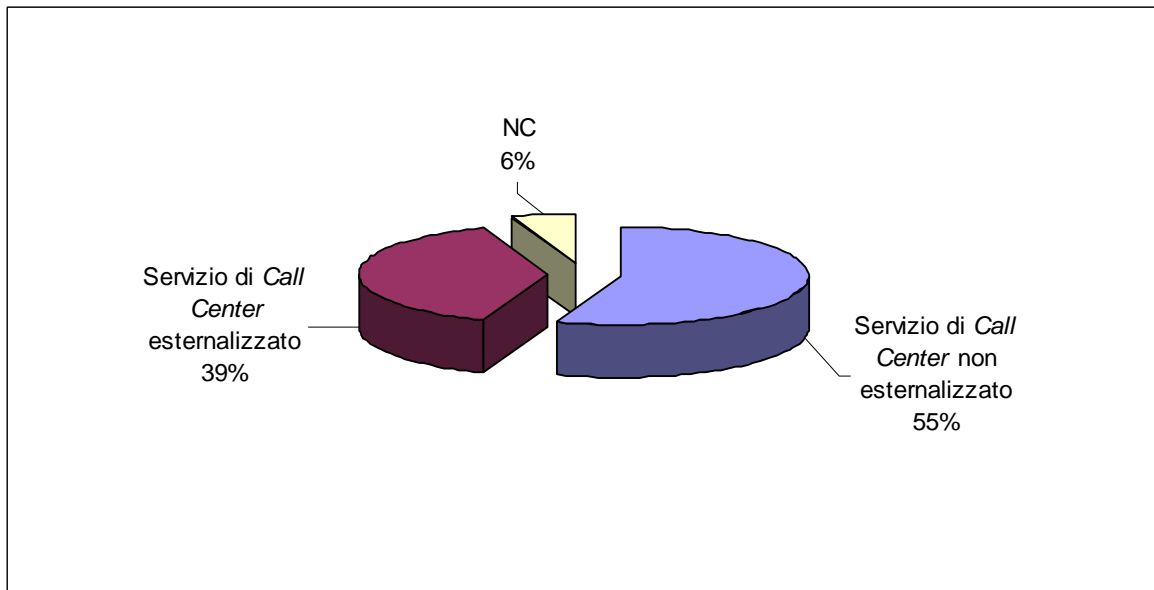
Graf. 15: Servizio di *Internal Audit*



Tab. 19: Servizio di *Call Center*

	N
Non esternalizza	10
Esternalizza	7
NC	1

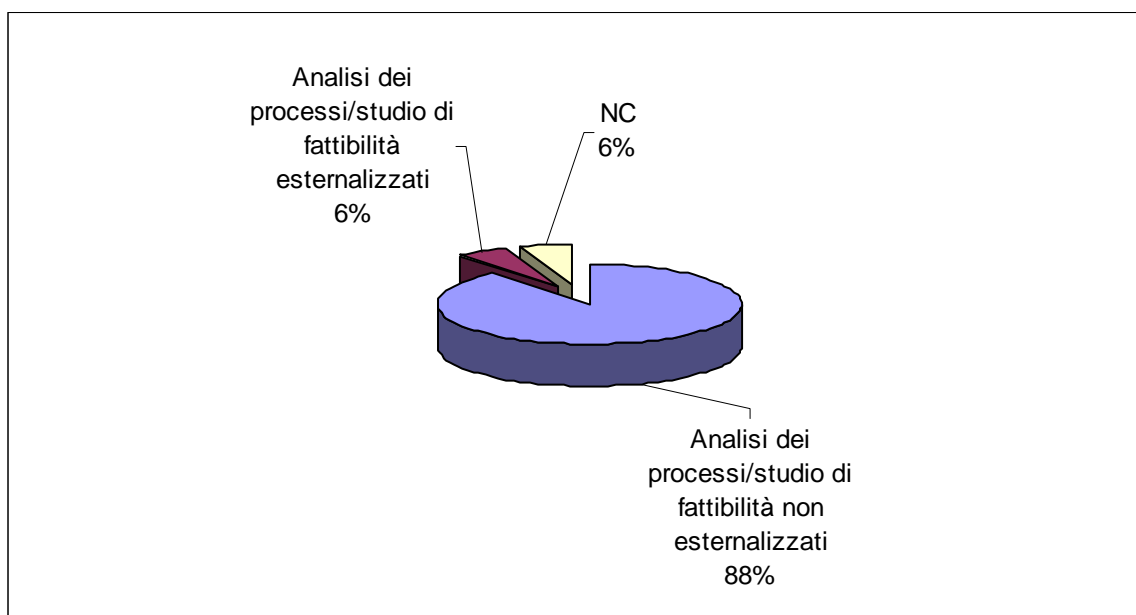
Graf. 16: Servizio di *Call Center*



Tab. 20: Servizio di Analisi dei processi/studio di fattibilità

	N
Non esternalizza	16
Esternalizza	1
NC	1

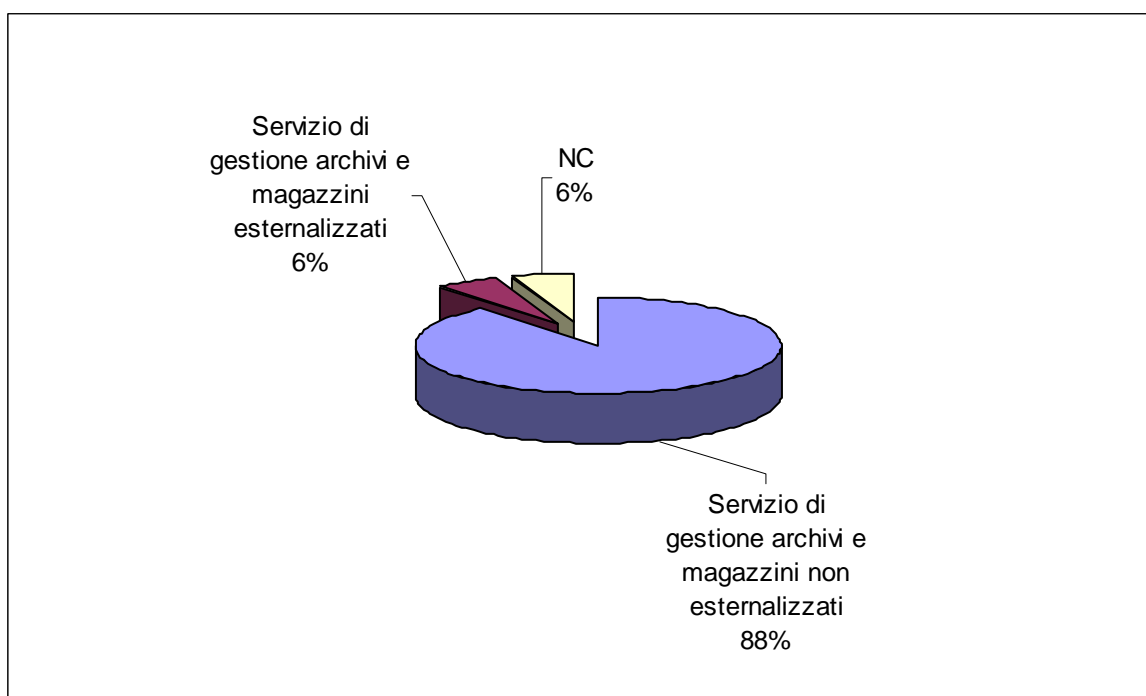
Graf. 17: Servizio di Analisi dei processi/studio di fattibilità



Tab. 21: Servizio di gestione archivi e magazzini

	N
Non esternalizza	16
Esternalizza	1
NC	1

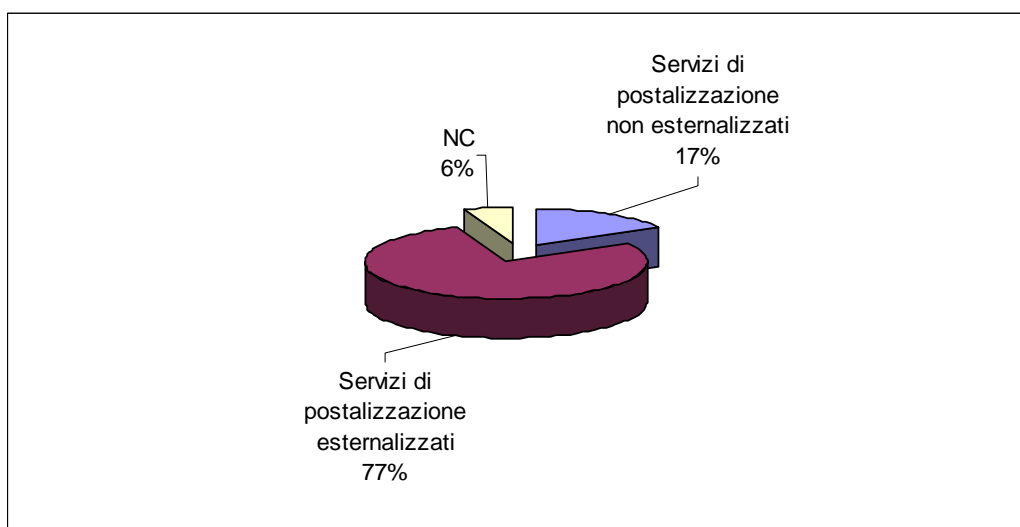
Graf. 18: Servizio di gestione archivi e magazzini



Tab. 22: Servizi di postalizzazione

	N
Non esternalizza	3
Esternalizza	14
NC	1

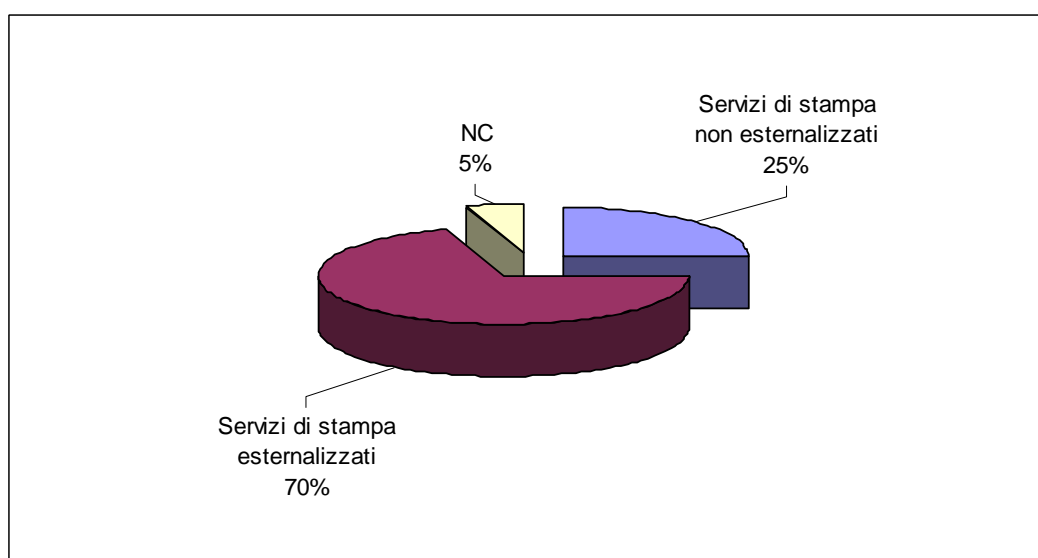
Graf. 19: Servizi di postalizzazione



Tab. 23: Servizi di stampa

	N
Non esternalizza	5
Esternalizza	14
NC	1

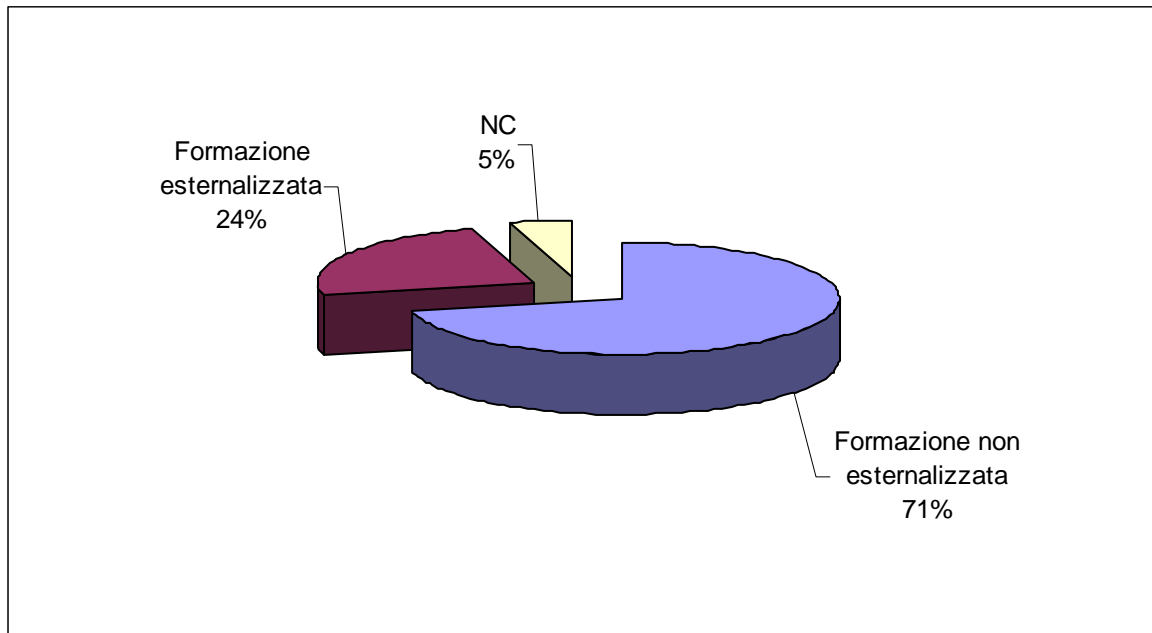
Graf. 20: Servizi di stampa



Tab. 24: Servizi di Formazione

	N
Non esternalizza	15
Esternalizza	5
NC	1

Graf. 21: Servizi di Formazione



SEZIONE B
DOTAZIONE TECNOLOGICA

L'utilizzo di Intranet da parte delle Banche interrogate è finalizzato, nel momento attuale, a supportare la Posta elettronica, il *Work Group* ed a rendere disponibile l'Informativa interna (v. tab. 25).

Una delle Banche comunica di utilizzare moltissimo la rete Intranet e di collocare su Intranet tutte le informazioni interne.

Un'altra banca informa di non avere al suo interno il servizio di *corporate messaging*.

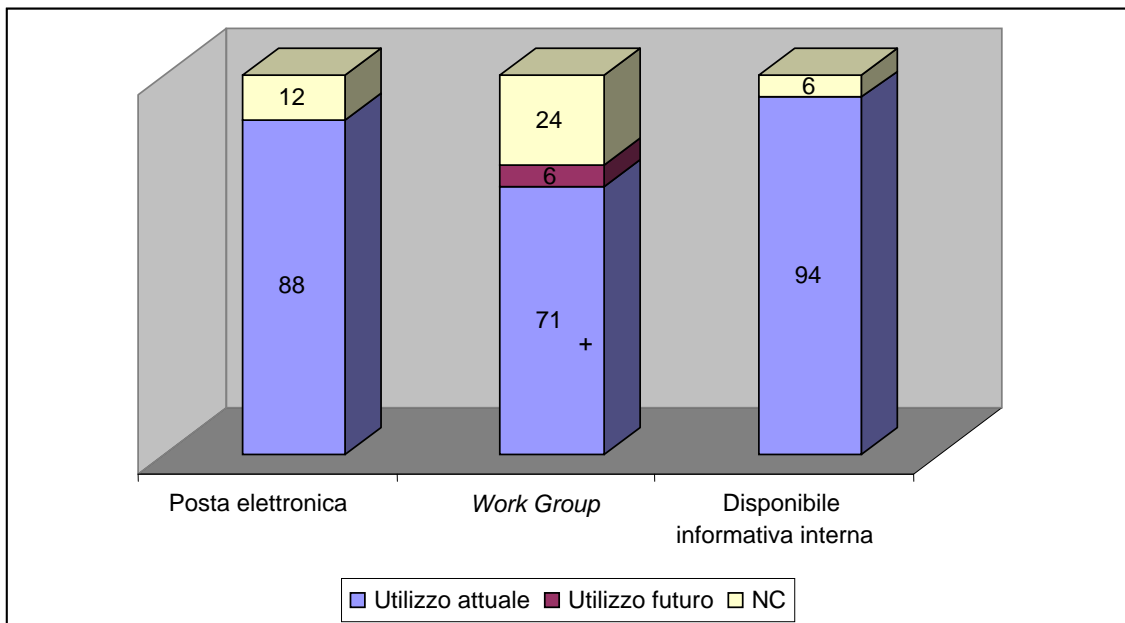
Inoltre, 15 banche affermano di effettuare nuovi investimenti legati al sito Internet (v. tab. 29); i tipi di investimento si distribuiscono su una varia casistica di servizi tra i quali i principali sono l'incremento dei contenuti sotto forma di maggiori informazioni e nuove sezioni in 13 Banche, l'aumento della qualità della grafica, in 12, l'introduzione di strumenti di *Content Management*, 9 Banche e l'aumento della multimedialità, 7 Banche (v. tab. 30).

Inoltre un Istituto comunica di effettuare il *trading on line*, e altri due, rispettivamente, di introdurre, "probabilmente nel 2010", strumenti di *Content Management* in autonomia e sistemi di video comunicazione e integrazione con altri canali di vendita nell'anno prossimo.

Tab. 25: Utilizzo di Intranet

	Posta elettronica		<i>Work Group</i>		Disponibile informativa interna	
	N	%	N	%	N	%
Utilizzo attuale	15	88	12	71	16	94
Utilizzo futuro	0	0	1	6	0	0
NC	2	12	4	24	1	6

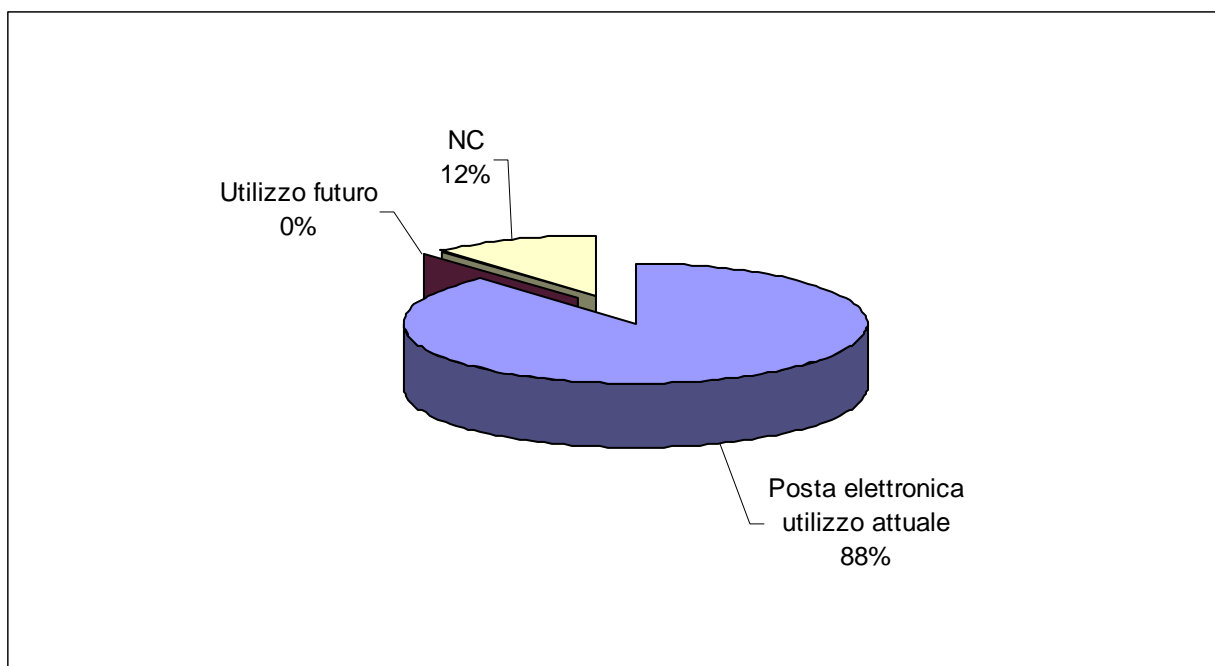
Graf. 22: Utilizzo di Intranet (valori %)



Tab. 26: Posta elettronica

	N	%
Utilizzo attuale	15	88
NC	2	12

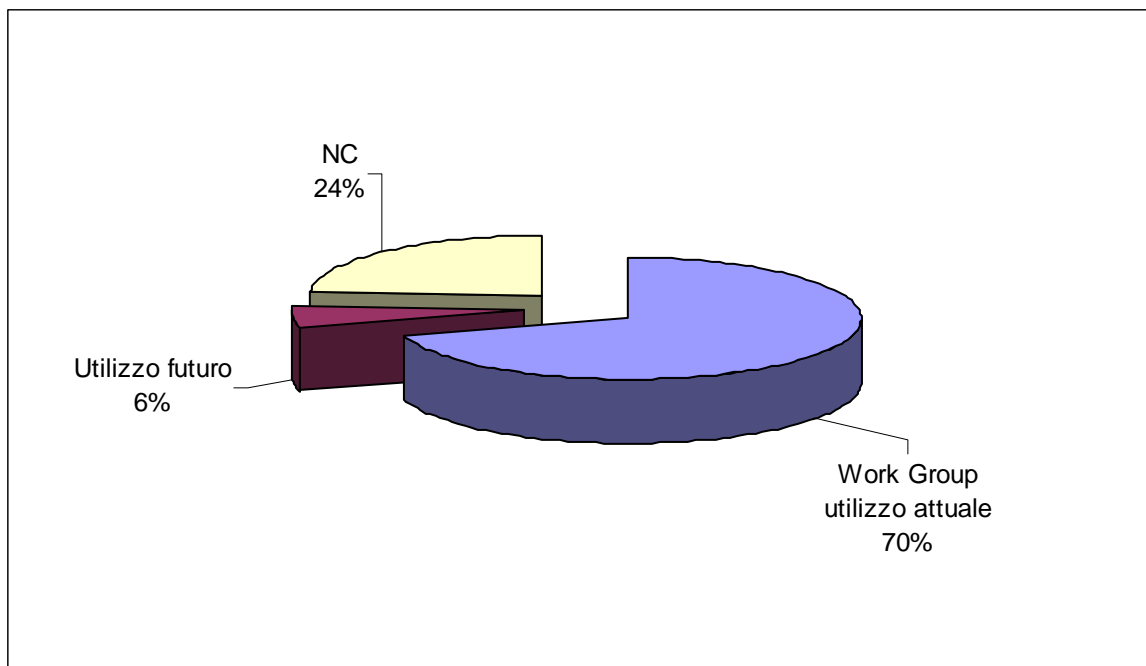
Graf. 23: Posta elettronica



Tab. 27: Utilizzo di *Work Group*

	N
Utilizzo di <i>Work Group</i> attuale	12
Utilizzo futuro	1
NC	4

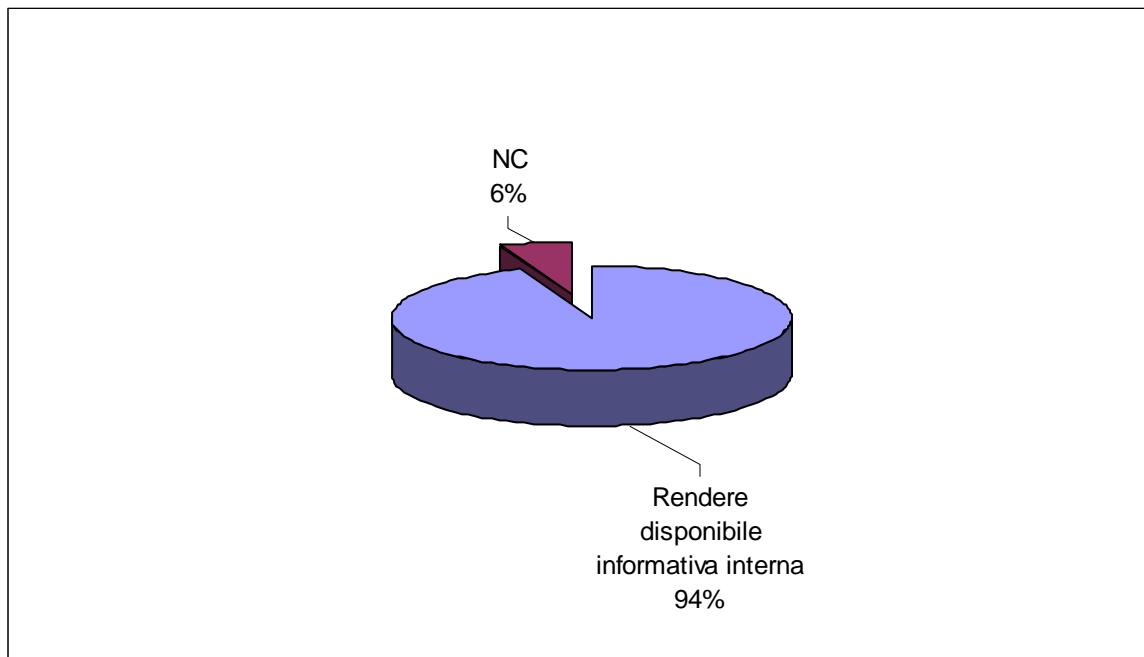
Graf. 24: Utilizzo di *Work Group*



Tab. 28: Disponibilità informativa interna

	N
Utilizzo attuale	16
NC	1

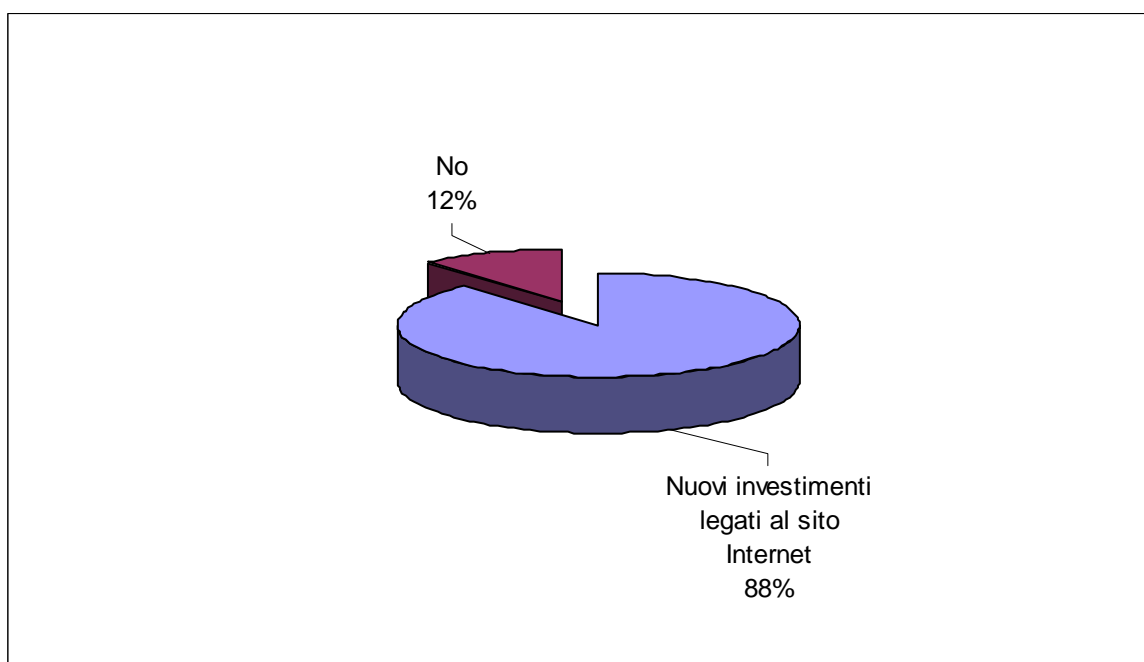
Graf. 25: Disponibilità informativa interna



Tab. 29: Nuovi investimenti legati al sito Internet

	N
Nuovi investimenti legati al sito Internet	15
No	2

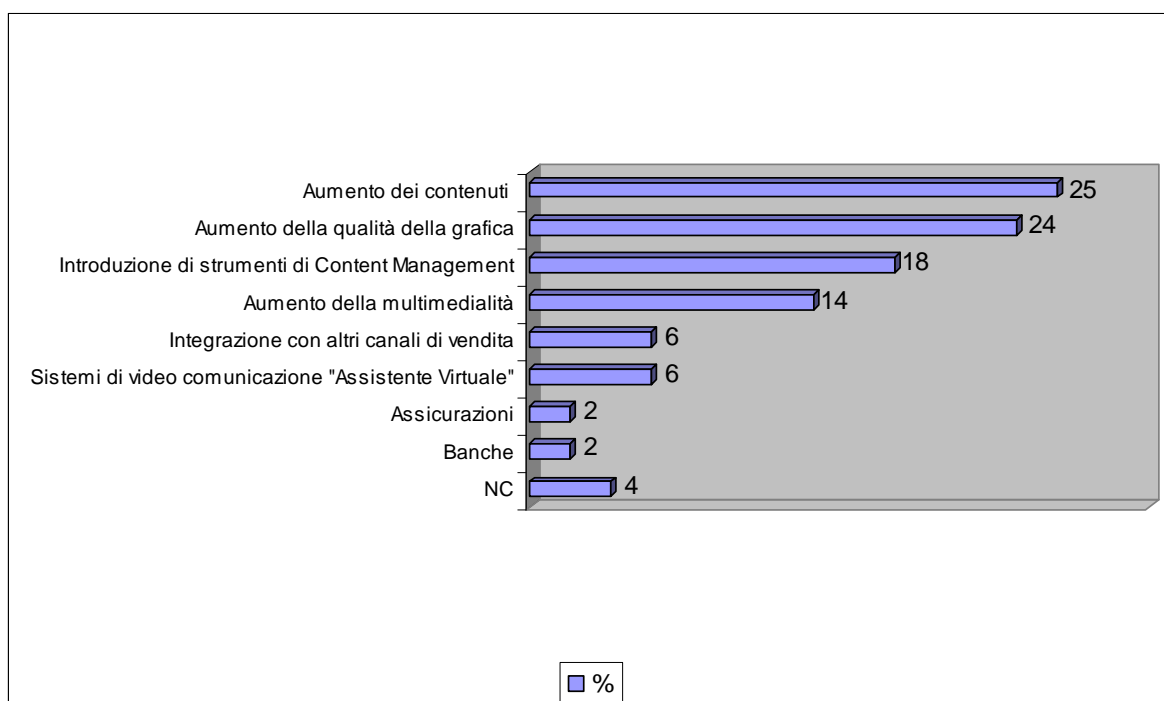
Graf. 26: Nuovi investimenti legati al sito Internet



Tab. 30: Tipi di investimento

	N
Aumento dei contenuti	13
Aumento della qualità della grafica	12
Introduzione di strumenti di <i>Content Management</i>	9
Aumento della multimedialità	7
Sistemi di video comunicazione "Assistente Virtuale"	3
Integrazione con altri canali di vendita	3
Banche	1
Assicurazioni	1
NC	2

Graf. 27: Tipi di investimento

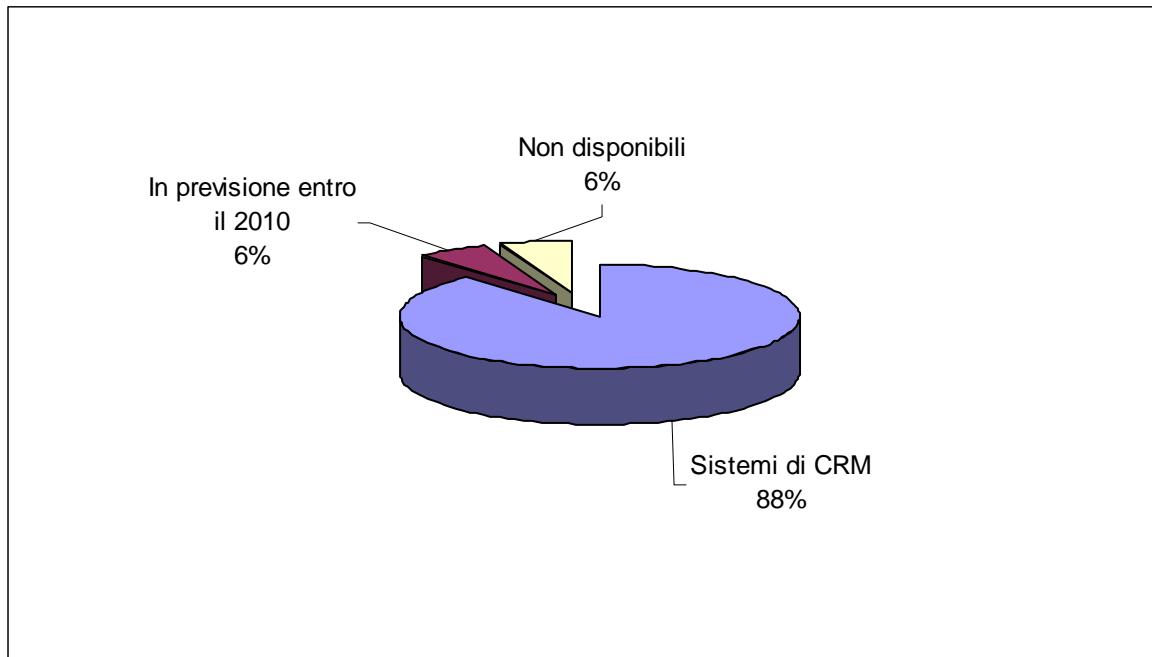


In 15 Banche sono disponibili attualmente Sistemi di *Customer Relationship Management* (v. tab. 31) il cui utilizzo riguarda, in 15 Banche, la raccolta e l'integrazione di tutte le informazioni relative al cliente ed il supporto alle iniziative di *marketing* in 14, mentre in 11 è attiva l'analisi del comportamento del cliente ed in 4 non attiva; per quanto riguarda l'analisi del comportamento del cliente in un caso questa funzionalità è attiva in parte ed in un'altra l'analisi del comportamento del cliente è prevista per l'anno prossimo (v. tab. 32).

Tab. 31: Disponibilità di sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM)

	N
Sistemi di <i>Customer Relationship Management</i>	15
Sono in previsione entro il 2010	1
No	1

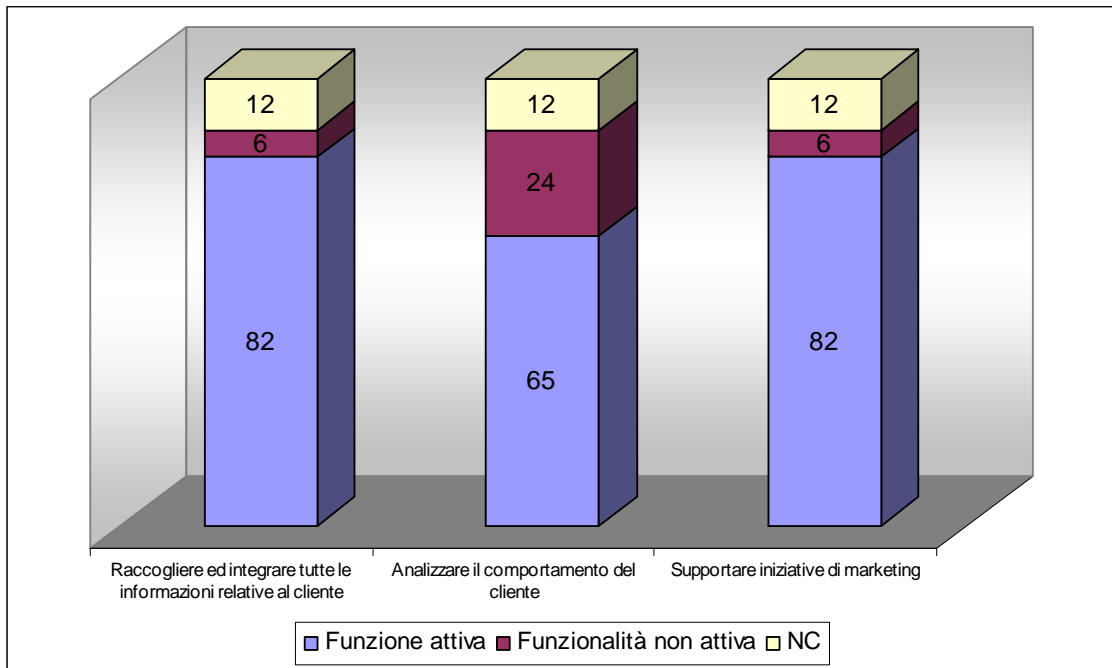
Graf. 28: Disponibilità di sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM)



Tab. 32: Obiettivi di utilizzo del Sistema di CRM

	Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente	Analizzare il comportamento del cliente	Supportare iniziative di marketing
Funzione attiva	14	11	14
Funzionalità non attiva	1	4	1
NC	2	2	2

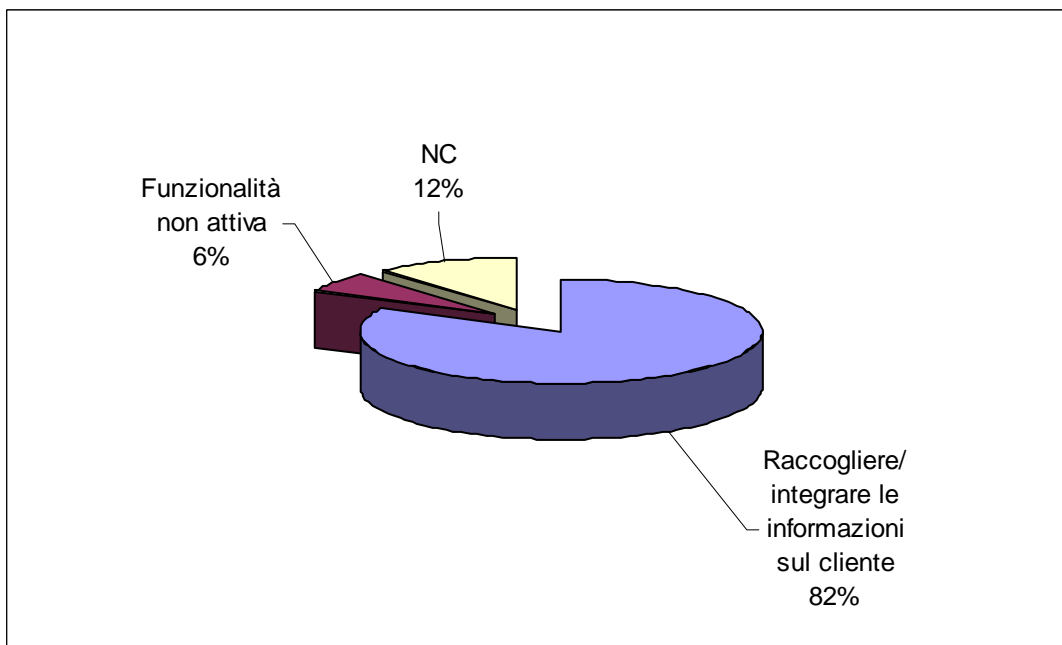
Graf. 29: Obiettivi di utilizzo del Sistema di CRM (valori %)



Tab. 33: Raccolta ed integrazione delle informazioni relative al cliente

	N
Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente	14
Funzionalità non attiva	1
NC	2

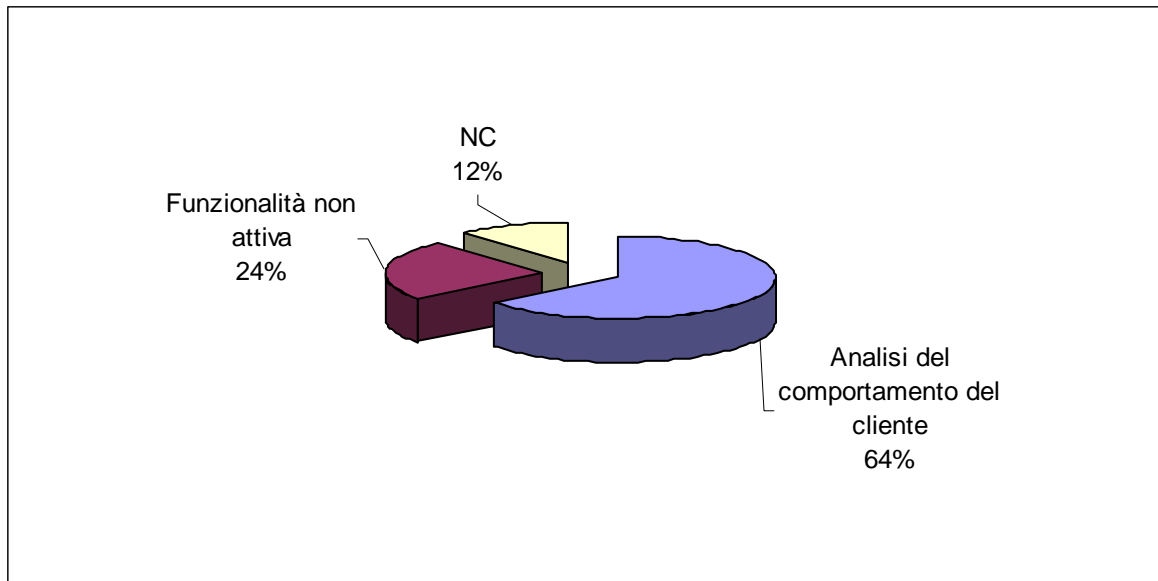
Graf. 30: Raccolta ed integrazione delle informazioni relative al cliente



Tab. 34: Analisi del comportamento del cliente

	N
Analizzare il comportamento del cliente	11
Funzionalità non attiva	4
NC	2

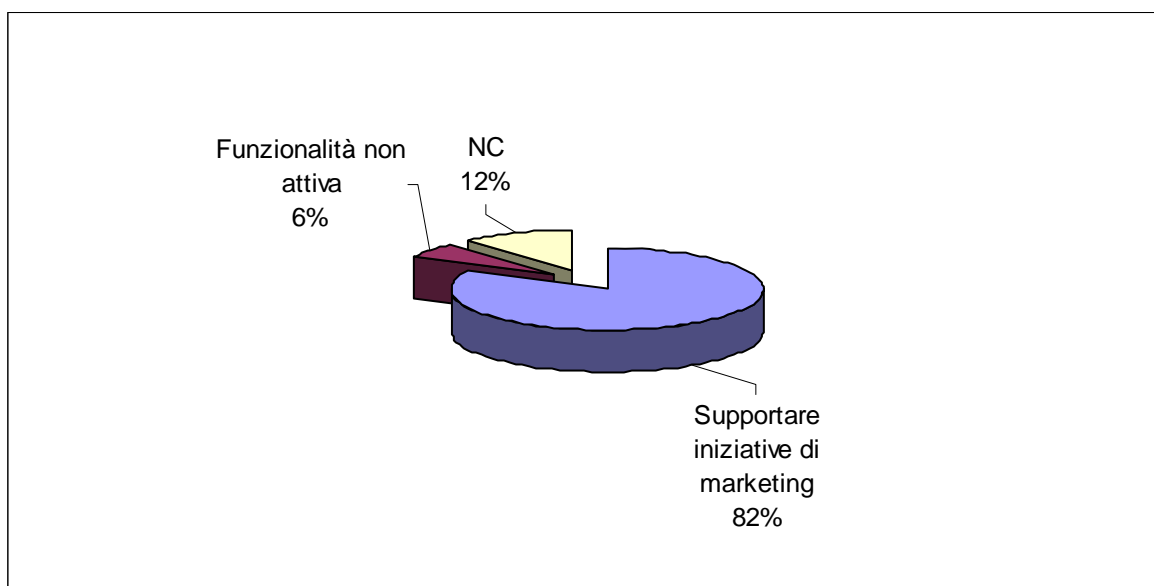
Graf. 31: Analisi del comportamento del cliente



Tab. 35: Supporto ad iniziative di *Marketing*

	N
Supportare iniziative di <i>marketing</i>	14
Funzionalità non attiva	1
NC	2

Graf. 32: Supporto ad iniziative di Marketing

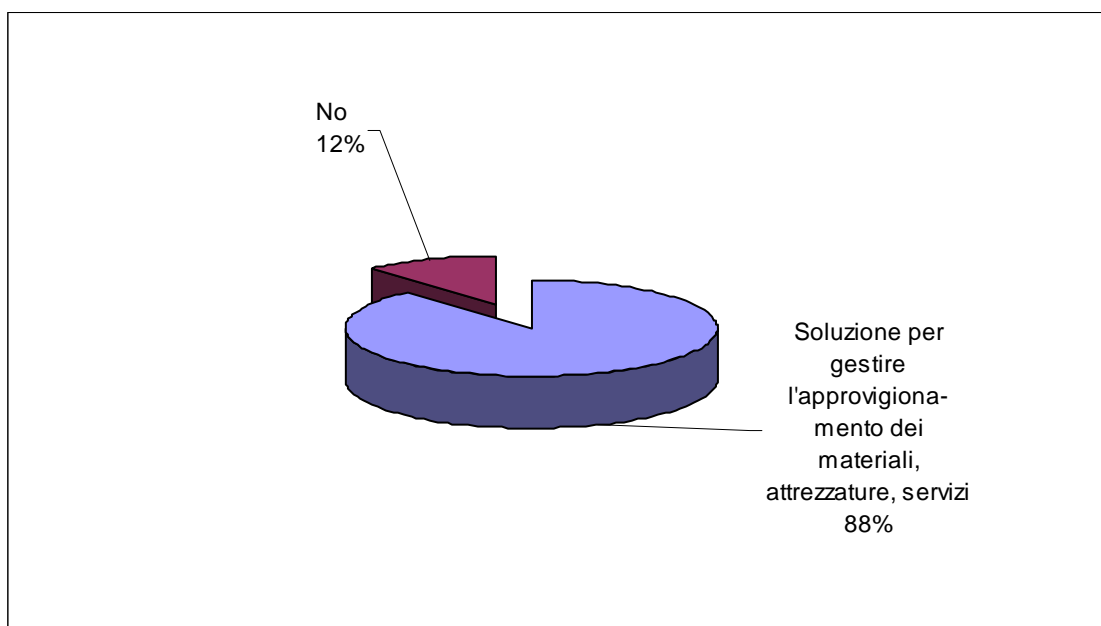


Quindici Banche hanno definito soluzione per gestire l'approvvigionamento dei materiali, delle attrezzature e dei /servizi, (v. tab. 36); per quanto riguarda gli investimenti effettuati 13 Banche li hanno finalizzati ad incrementare i contenuti, 12 ad aumentare la qualità della grafica, 9 ad introdurre strumenti di *Content Management* e 7 ad incrementare il Sistema Multimediale; 2 Banche, rispettivamente, effettuano nuovi investimenti in maniera integrata con Banche e Assicurazioni; inoltre, 1 Banca investe nel *Trading on Line*, un'altra comunica che gli strumenti di *Content Management* in autonomia saranno attivi probabilmente dal 2010 ed un'altra comunica investirà nei Sistemi di video comunicazione e integrazione con altri canali di vendita nell'anno prossimo (v. tab. 37).

Tab. 36: Soluzione per gestire l'approvvigionamento dei materiali/attrezzature/servizi

	N
Soluzione per gestire l'approvvigionamento dei materiali/attrezzature/servizi	15
No	2

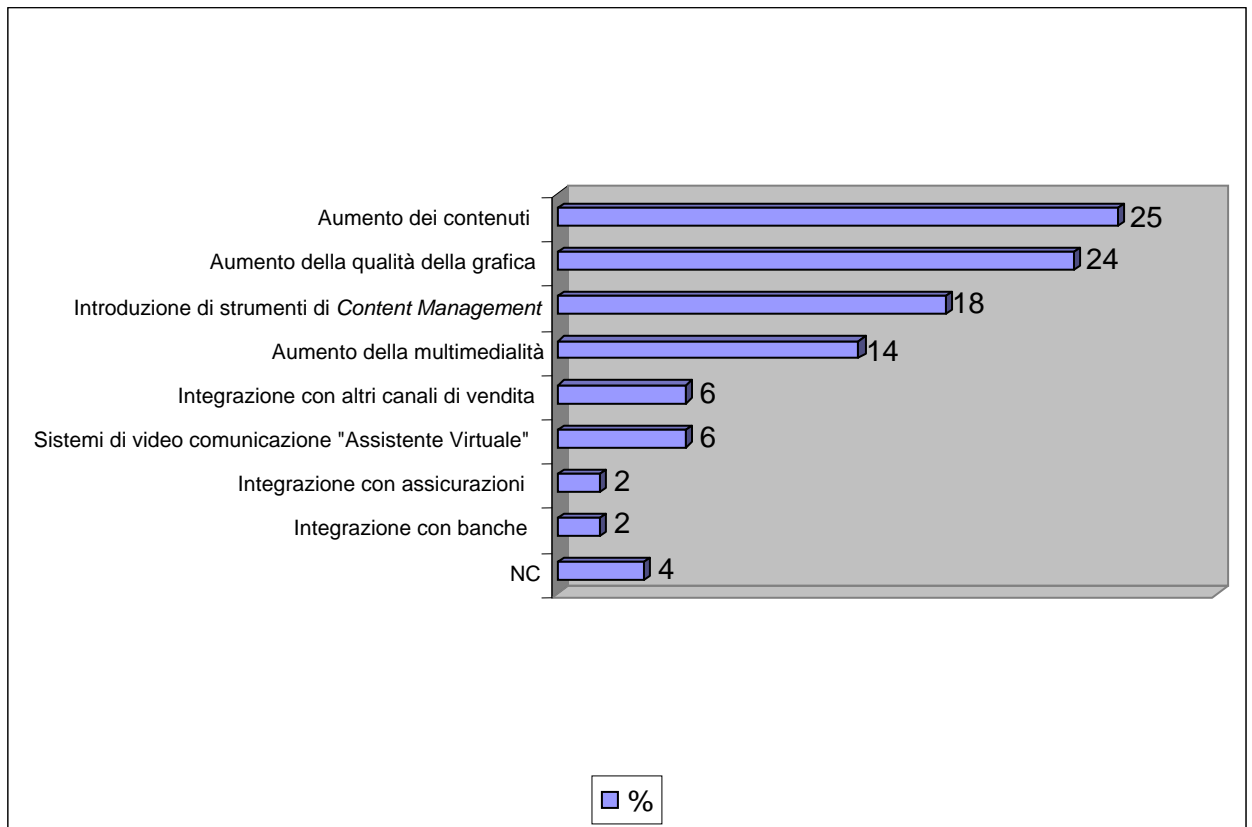
Graf. 33: Soluzione per gestire l'approvvigionamento dei materiali/attrezzature/servizi



Tab. 37: Nuovi investimenti

	N
Aumento dei contenuti	13
Aumento della qualità della grafica	12
Introduzione di strumenti di <i>Content Management</i>	9
Aumento della multimedialità	7
Sistemi di video comunicazione "Assistente Virtuale"	3
Integrazione con altri canali di vendita	3
NC	2
Integrazione con Banche	1
Integrazione con Assicurazioni	1

Graf. 34: Nuovi investimenti



La quasi totalità delle Banche intervistate, 15, comunica di possedere Sistemi di *Customer Relationship Management*, una Banca li avrà nel 2010 ed in un'altra non sono presenti; 1 Banca specifica di utilizzare il CRM del Gruppo di appartenenza (v. tab. 38).

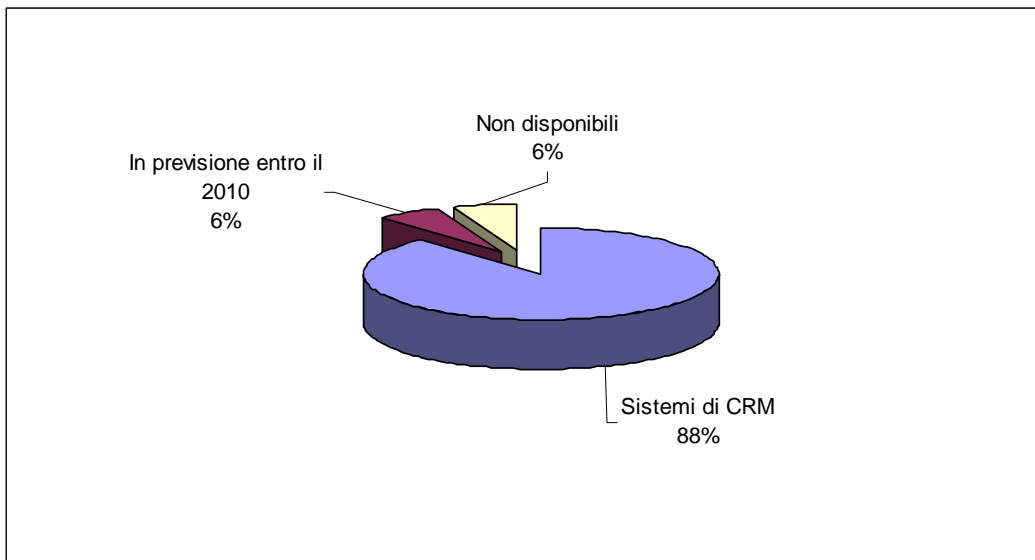
Gli obiettivi di utilizzo del Sistema di *Customer Relationship Management* per 14 Banche riguardano rispettivamente la raccolta e l'integrazione di tutte le informazioni relative al cliente e la funzione di supporto alle iniziative di *Marketing*; 11 Banche hanno l'obiettivo di analizzare il comportamento del cliente (v. tab. 39).

Per quanto riguarda quest'ultimo obiettivo una banca afferma di analizzare il comportamento della clientela solamente in parte mentre un'altra hanno questo obiettivo in previsione per il 2010.

Tab. 38: Presenza di Sistemi di *Customer Relationship Management*

	N
Sì	15
Sono in previsione entro il 2010	1
No	1

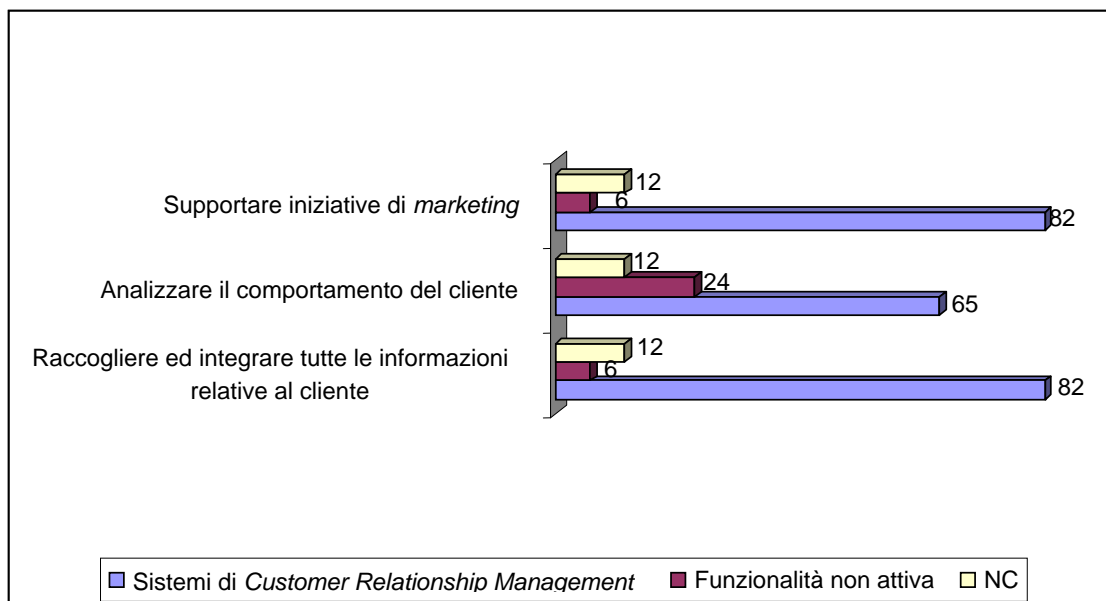
Graf. 35: Presenza di Sistemi di *Customer Relationship Management*



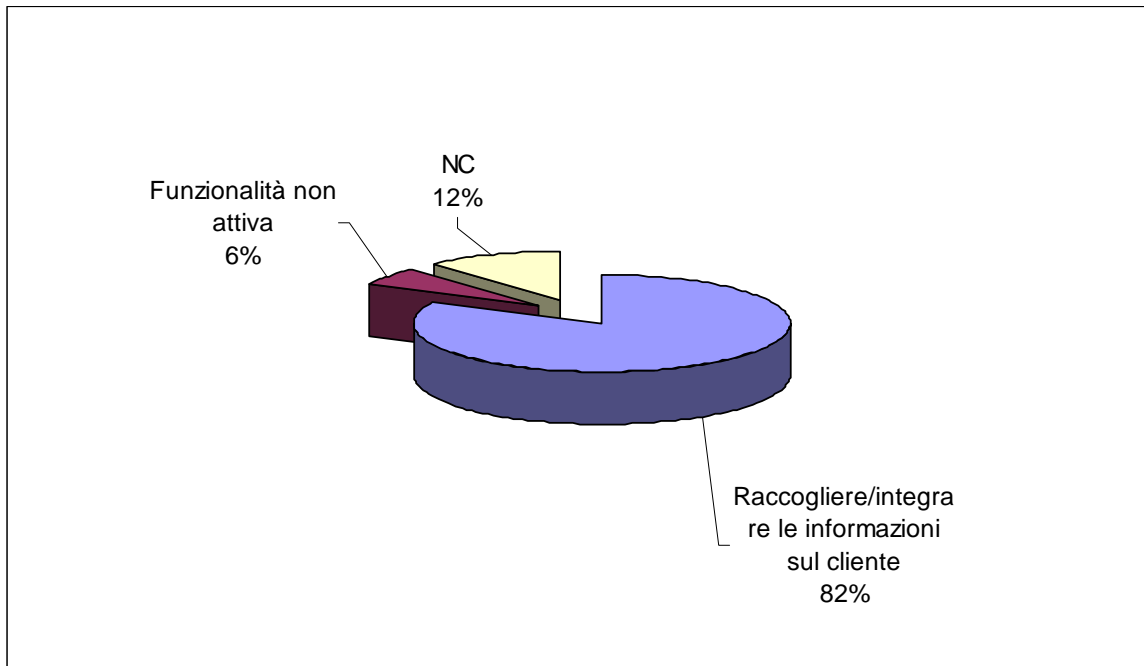
Tab. 39: Obiettivi di utilizzo del Sistema di *Customer Relationship Management*

	Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente	Analizzare il comportamento del cliente	Supportare iniziative di <i>marketing</i>
	N	N	N
Sistemi di <i>Customer Relationship Management</i>	14	11	14
Funzionalità non attiva	1	4	1
NC	2	2	2

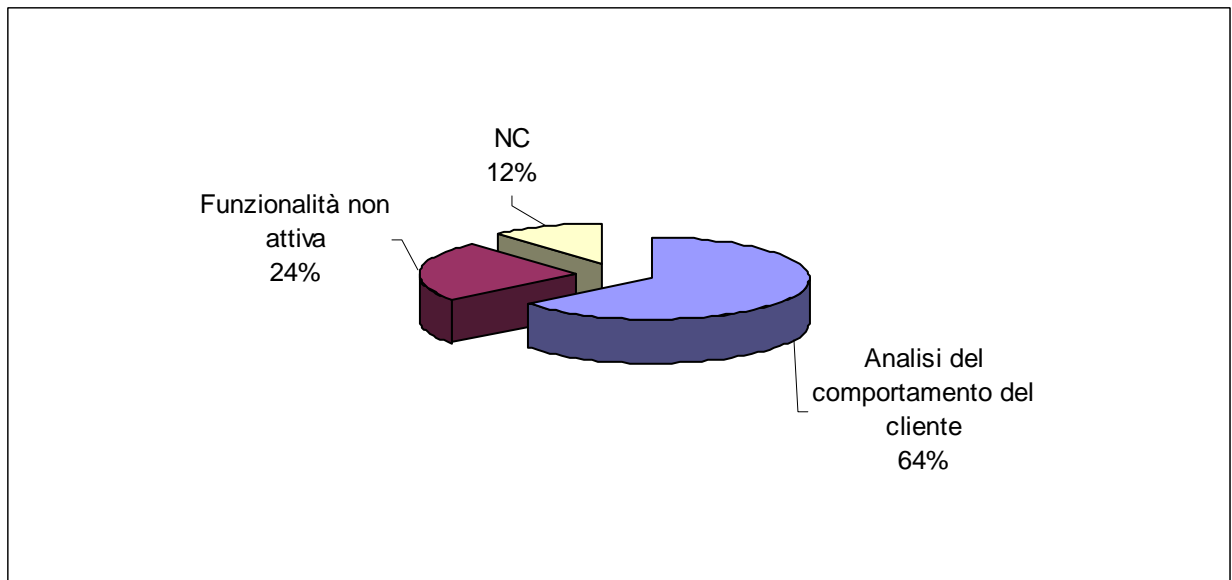
Graf. 36: Obiettivi di utilizzo del Sistema di *Customer Relationship Management*



Graf. 37: Raccolta ed integrazione delle informazioni sul cliente



Graf. 38: Analisi del comportamento del cliente

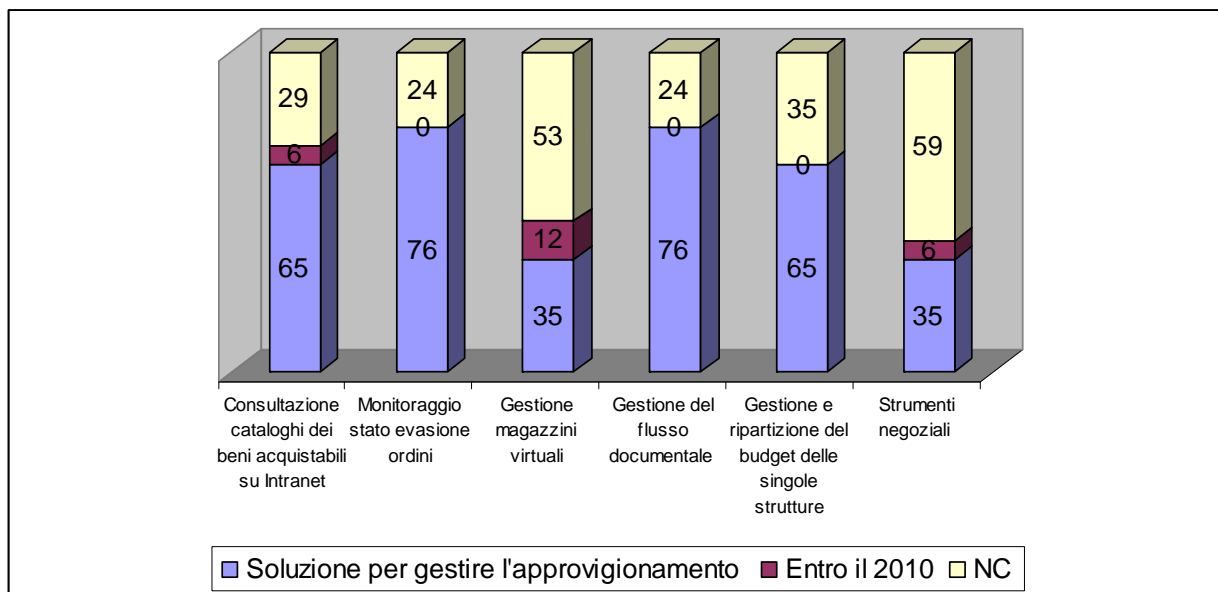


Il monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine e la gestione del flusso documentale sono funzioni offerte dalla soluzione di *e-procurement* per 13 Banche, la consultazione dei cataloghi dei beni acquistabili su Intranet e la gestione/ripartizione del budget delle strutture sono funzioni offerte dalla soluzione di e-procurement per 11 Banche, mentre la gestione dei magazzini virtuali e gli strumenti negoziali appartengono alla soluzione di 6 banche (v. tab. 40); alcuni interrogati forniscono informazioni supplementari: per quanto riguarda la consultazione dei cataloghi dei beni acquistabili su Intranet una Banca comunica che sono predisposte da strutture interne, il Monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine è migliorabile per un'altra Banca, relativamente agli strumenti negoziali come le aste on-line e le gare in busta chiusa un'altra Banca le farà se "ci saranno soldi".

Tab. 40: Funzioni offerte dalla soluzione di e-procurement

	Consultazione cataloghi beni acquistabili su Intranet	Monitoraggio stato di evasione dell'ordine	Gestione dei magazzini virtuali	Gestione del flusso documentale	Gestione/ripartizione del budget delle strutture	Strumenti negoziali
Si	11	13	6	13	11	6
Entro il 2010	1	0	2	0	0	1
NC	5	4	9	4	6	10

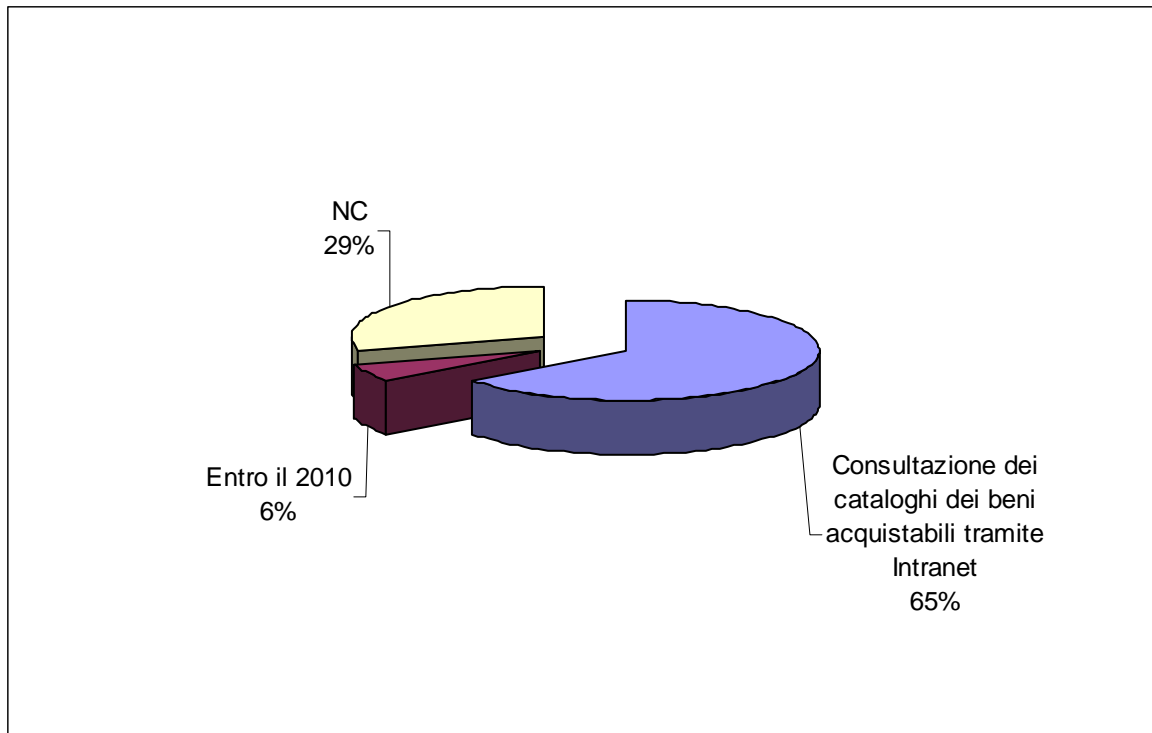
Graf. 39: Funzioni offerte dalla soluzione di e-procurement



Tab. 41: Consultazione dei cataloghi dei beni acquistabili tramite Intranet

	N
Consultazione dei cataloghi dei beni acquistabili tramite Intranet	11
Entro il 2010	1
NC	5

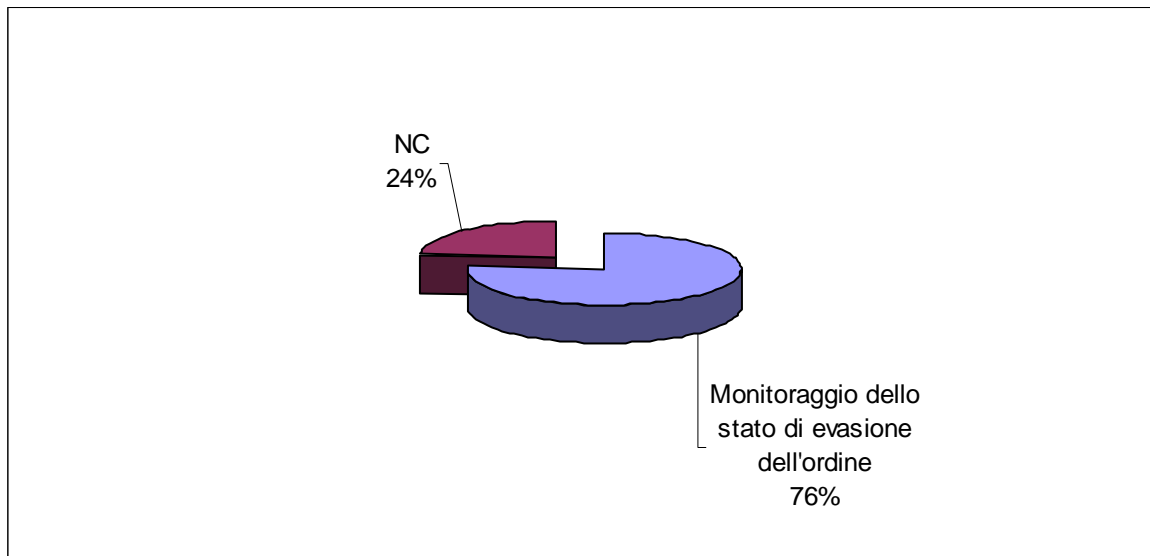
Graf. 40: Consultazione dei cataloghi dei beni acquistabili tramite Intranet



Tab. 42: Monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine

	N
Monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine	13
NC	4

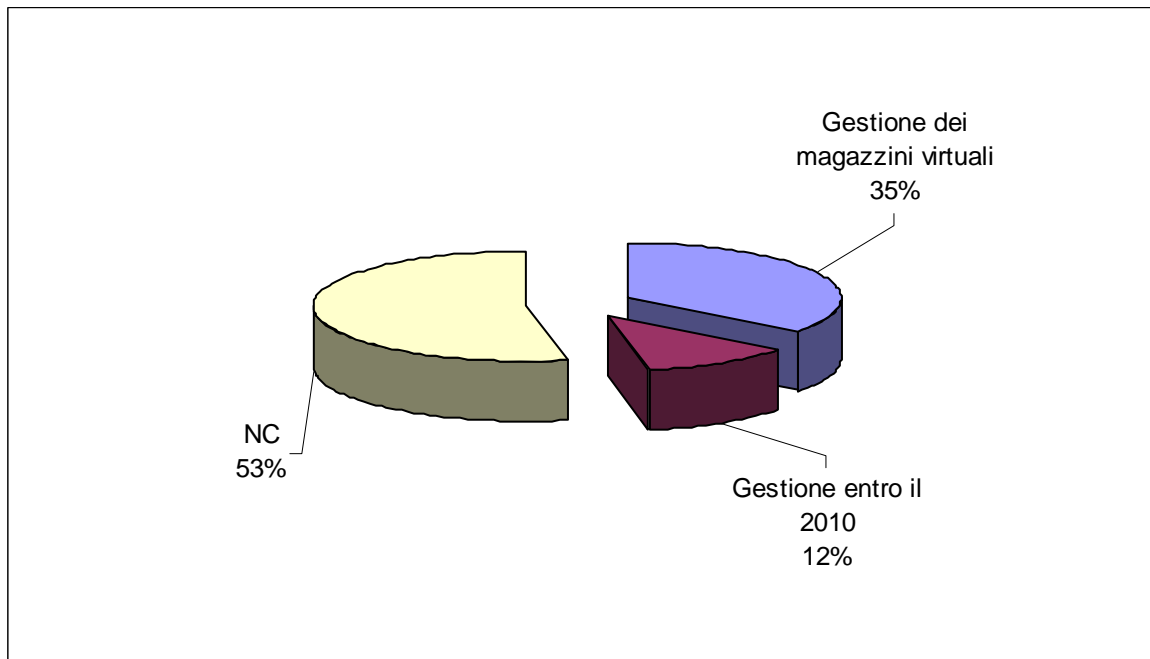
Graf. 41: Monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine



Tab. 43: Gestione dei magazzini virtuali

	N
Gestione dei magazzini virtuali	6
Entro il 2010	2
NC	9

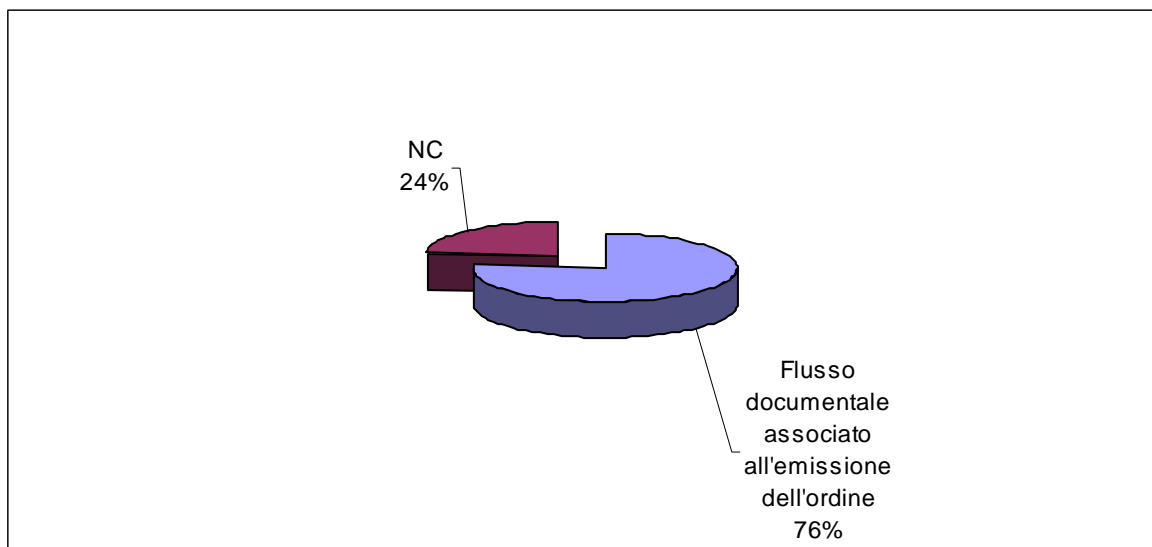
Graf. 42: Gestione dei magazzini virtuali



Tab. 44: Gestione flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione ordine

	N
Gestione del flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione dell'ordine	13
NC	4

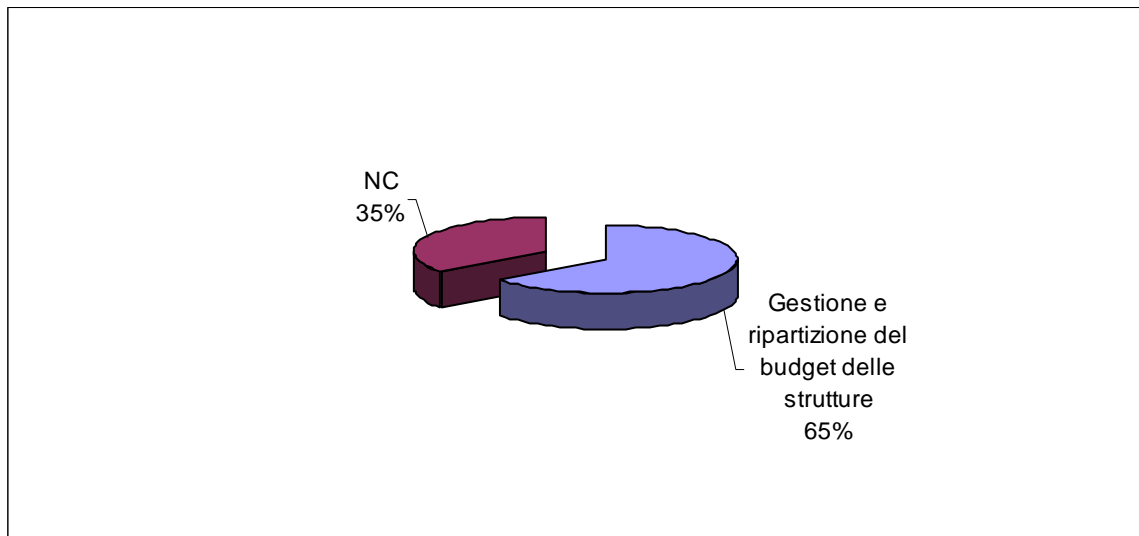
Graf. 43: Gestione flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione ordine



Tab. 45: Gestione e ripartizione del budget delle singole strutture

	N
Gestione e ripartizione del budget delle singole strutture	11
NC	6

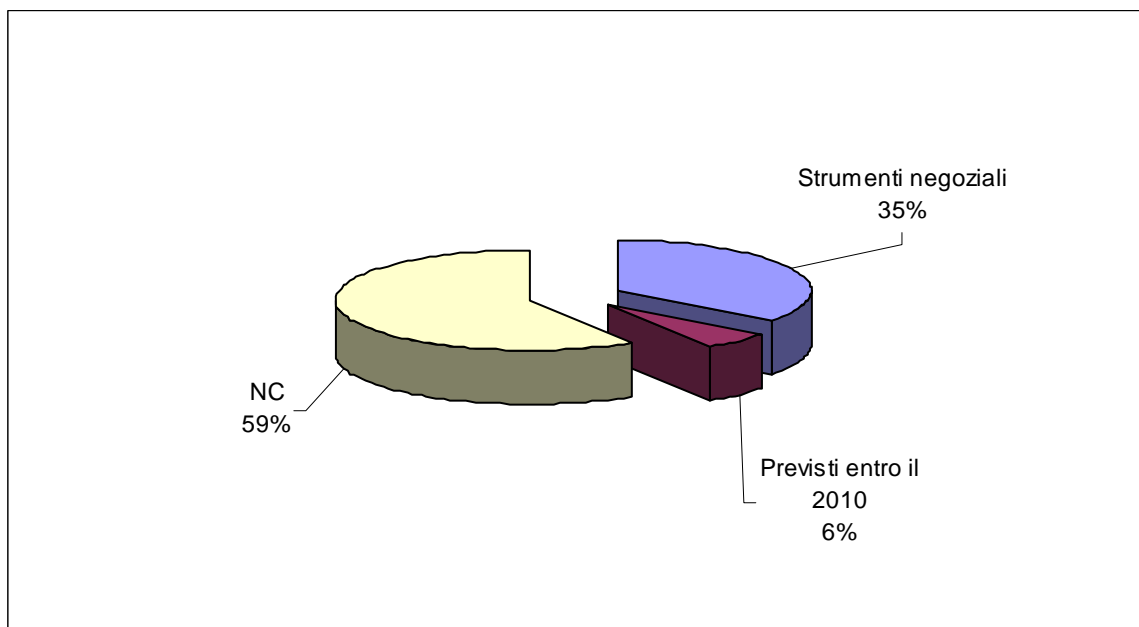
Graf. 44: Gestione e ripartizione del budget delle singole strutture



Tab. 46: Strumenti negoziali

	N
Strumenti negoziali	6
Entro il 2010	1
NC	10

Graf. 45: Strumenti negoziali



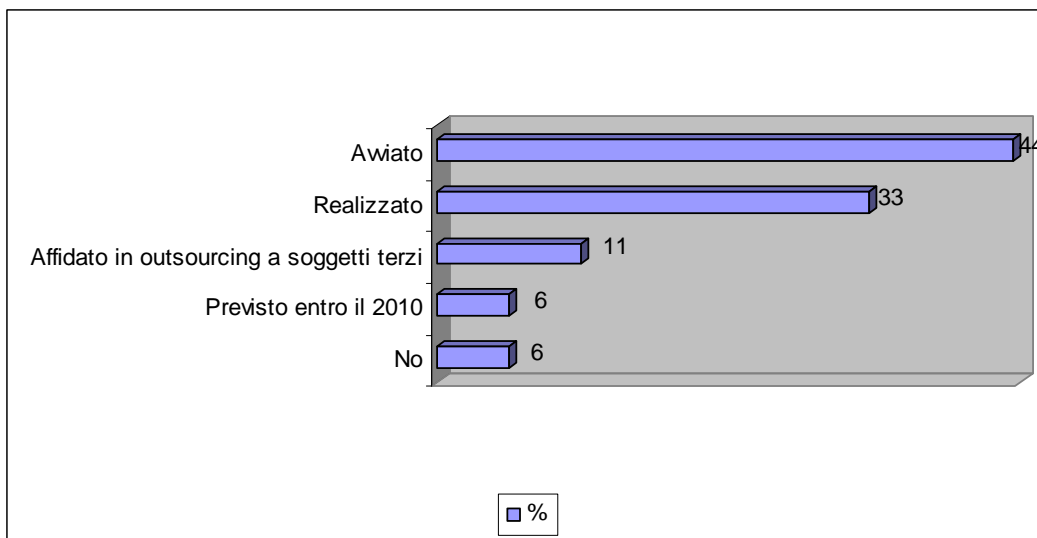
Otto Banche hanno avviato un progetto per l'utilizzo della posta elettronica certificata, 6 lo hanno realizzato, 1 banca lo prevede nel 2010 e 2 Istituti dichiarano di averlo affidato a soggetti terzi; 1 banca non lo possiede.

Alcune informazioni supplementari da parte di 3 Banche dicono rispettivamente che il progetto è stato realizzato però in ambito limitato, la Pec è stata affidata a soggetti terzi quali enti certificatori, non in outsourcing; in un'altra Banca il progetto deriva dal capogruppo ed un'altra afferma che il progetto è stato sperimentato dal capogruppo (v. tab. 47).

Tab. 47: Progetto per l'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC)

	N
Avviato	8
Realizzato	6
Previsto entro il 2010	1
Affidato in outsourcing a soggetti terzi	2
No	1

Graf. 46: Progetto per l'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC)

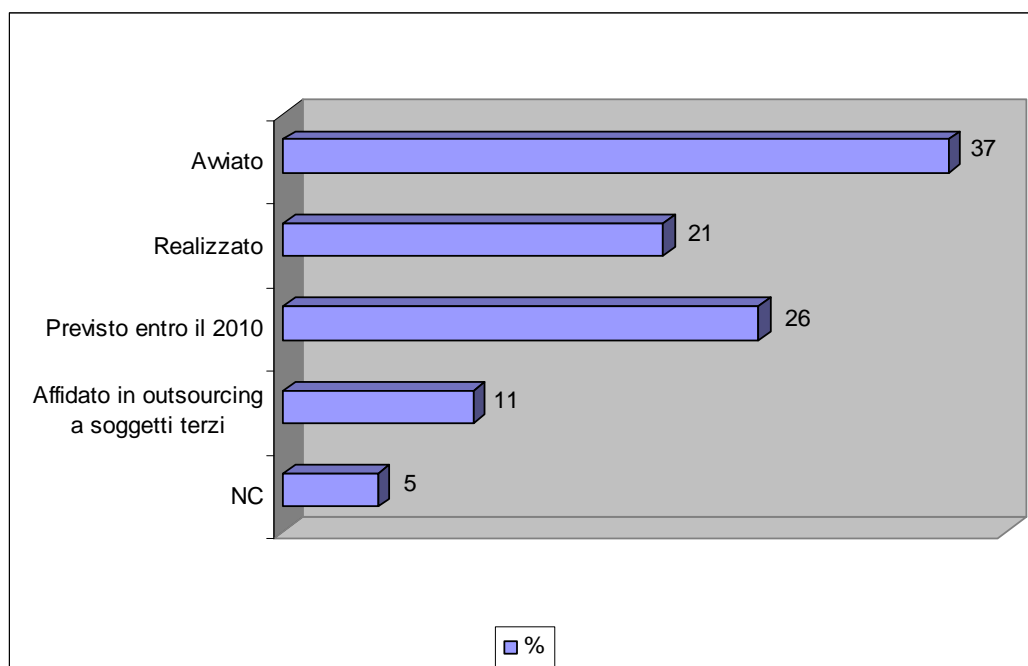


Il Progetto per la Conservazione Sostitutiva dei documenti è stato avviato da 7 banche, realizzato da 4, previsto entro il 2010 da 5 ed affidato in *outsourcing* a soggetti terzi da 2 (v. tab. 48).

Tab. 48: Progetto per la Conservazione Sostitutiva dei documenti

	N
Avviato	7
Realizzato	4
Previsto entro il 2010	5
Affidato in outsourcing a soggetti terzi	2
NC	1

Graf. 47: Progetto per la Conservazione Sostitutiva dei documenti



SEZIONE C CALL CENTER

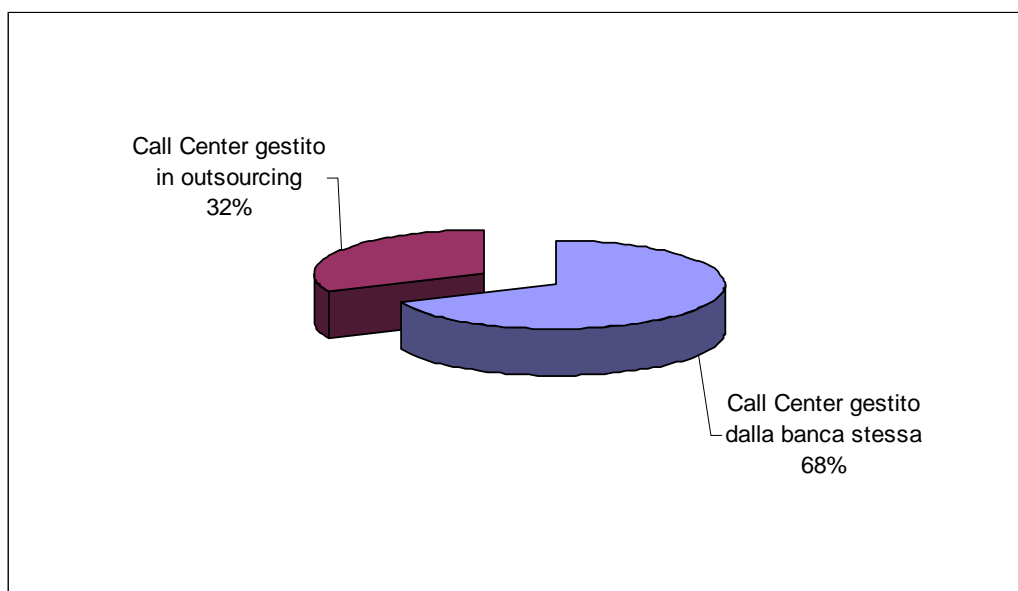
Il *Call Center* è gestito dalle stesse banche in 13 casi ed in *outsourcing* in 6; 2 Banche comunicano che il *Call Center* è gestito in parte internamente ed in parte in *outsourcing*; alcune informazioni accessorie fanno sapere, in un caso, che questo servizio previsto anche *outsourcing* nel 2010, in un altro che è in *outsourcing* al 50% mentre per un'altra banca è gestito dal capogruppo (v. tab. 49).

I servizi offerti tramite *Call Center* sono l'*Help Desk*, 15 Banche, il *Phone Banking*, 14 Banche, il *Telemarketing*, 9 Banche ed il *Customer-Desk* per la consulenza finanziaria in 7 casi; è da rilevare l'alto numero di banche che non rispondono a questa domanda (v. tab. 50); in una situazione il *Call Center* è utilizzato per raccogliere ordini senza consulenti.

Tab. 49: *Call Center*

	N
<i>Call Center</i> gestito dalla banca stessa	13
<i>Call Center</i> gestito in <i>outsourcing</i>	6
	19

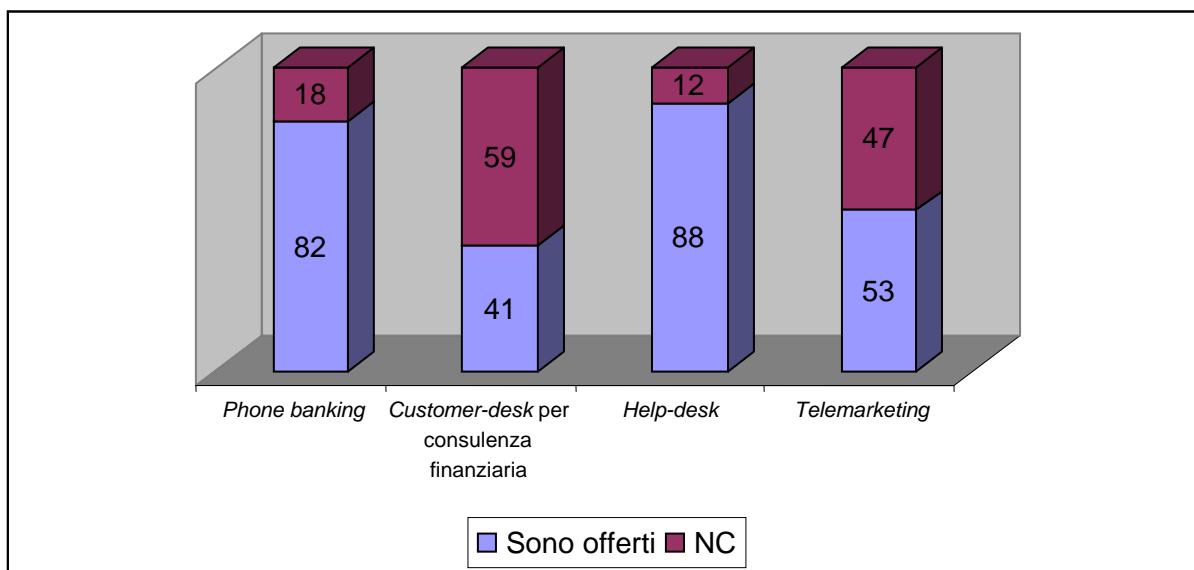
Graf. 48: *Call Center*



Tab. 50: Servizi offerti tramite *Call Center*

	<i>Phone banking</i>	<i>Customer-desk</i> per consulenza finanziaria	<i>Help-desk</i>	Telemarketing
	N	N	N	N
Sono offerti	14	7	15	9
NC	3	10	2	8

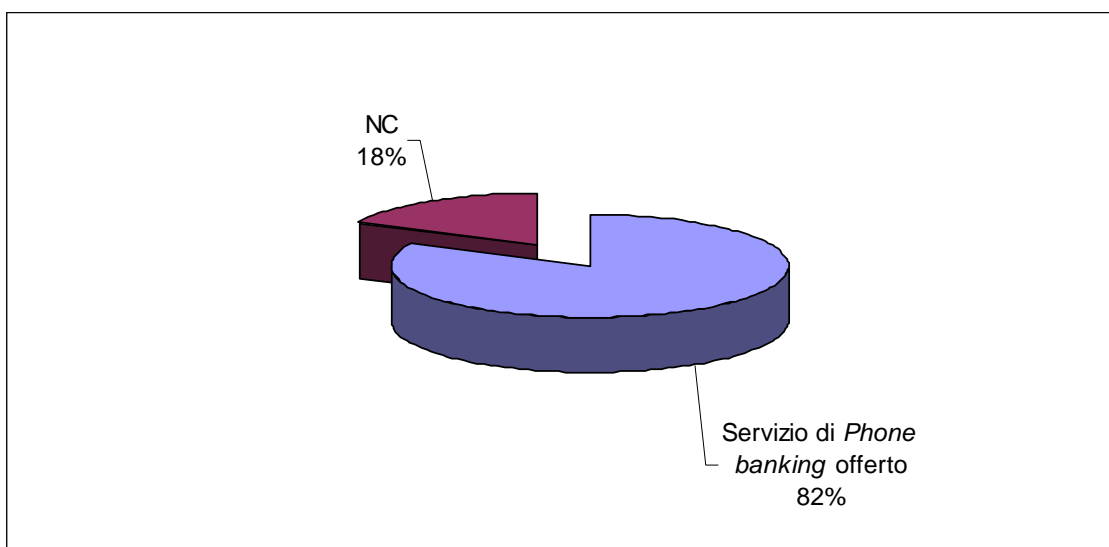
Graf. 49: Servizi offerti tramite *Call Center*



Tab. 51: *Phone Banking*

	N
Phone banking offerto	14
NC	3

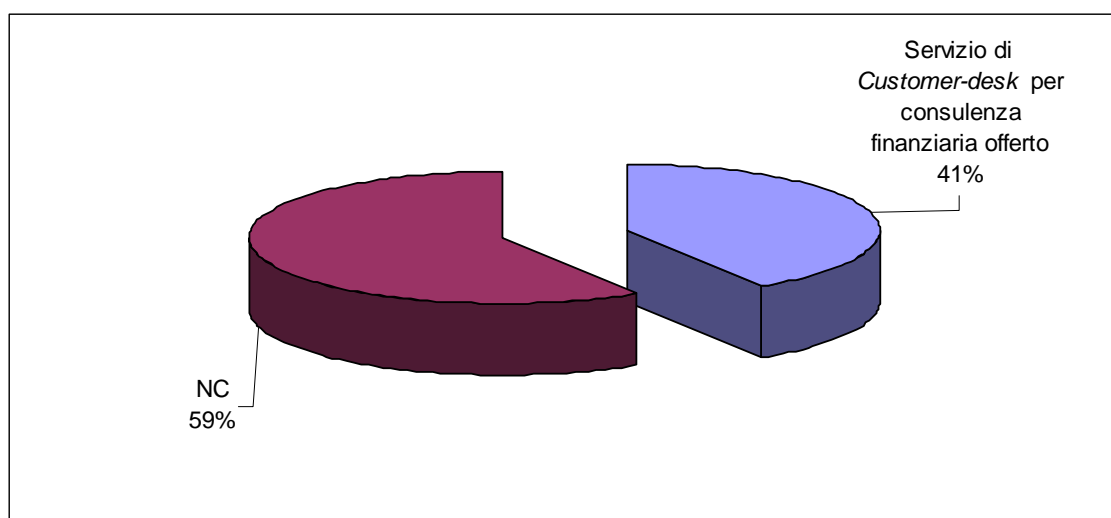
Graf. 50: *Phone Banking*



Tab. 52: *Customer-Desk* per consulenza finanziaria

	N
<i>Customer-desk</i> per consulenza finanziaria offerti	7
NC	10

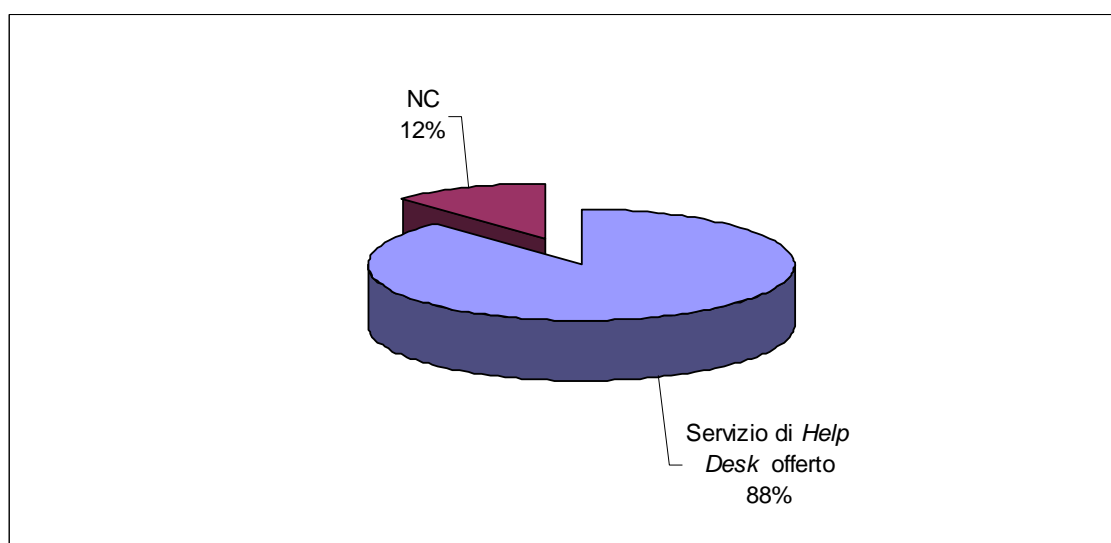
Graf. 51: *Customer-Desk* per consulenza finanziaria



Tab. 53: *Help Desk*

	N
<i>Help-desk</i> offerti	15
NC	2

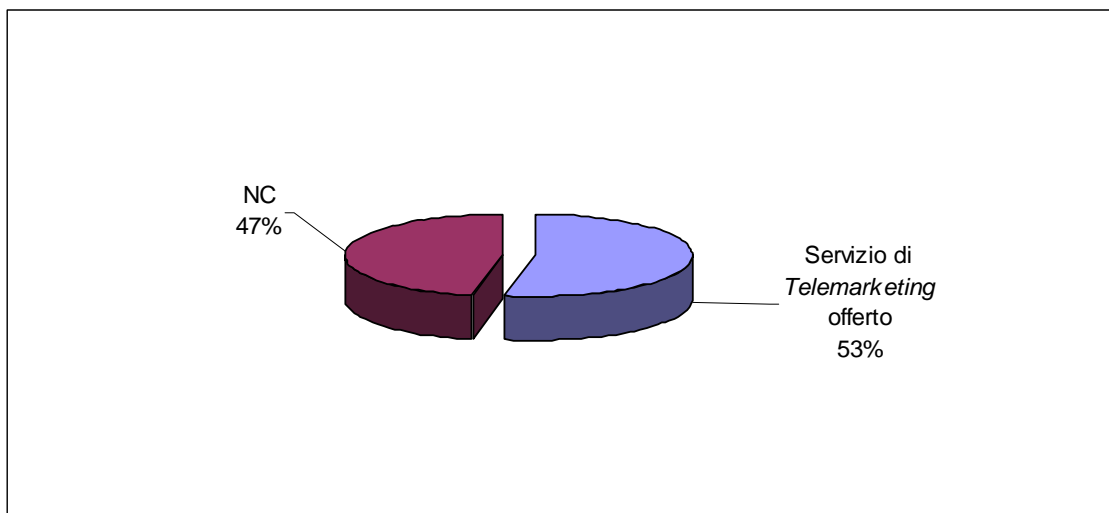
Graf. 52: *Help Desk*



Tab. 54: *Telemarketing*

	N
Telemarketing offerto	9
NC	8

Graf. 53: *Telemarketing*



SEZIONE D GESTIONE DEI RISCHI

La Funzione di *Risk Management* operativo e normativo è stata istituita nella quasi totalità dei casi, in 1 caso solo ciò non è avvenuto; alcune informazioni supplementari mettono al corrente che tale funzione è stata istituita dalla Capogruppo e, in un'altra situazione, è stata creata nel 2007, anno della fusione tra 2 Gruppi (v. tab. 55).

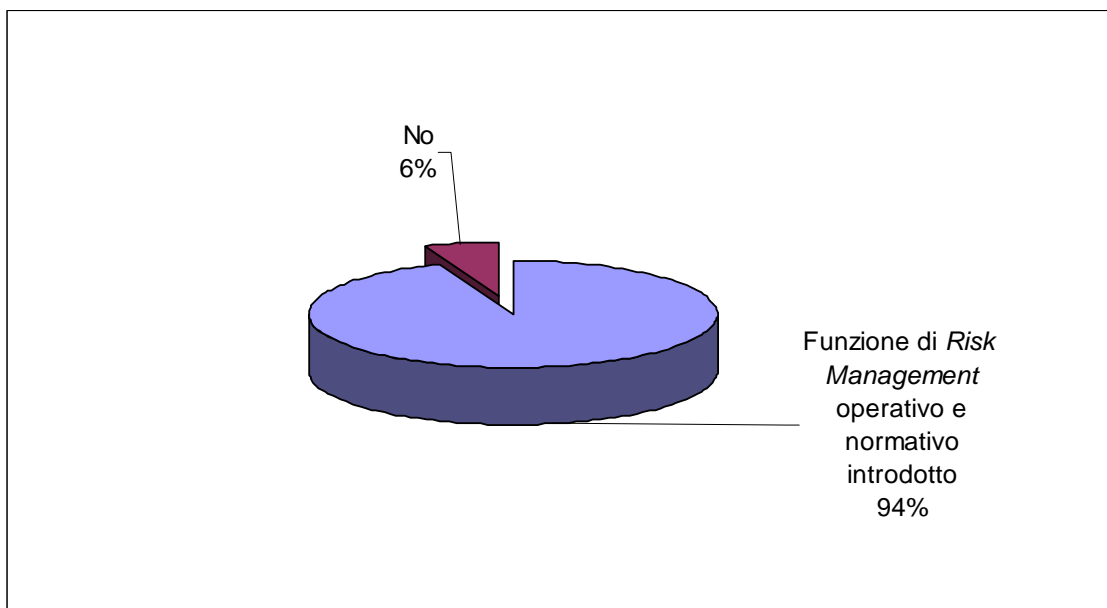
Le Mansioni della funzione di *Risk Management* operativo e normativo sono state assegnate ad una Struttura organizzativa appositamente creata in 12 casi, ad Unità preesistenti in 3 casi, mentre 2 Banche non rispondono (v. tab. 57).

Per quanto riguarda le unità preesistenti una Banca comunica che tale mansione è stata affidata all' Ispettorato revisione interna - Pianificazione e controllo di gestione, un'altra all'*Operational Risk*, un'altra al *Risk Management* ed infine per un'altra alla Capogruppo.

Tab. 55: Funzione di *Risk Management* operativo e normativo

	N
Funzione di <i>Risk Management</i> operativo e normativo istituita	16
Non istituita	1

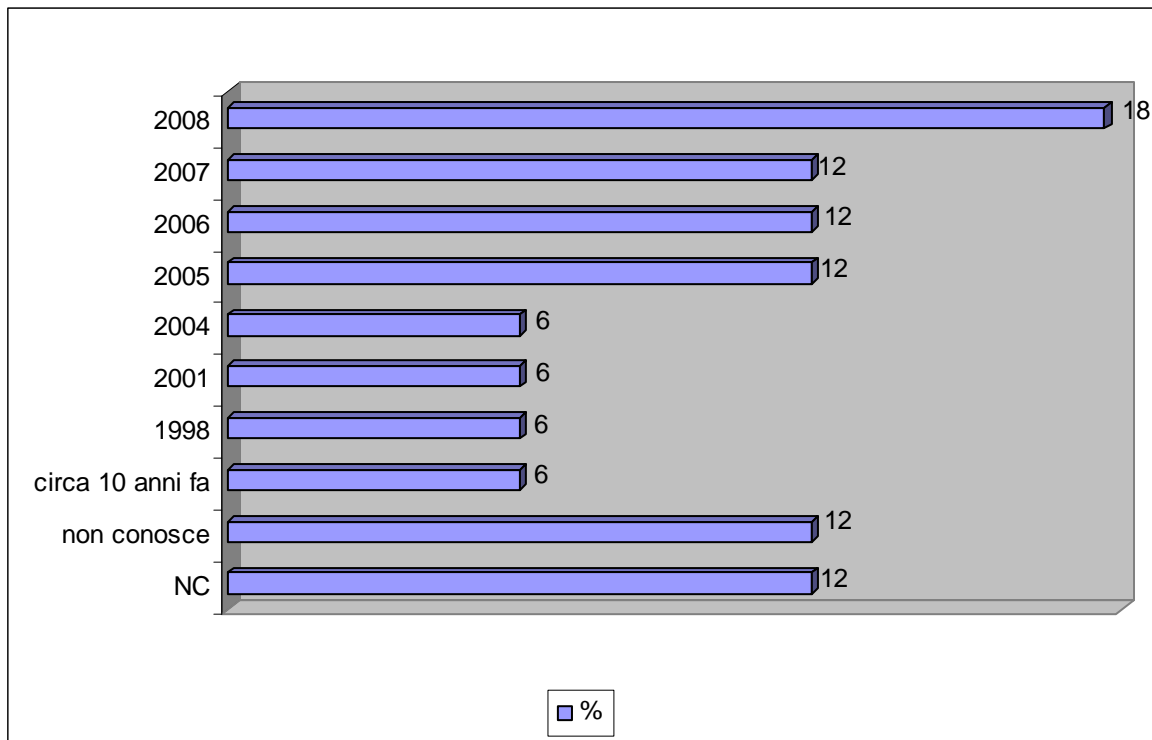
Graf. 54: Funzione di *Risk Management* operativo e normativo



Tab. 56: Anno di introduzione

	N
1998	1
2001	1
2004	1
2005	2
2006	2
2007	2
2008	3
circa 10 anni fa	1
non conosce	2
NC	2

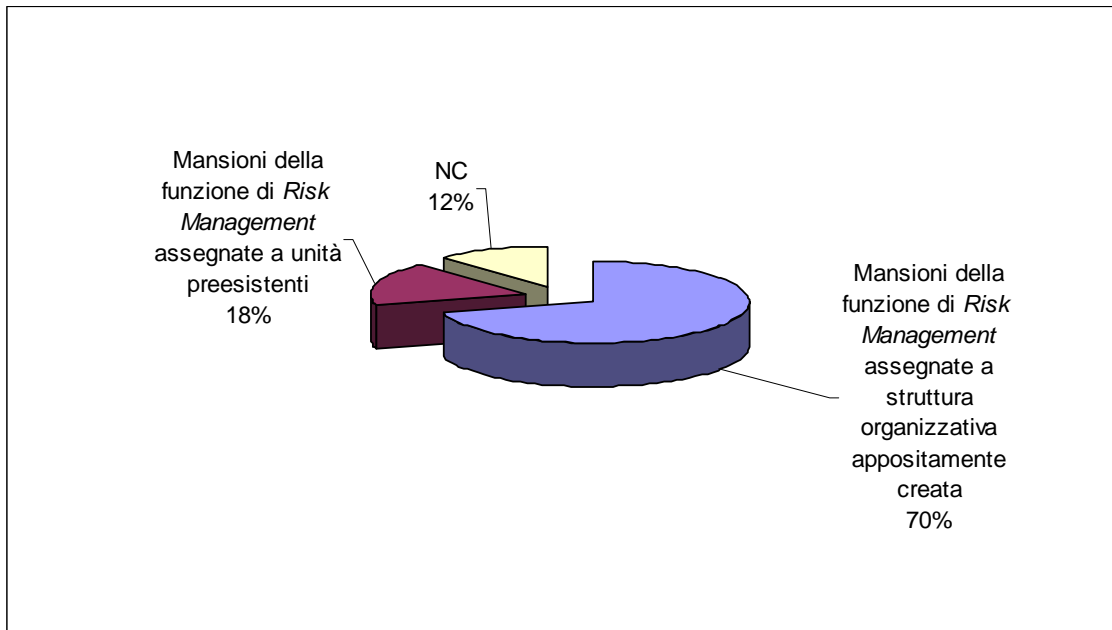
Graf. 55: Anno di introduzione



Tab. 57: Mansioni della funzione di *Risk Management* operativo e normativo assegnate

	N
Struttura organizzativa appositamente creata	12
Unità preesistenti	3
NC	2

Graf. 56: Mansioni della funzione di *Risk Management* operativo e normativo assegnate



Quindici Banche interrogate dispongono di Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea 2, 1 le ha previste nel 2010 ed 1 non ne dispone (v. tab. 58).

La banca che "non sa", comunica che ne risponde la Capogruppo.

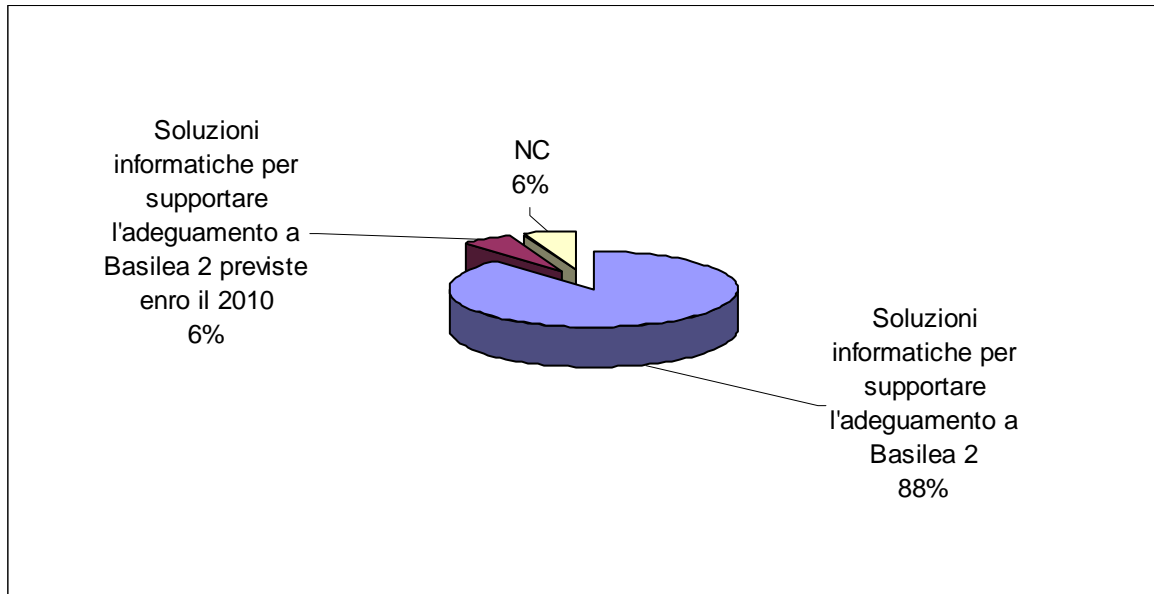
Le soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea 2 sono l'Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa e gli Strumenti per la gestione del rischio operativo attivati rispettivamente in 14 Banche; in 2 Banche saranno attivati ed altre 2 non rispondono in merito (v. tab. 59); 1 banca comunica che entrambe le funzionalità sono attive ed anche previste nel 2010.

Una banca comunica inoltre che effettuerà investimenti futuri per quanto riguarda gli Strumenti per la gestione del rischio operativo.

Tab. 58: Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea 2

	N
Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea 2	15
Previste entro il 2010	1
NC	1

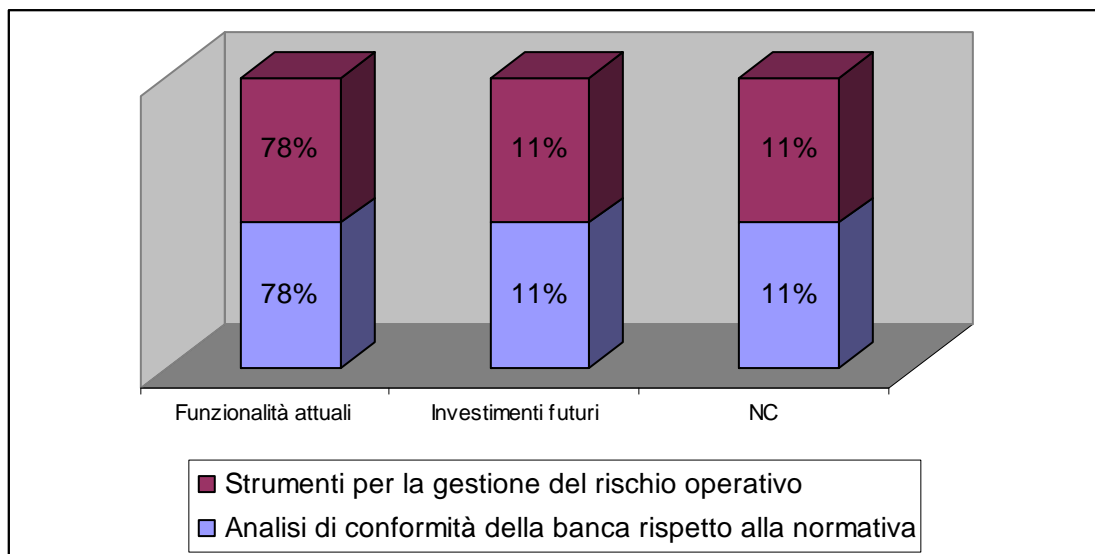
Graf. 57: Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea 2



Tab. 59: Funzionalità della soluzione informatica per supportare l'adeguamento a Basilea 2

	Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa	Strumenti per la gestione del rischio operativo
Funzionalità attuali	14	14
Investimenti futuri	2	2
NC	2	2
	18	18

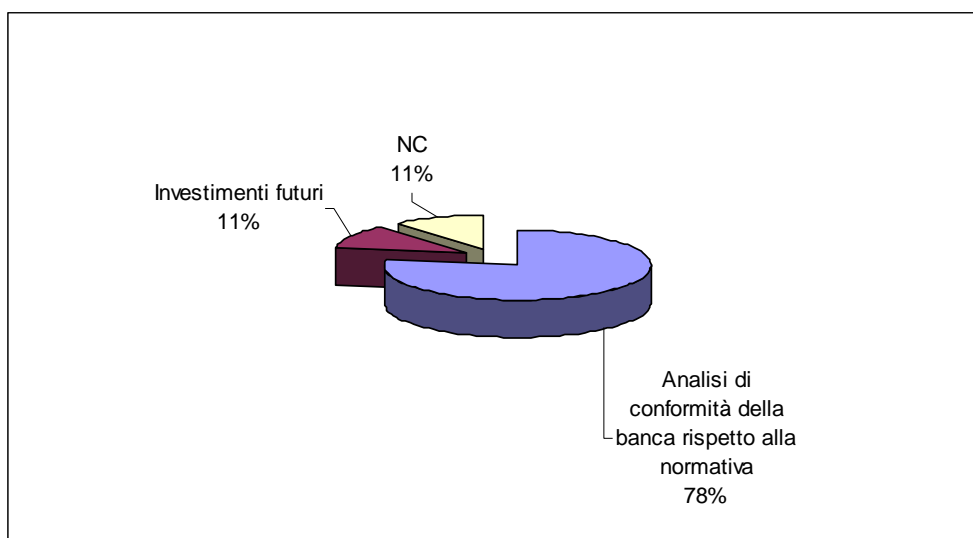
Graf. 58: Funzionalità della soluzione informatica per supportare l'adeguamento a Basilea 2



Tab. 60: Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa

	N
Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa attuale	14
Investimenti futuri	2
NC	2

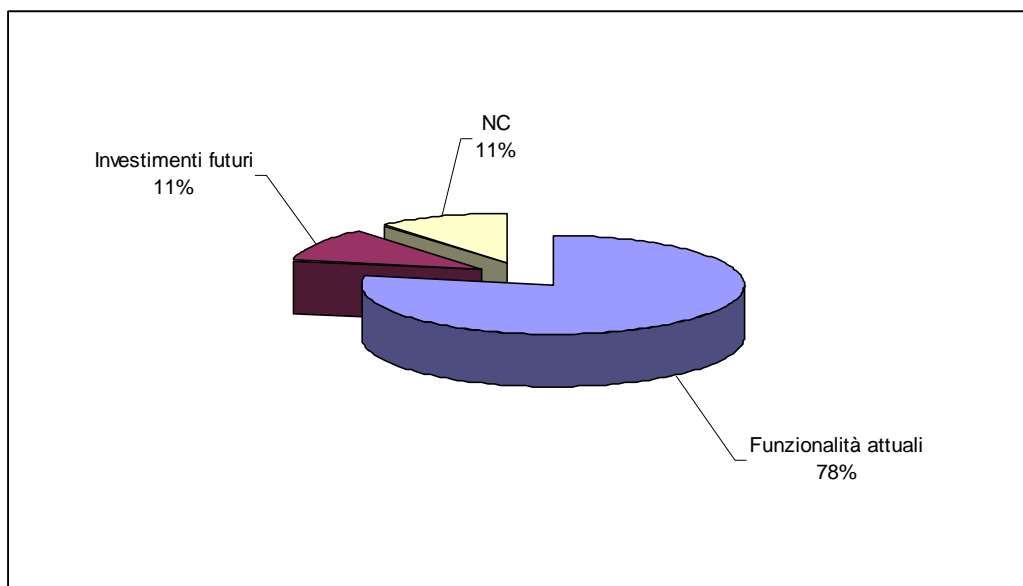
Graf. 59: Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa



Tab. 61: Strumenti per la gestione del rischio operativo

	N
Strumenti per la gestione del rischio operativo attuali	14
Investimenti futuri	2
NC	2

Graf. 60: Strumenti per la gestione del rischio operativo



Tab. 62: Interventi sul fronte ICT per Antiriciclaggio

	N
Interventi sul fronte ICT per Antiriciclaggio effettuati	17
Previsti entro il 2010	1

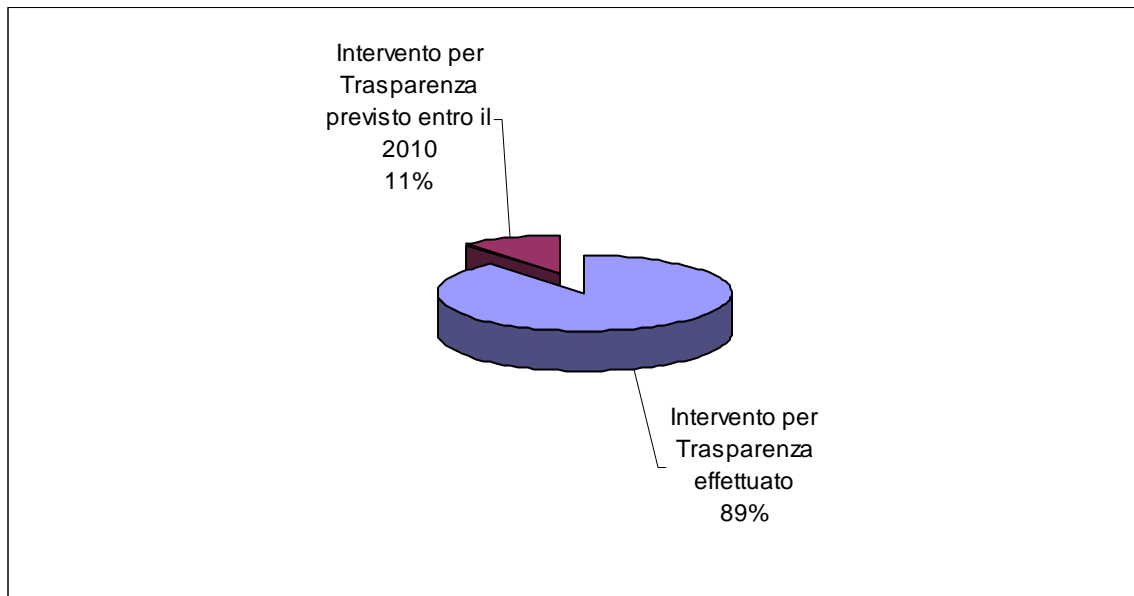
Graf. 61: Interventi sul fronte ICT per Antiriciclaggio



Tab. 63: Interventi sul fronte ICT per Trasparenza

	N
Interventi sul fronte ICT per Trasparenza effettuati	16
Previsti entro il 2010	2

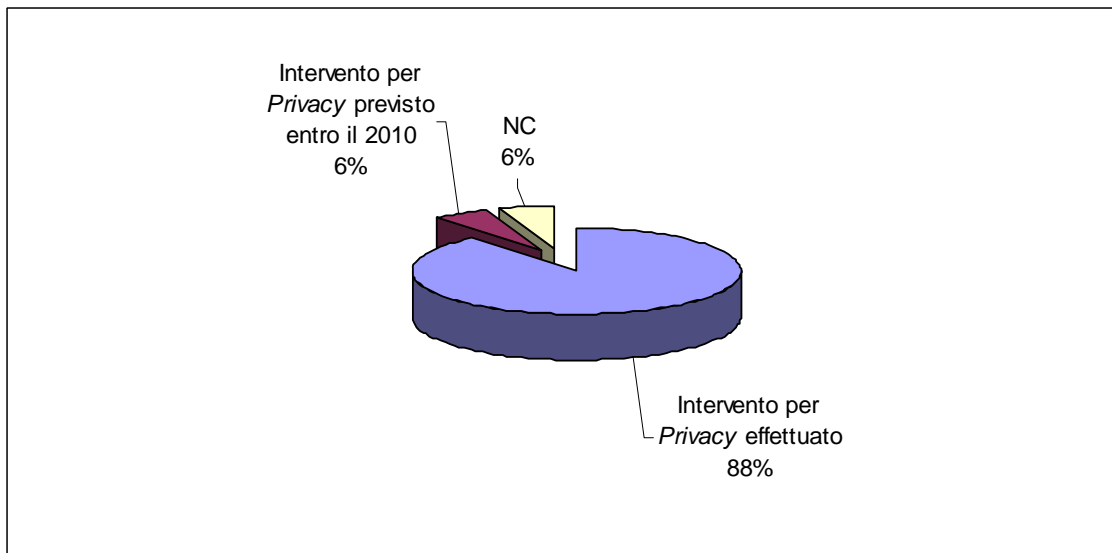
Graf. 62: Interventi sul fronte ICT per Trasparenza



Tab. 64: Interventi sul fronte ICT per Privacy

	N
Interventi sul fronte ICT per Privacy effettuati	16
Previsi entro il 2010	1
NC	1

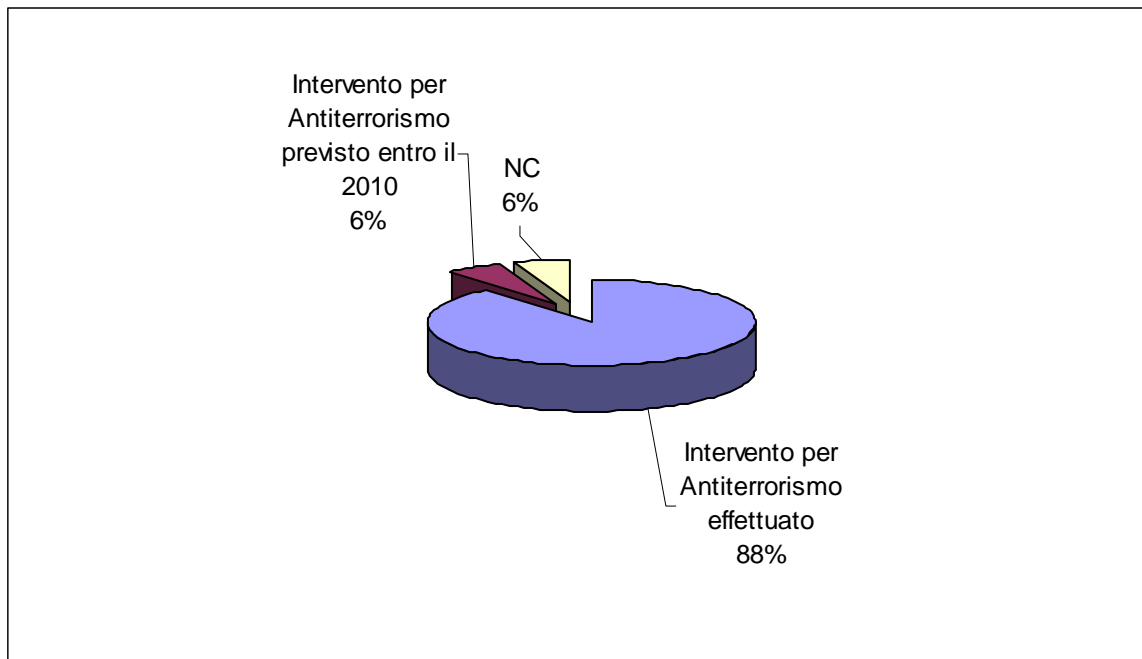
Graf. 63: Interventi sul fronte ICT per Privacy



Tab. 65: Interventi sul fronte ICT per Antiterrorismo

	N
Interventi sul fronte ICT per Antiterrorismo effettuati	16
Previsti entro il 2010	1
NC	1

Graf. 64: Interventi sul fronte ICT per Antiterrorismo

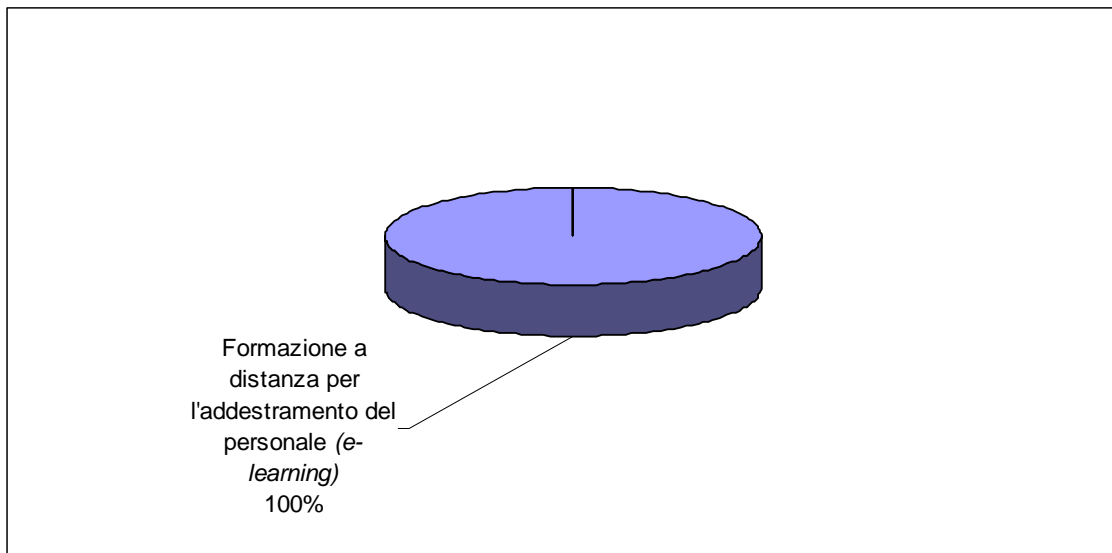


SEZIONE E
FORMAZIONE A DISTANZA

Tab. 66: Formazione a distanza per l'addestramento del personale (*e-learning*)

	N
Formazione a distanza per l'addestramento del personale (<i>e-learning</i>)	17

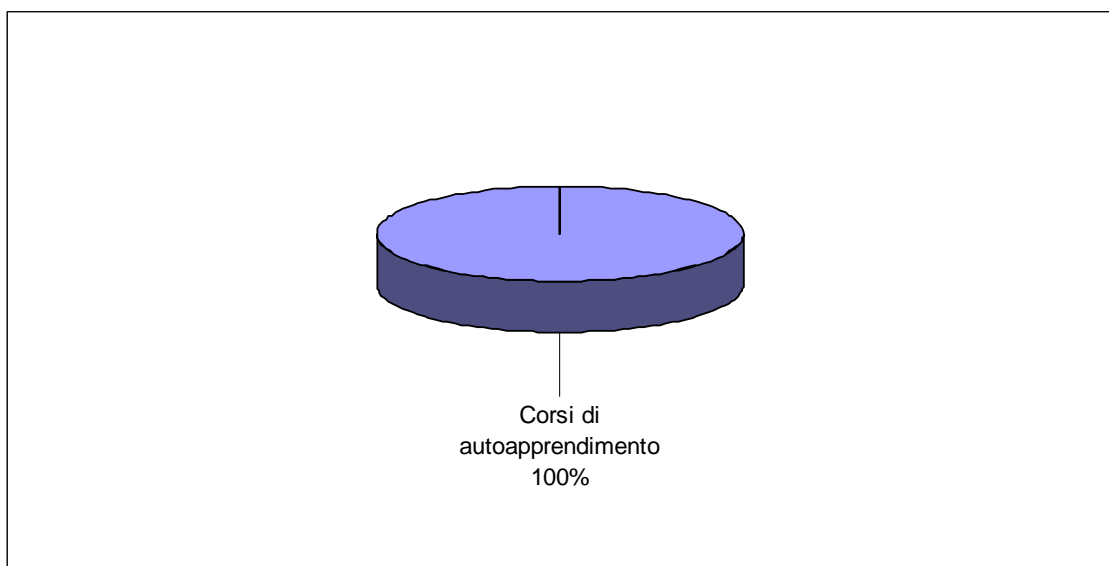
Graf. 65: Formazione a distanza per l'addestramento del personale (*e-learning*)



Tab. 67: Modalità di effettuazione di formazione a distanza

	N
Si effettuano corsi di autoapprendimento	17

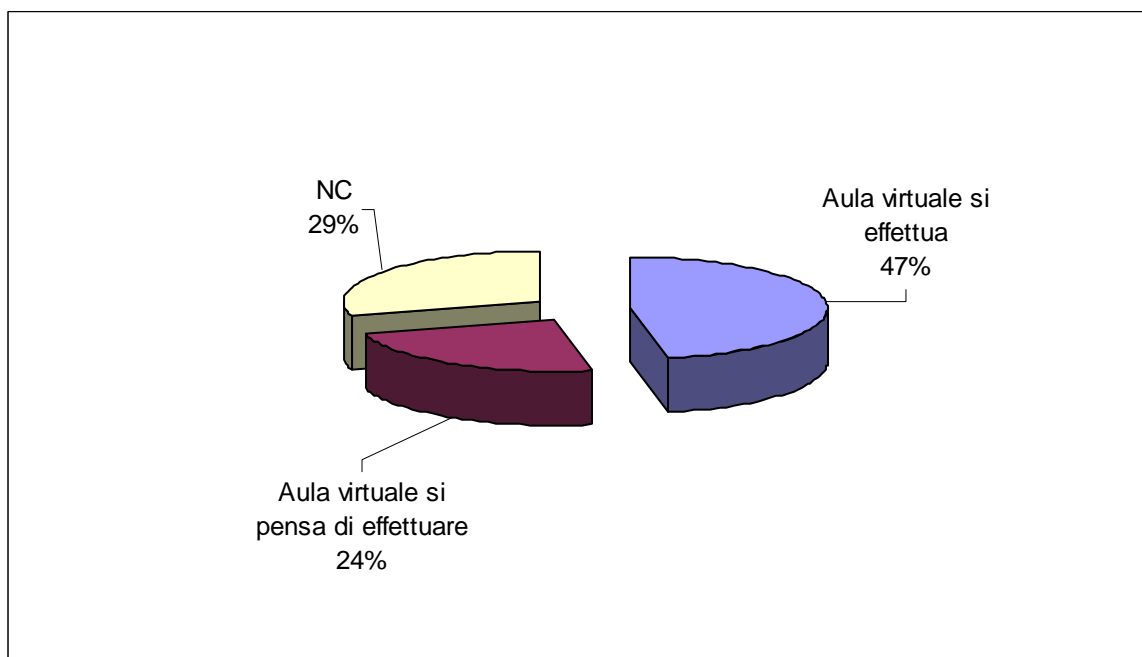
Graf. 66: Modalità di effettuazione di formazione a distanza



Tab. 68: Aula virtuale

	N
Si effettua aula virtuale	8
Si pensa di effettuare	4
NC	5

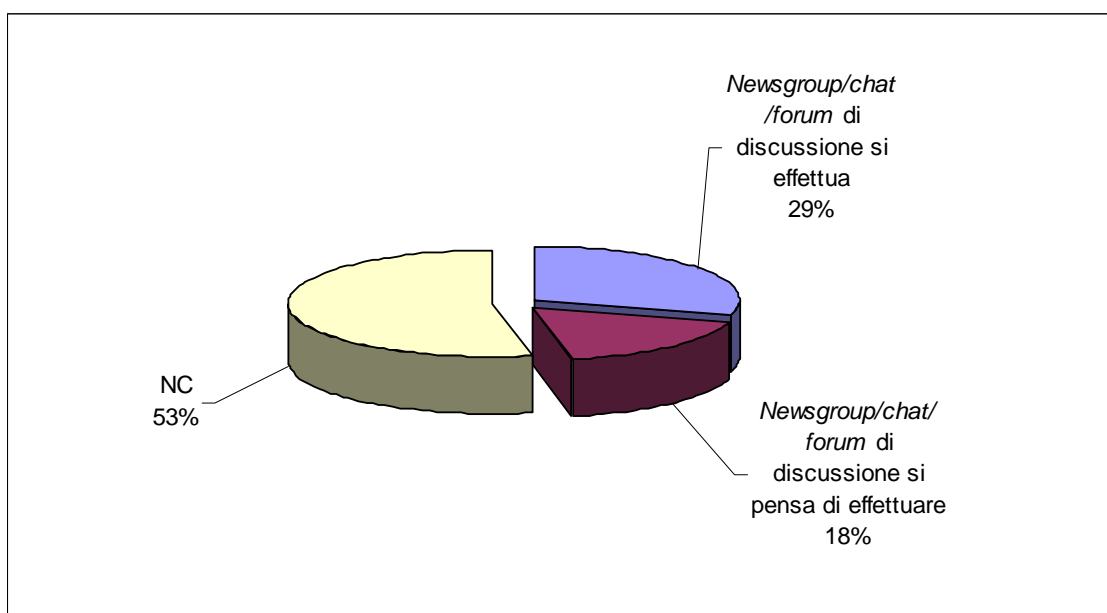
Graf. 67: Aula virtuale



Tab. 69: *Newsgroup/chat/forum* di discussione

	N
Si effettuano <i>Newsgroup/chat/forum</i> di discussione	5
Si pensa di effettuare	3
NC	9

Graf. 68: *Newsgroup/chat/forum* di discussione

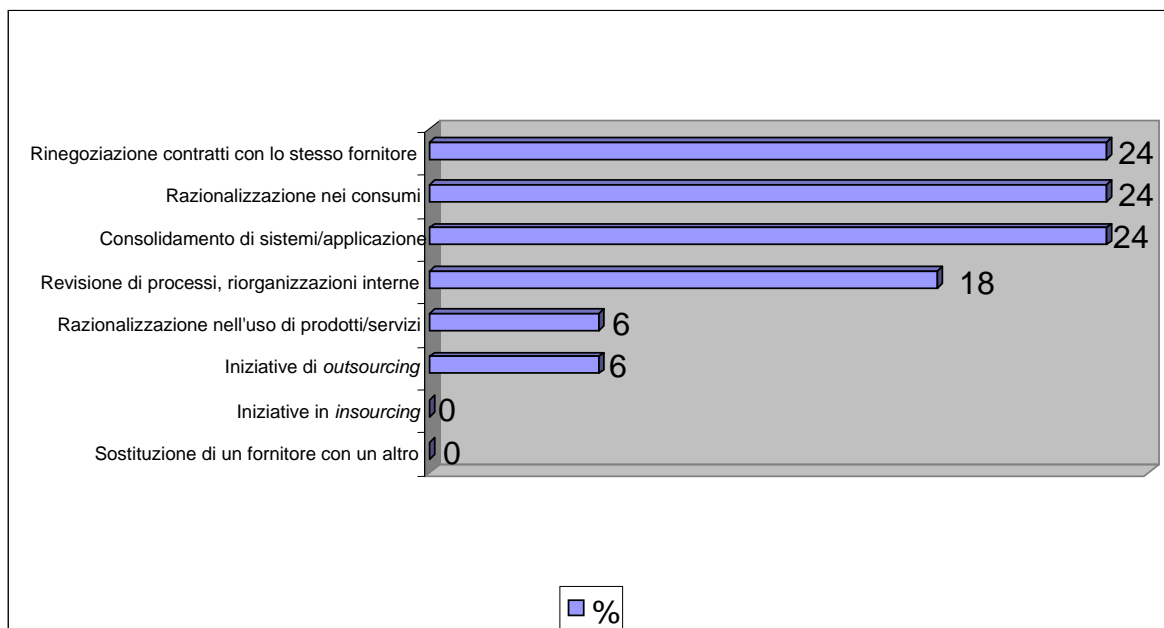


SEZIONE F
LINEE FUTURE DI INVESTIMENTO IN PRODOTTI E SERVIZI ICT

Tab. 70: Principali fronti sui quali il si intende operare in futuro per ottimizzare i costi ICT (1a scelta)

	N
Rinegoziazione contratti con lo stesso fornitore	4
Razionalizzazione nei consumi	4
Consolidamento di sistemi/applicazione	4
Revisione di processi, riorganizzazioni interne	3
Razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi	1
Iniziative di <i>outsourcing</i>	1

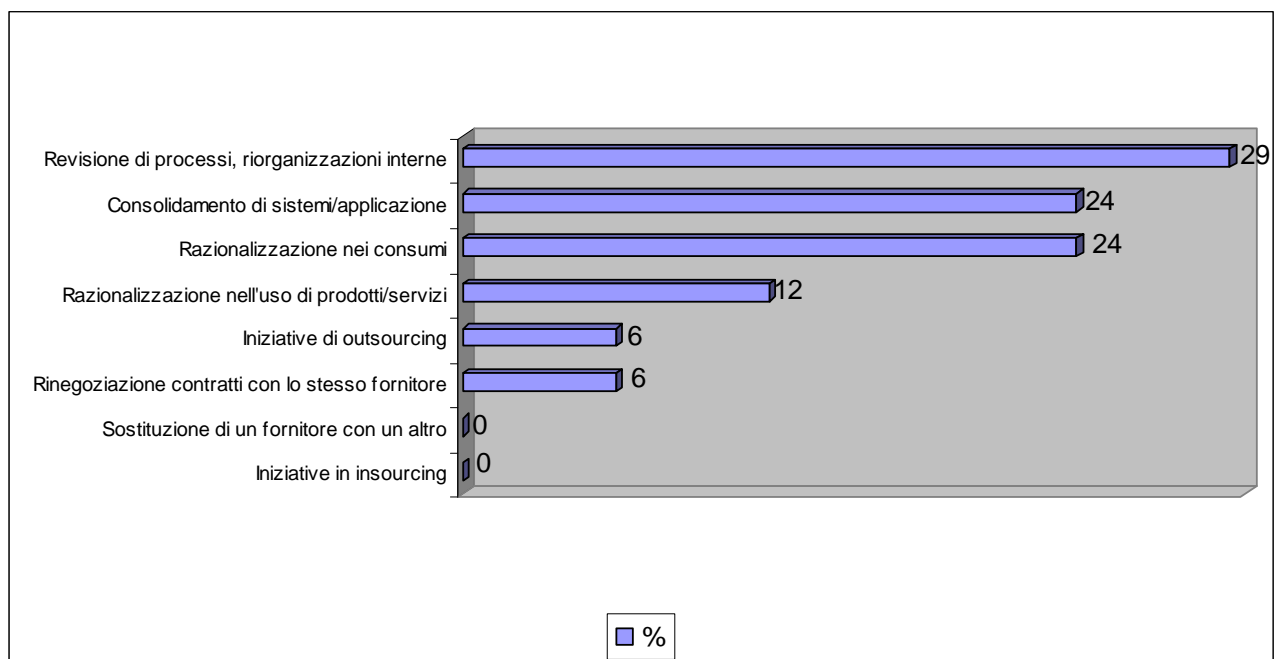
Graf. 69: Principali fronti sui quali il si intende operare in futuro per ottimizzare i costi ICT (1a scelta)



Tab. 71: Principali fronti sui quali il si intende operare in futuro per ottimizzare i costi ICT (2a scelta)

	N
Revisione di processi, riorganizzazioni interne	5
Razionalizzazione nei consumi	4
Consolidamento di sistemi/applicazione	4
Razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi	2
Rinegoziazione contratti con lo stesso fornitore	1
Iniziative di <i>outsourcing</i>	1

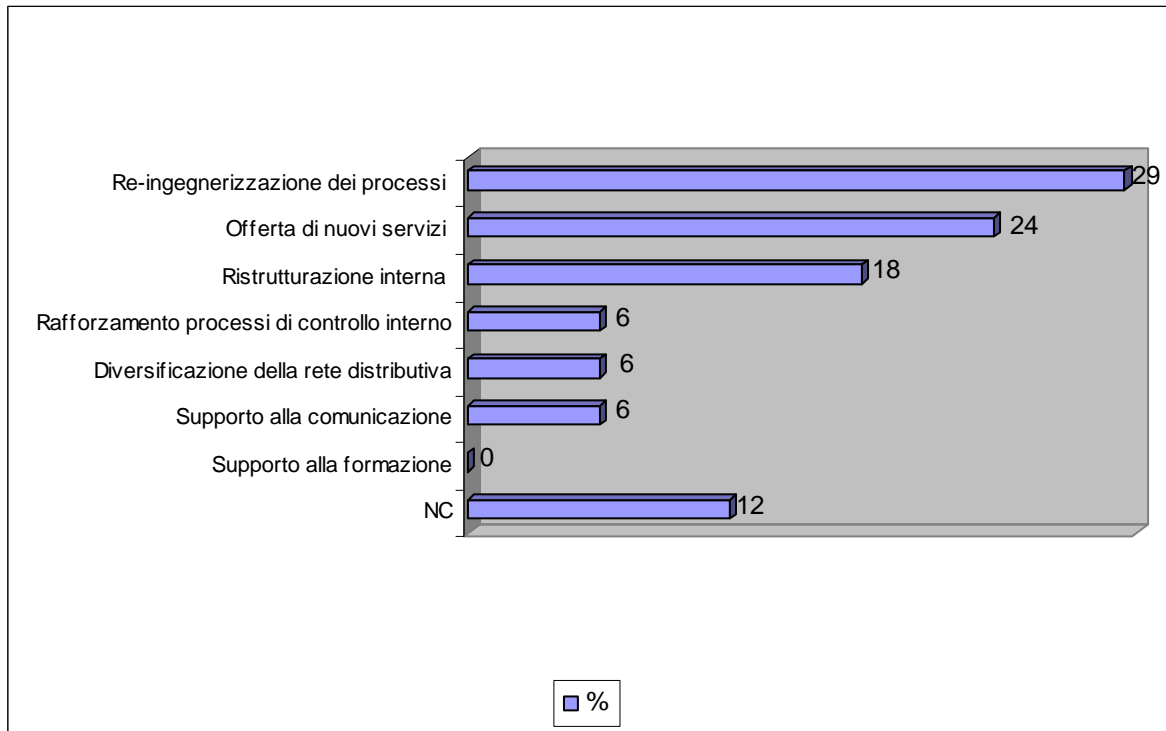
Graf. 70: Principali fronti sui quali il si intende operare in futuro per ottimizzare i costi ICT (2a scelta)



Tab. 72: Principali finalità sulle quali il si intende orientare in futuro gli investimenti in ICT (1a scelta)

	N
Re-ingegnerizzazione dei processi aziendali	5
Offerta di nuovi servizi alla clientela	4
Ristrutturazione interna a seguito di processi di acquisizione/concentrazione	3
Supporto alla comunicazione	1
Diversificazione della rete distributiva	1
Rafforzamento dei processi di controllo interno	1
NC	2

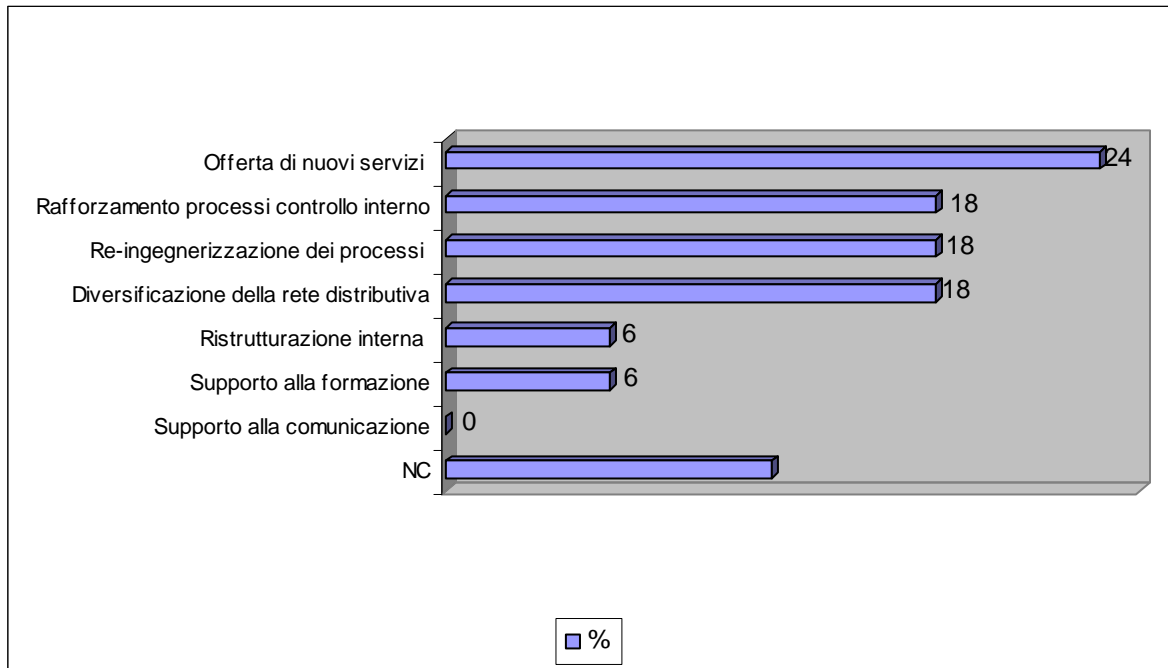
Graf. 71: Principali finalità sulle quali il si intende orientare in futuro gli investimenti in ICT (1a scelta)



Tab. 73: Principali finalità sulle quali il si intende orientare in futuro gli investimenti in ICT (2a scelta)

	N
Offerta di nuovi servizi alla clientela	4
Diversificazione della rete distributiva	3
Re-ingegnerizzazione dei processi aziendali	3
Rafforzamento dei processi di controllo interno	3
Supporto alla formazione	1
Ristrutturazione interna a seguito di processi di acquisizione/concentrazione	1
NC	2

Graf. 72: Principali finalità sulle quali il si intende orientare in futuro gli investimenti in ICT (2a scelta)

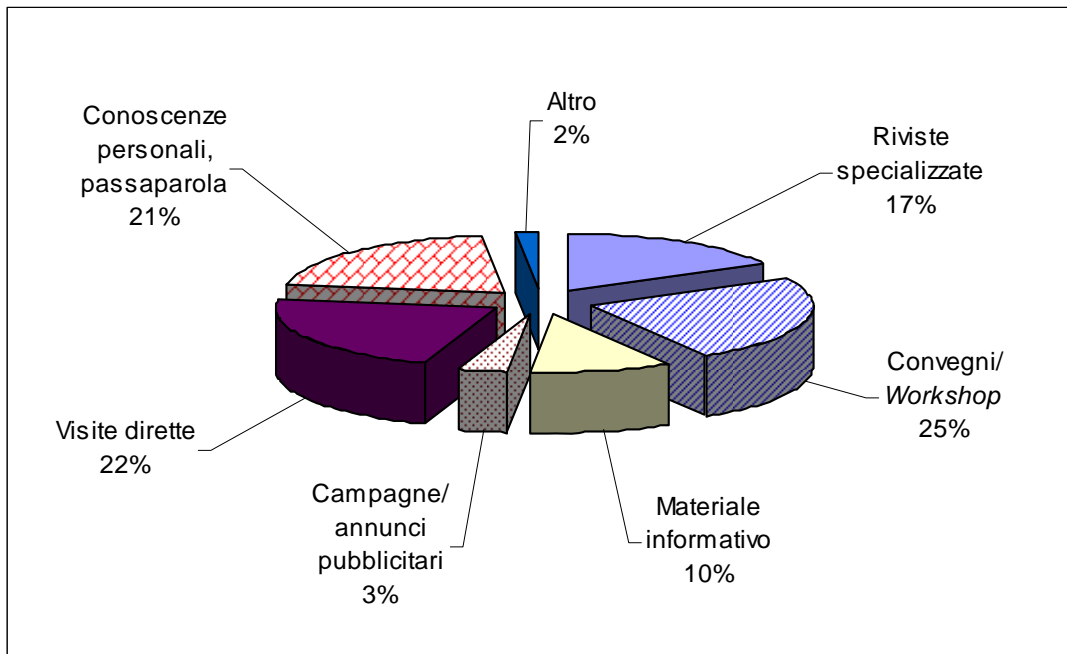


SEZIONE G
ANALISI DELL'OFFERTA DEL SETTORE ICT

Tab. 74: Strumenti attraverso i quali si acquisiscono informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT

	N
Convegni/ <i>Workshop</i>	14
Visite dirette	13
Conoscenze personali, passaparola	12
Riviste specializzate	10
Materiale informativo delle ditte fornitrici di prodotti/servizi ICT	6
Campagne/annunci pubblicitari	2
Altro	1

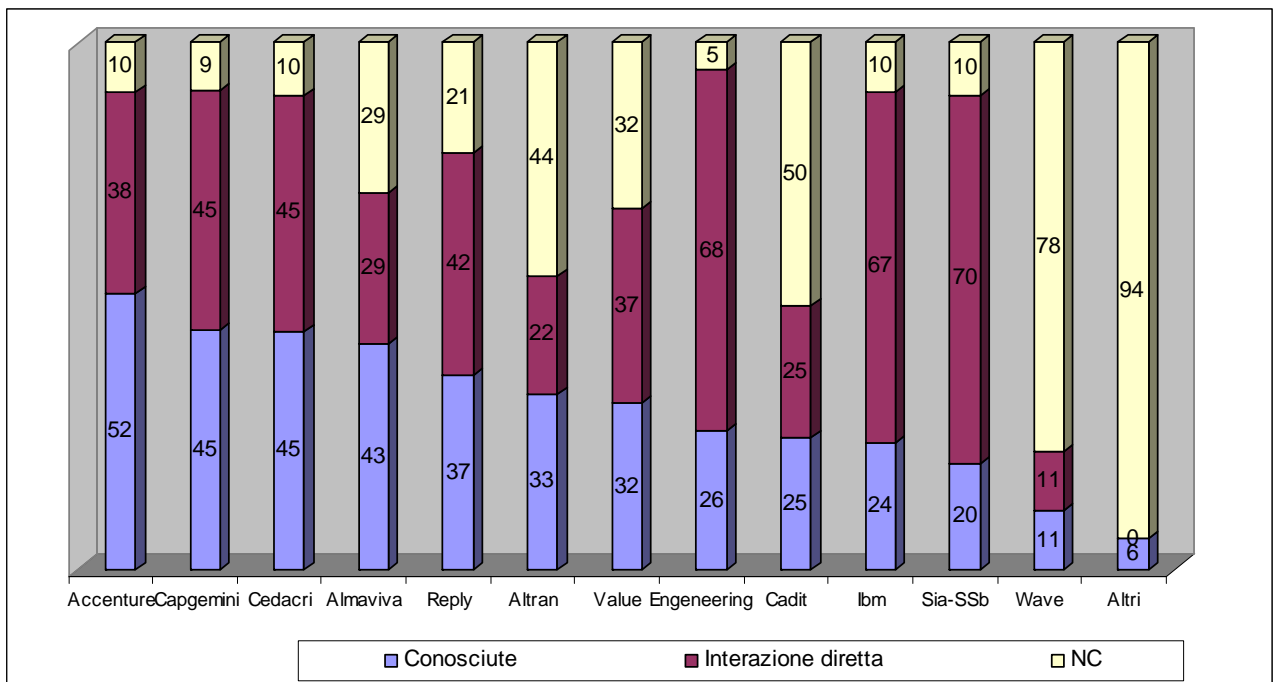
Graf. 73: Strumenti attraverso i quali si acquisiscono informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT



Tab. 75: Società di servizi conosciute e interazione

	Conosciuta	Interazione	NC
ACCENTURE	11	8	2
CAPGEMINI	10	10	2
CEDACRI	9	9	2
ALMAVIVA	9	6	6
GRUPPO REPLY	7	8	4
VALUE TEAM	6	7	6
ALTRAN	6	4	8
IBM	5	14	2
ENGINEERING	5	13	1
CADIT	5	5	10
SIA-SSB	4	14	2
WAVE GROUP	2	2	14

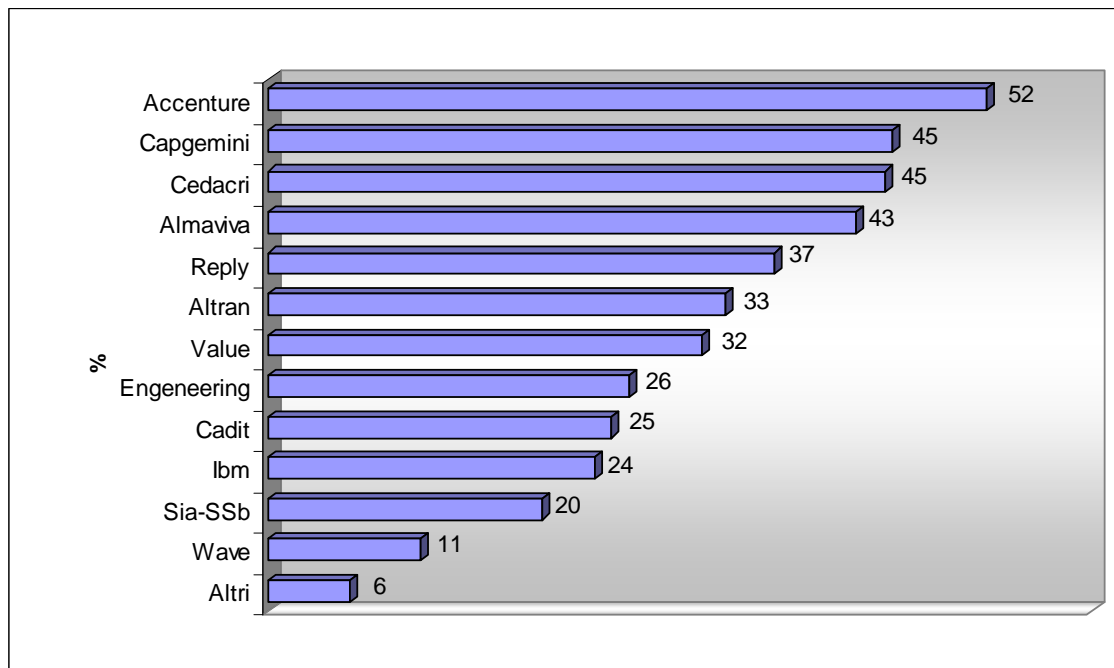
Graf. 74: Società di servizi conosciute e interazione (valori %)



Tab. 76: Società di servizi conosciute

	N
Accenture	11
Capgemini	10
Cedacri	9
Almaviva	9
Reply	7
Altran	6
Value	6
Engineering	5
Cadit	5
Ibm	5
Sia-Ssb	4
Wave	2
Altri	1

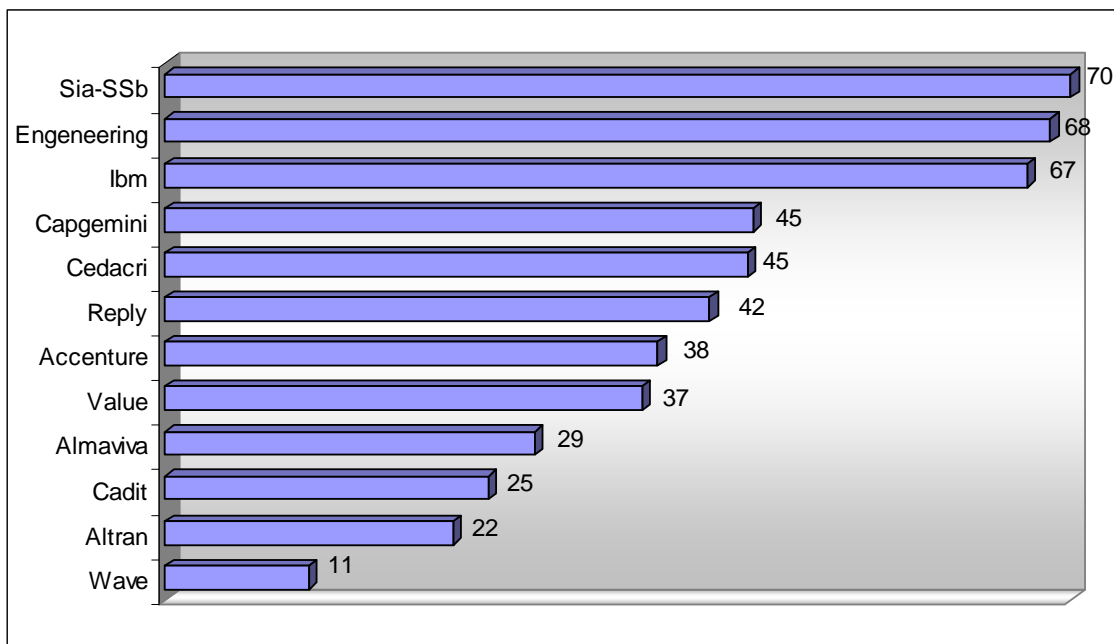
Graf. 75: Società di servizi conosciute (valori %)



Tab. 77: Società di servizi conoscenza supportata da interazione diretta

	N
Sia-Ssb	14
Engineering	13
Ibm	14
Capgemini	10
Cedacri	9
Reply	8
Accenture	8
Value	7
Almaviva	6
Cadit	5
Altran	4
Wave	2
Altri	0

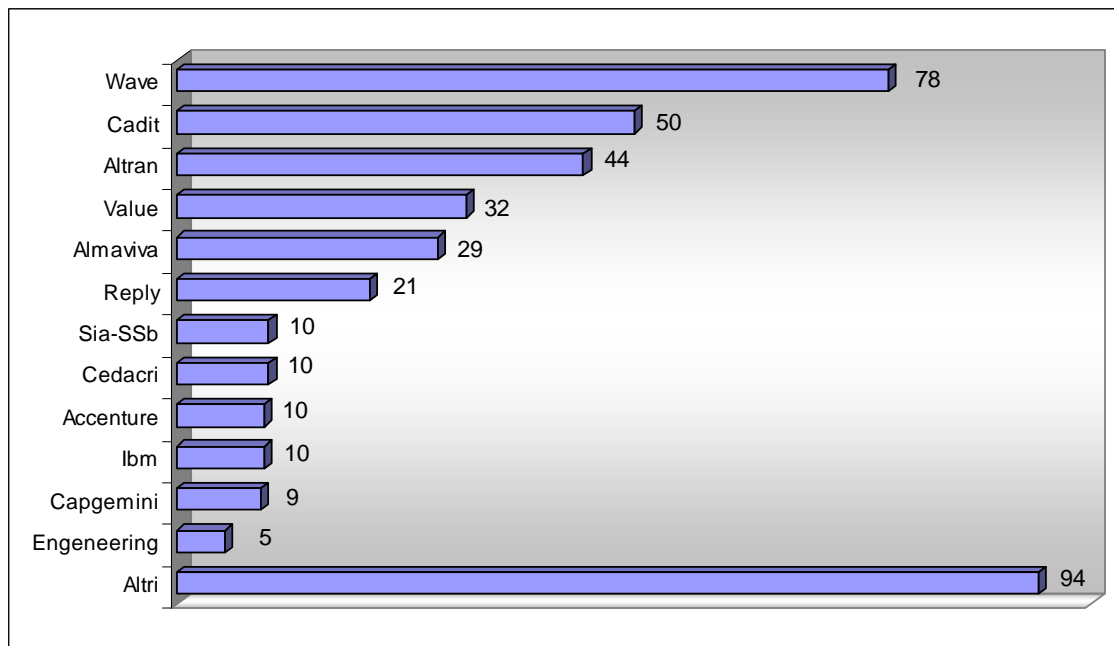
Graf. 76: Società di servizi conoscenza supportata da interazione diretta (valori %)



Tab. 78: Società di servizi conoscenza NC

	N
Wave	14
Cadit	10
Altran	8
Value	6
Almaviva	6
Reply	4
Sia-Ssb	2
Cedacri	2
Accenture	2
Ibm	2
Capgemini	2
Engineering	1
Altri	16

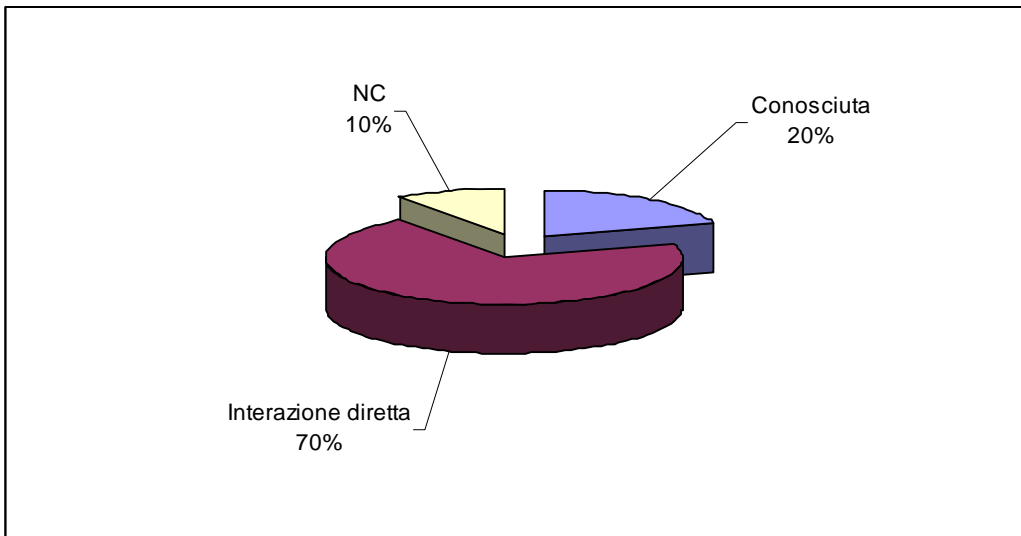
Graf. 77: Società di servizi conoscenza NC (valori %)



Tab. 79: SIA-SSB

	N
SIA-SSB conosciuta	4
Interazione diretta	14
NC	2

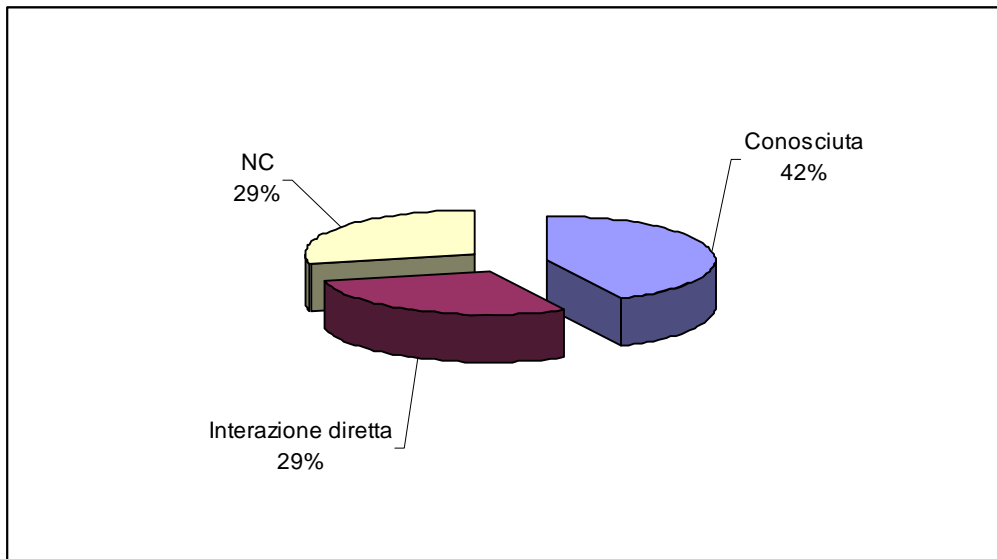
Graf. 78: SIA-SSB



Tab. 80: ALMAVIVA

	N
ALMAVIVA conosciuta	9
Interazione diretta	6
NC	6

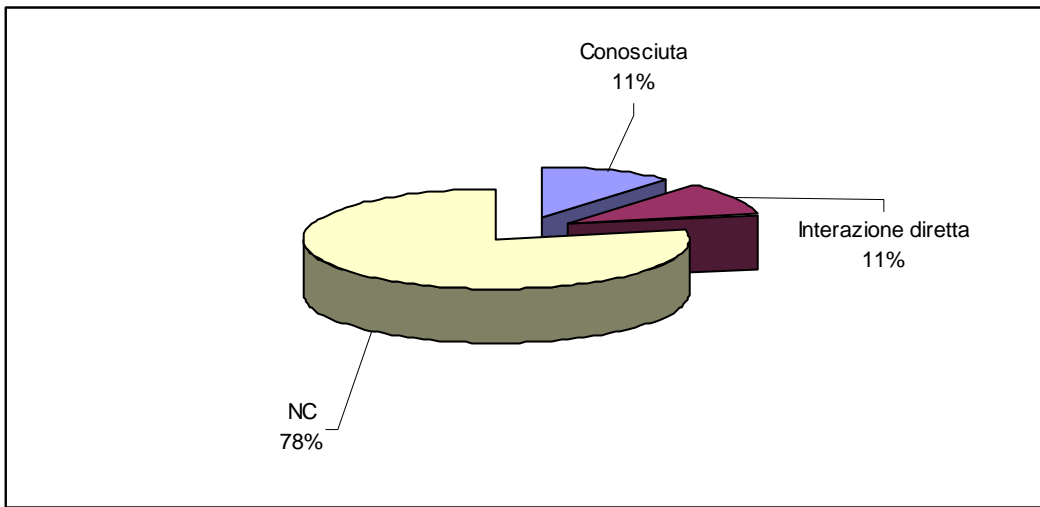
Graf. 79: ALMAVIVA



Tab. 81: WAVE GROUP

	N
WAVE GROUP conosciuta	2
Interazione diretta	2
NC	14

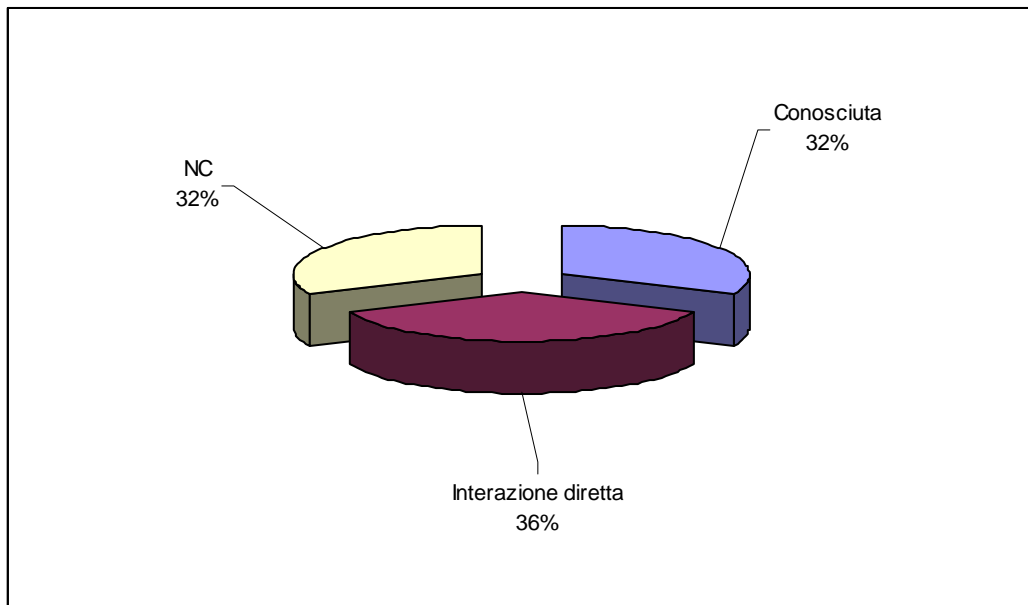
Graf. 80: WAVE GROUP



Tab. 82: VALUE TEAM

	N
VALUE TEAM conosciuta	6
Interazione diretta	7
NC	6

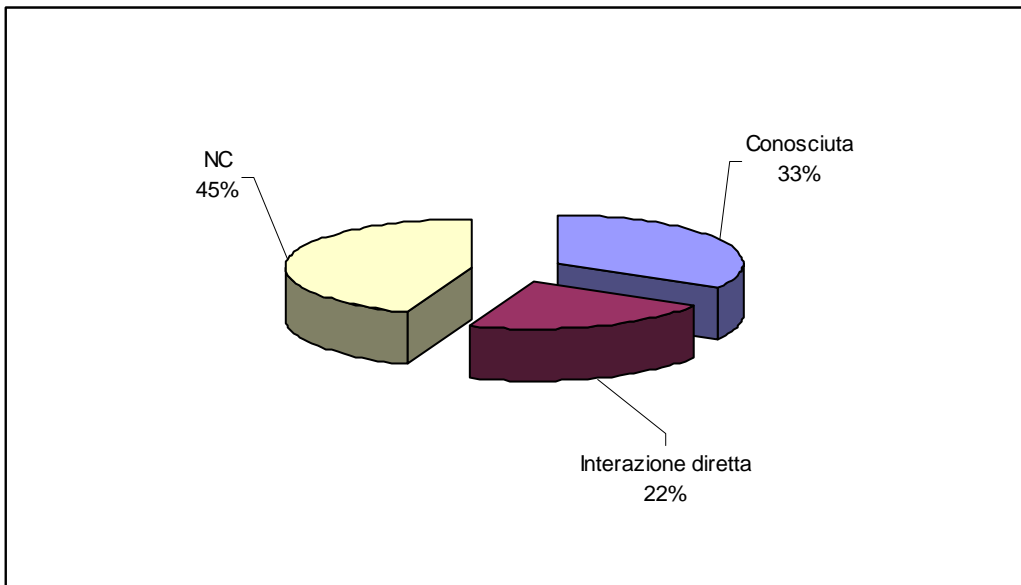
Graf. 81: VALUE TEAM



Tab. 83: ALTRAN

	N
ALTRAN conosciuta	6
Interazione diretta	4
NC	8

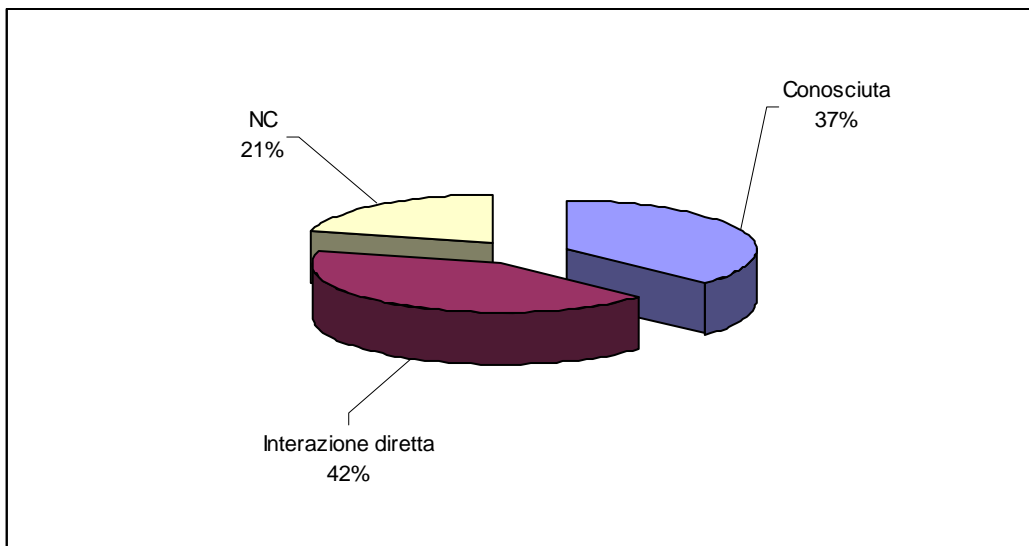
Graf. 82: ALTRAN



Tab. 84: GRUPPO REPLY

	N
GRUPPO REPLY conosciuto	7
Interazione diretta	8
NC	4

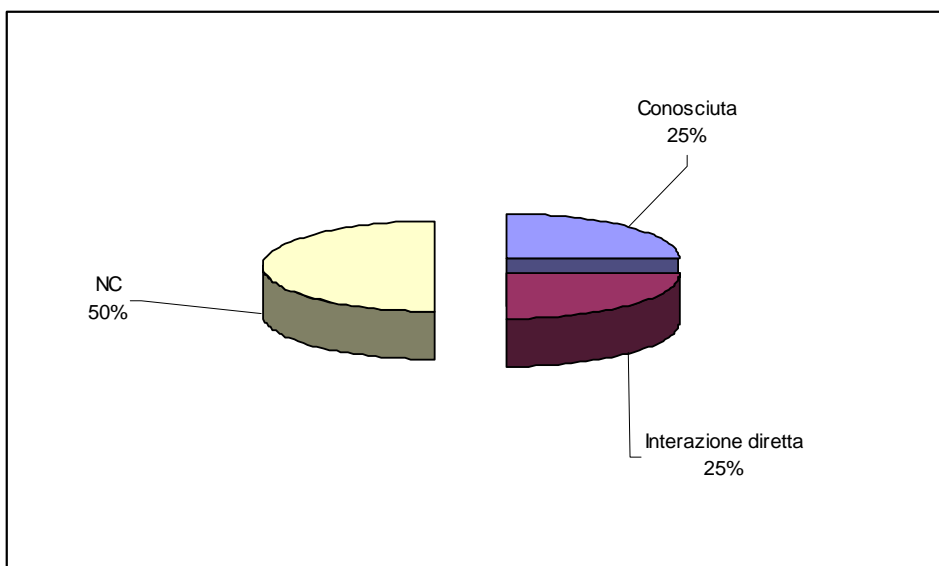
Graf. 83: GRUPPO REPLY



Tab. 85: CADIT

	N
CADIT conosciuta	5
Interazione diretta	5
NC	10

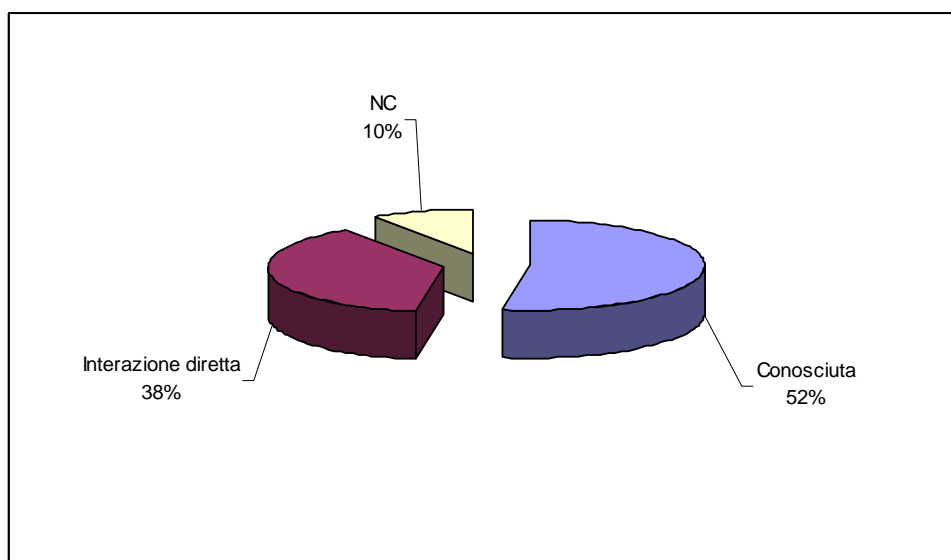
Graf. 84: CADIT



Tab. 86: ACCENTURE

	N
ACCENTURE conosciuta	11
Interazione diretta	8
NC	2

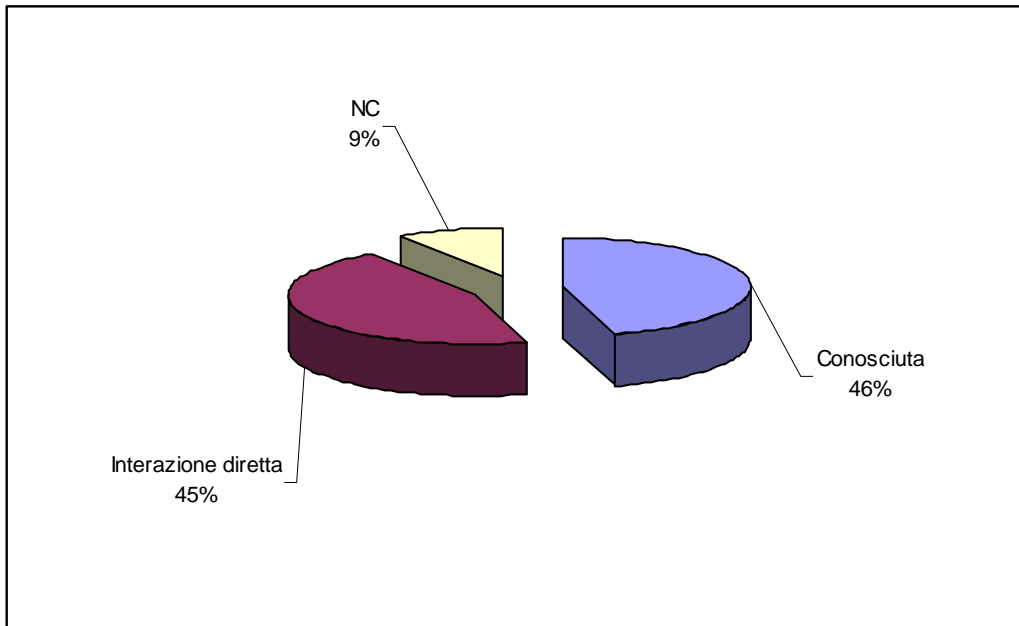
Graf. 85: ACCENTURE



Tab. 87: CAPGEMINI

	N
CAPGEMINI conosciuta	10
Interazione diretta	10
NC	2

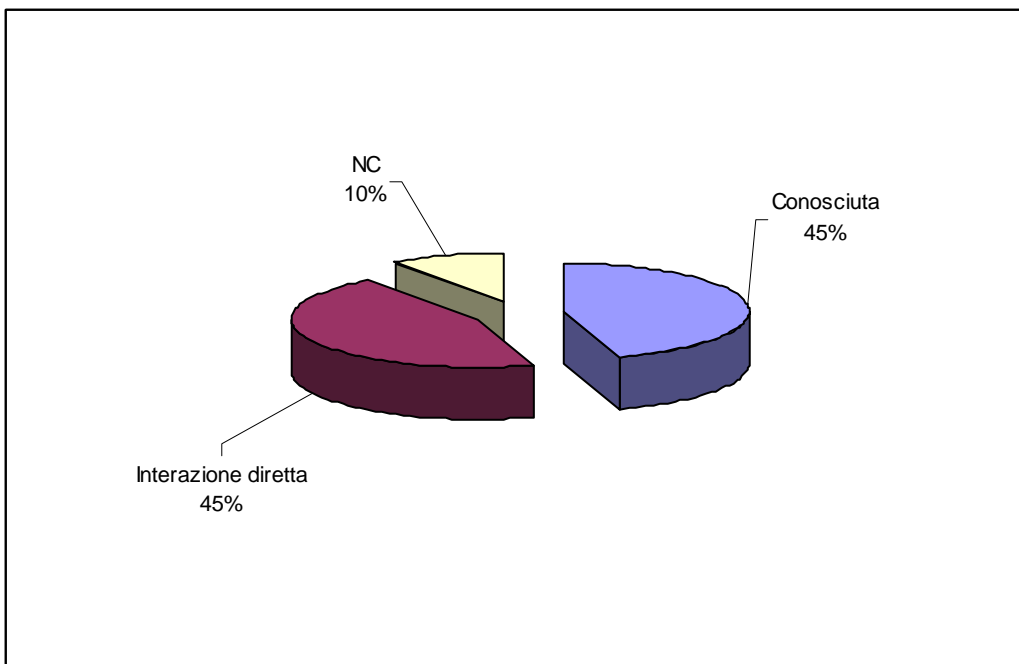
Graf. 86: CAPGEMINI



Tab. 88: CEDACRI

	N
CEDACRI conosciuta	9
Interazione diretta	9
NC	2

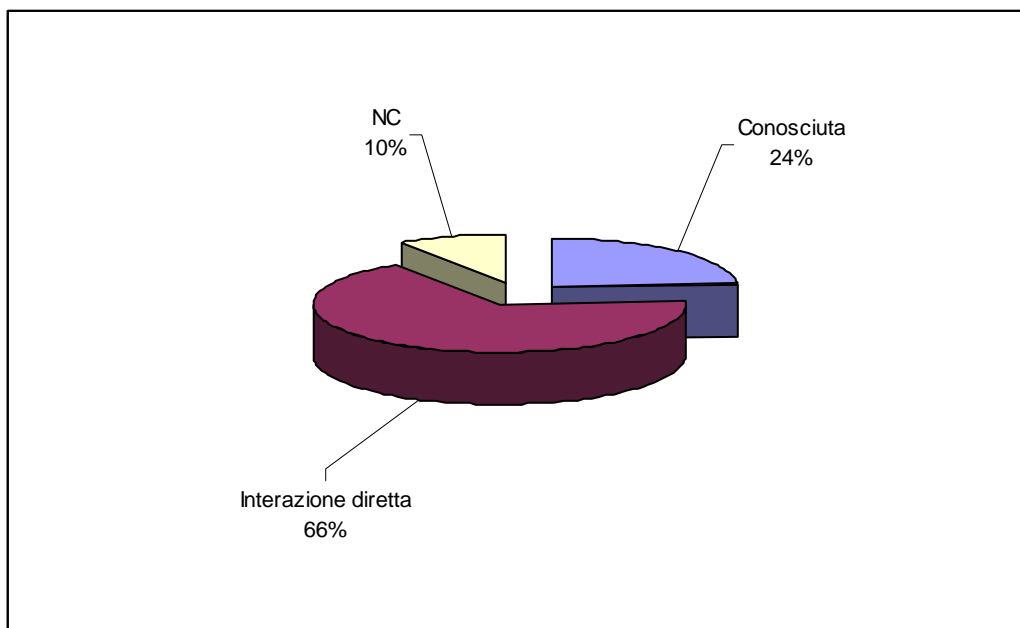
Graf. 87: CEDACRI



Tab. 89: IBM

	N
IBM conosciuta	5
Interazione diretta	14
NC	2

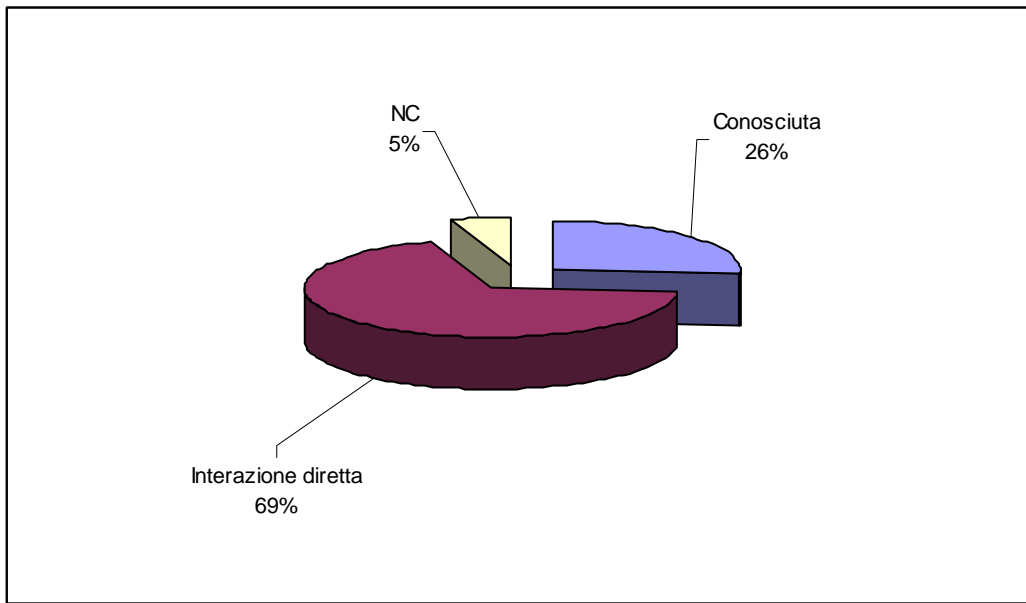
Graf. 88: IBM



Tab. 90: ENGINEERING

	N
ENGINEERING conosciuta	5
Interazione diretta	13
NC	1

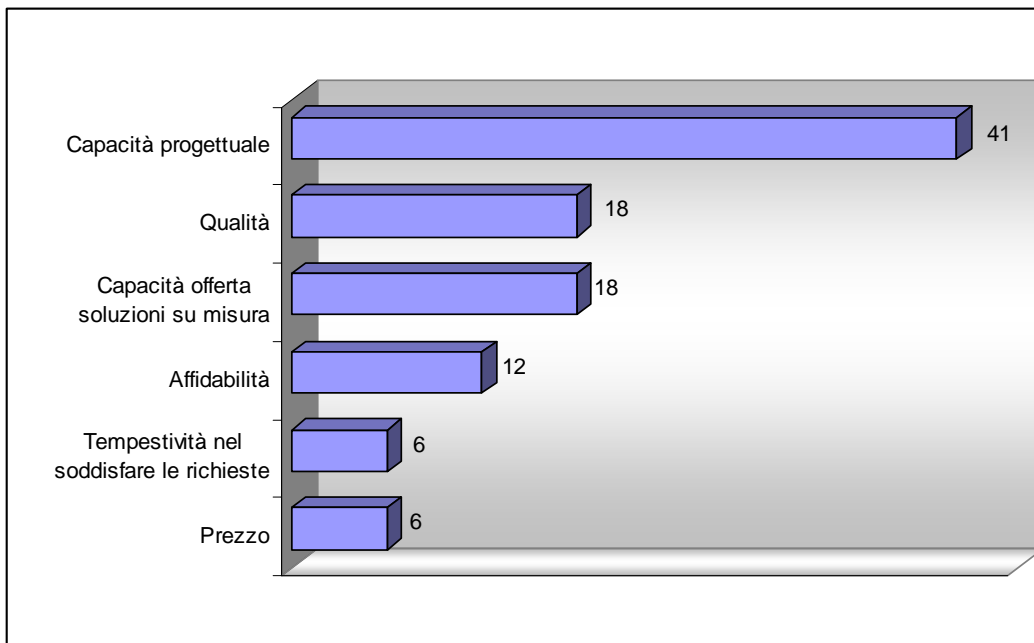
Graf. 89: ENGINEERING



Tab. 91: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT (1° fattore)

Fattore	N
Capacità progettuale	7
Capacità di offrire soluzioni su misura	3
Qualità	3
Affidabilità	2
Prezzo	1
Tempestività nel soddisfare le richieste	1

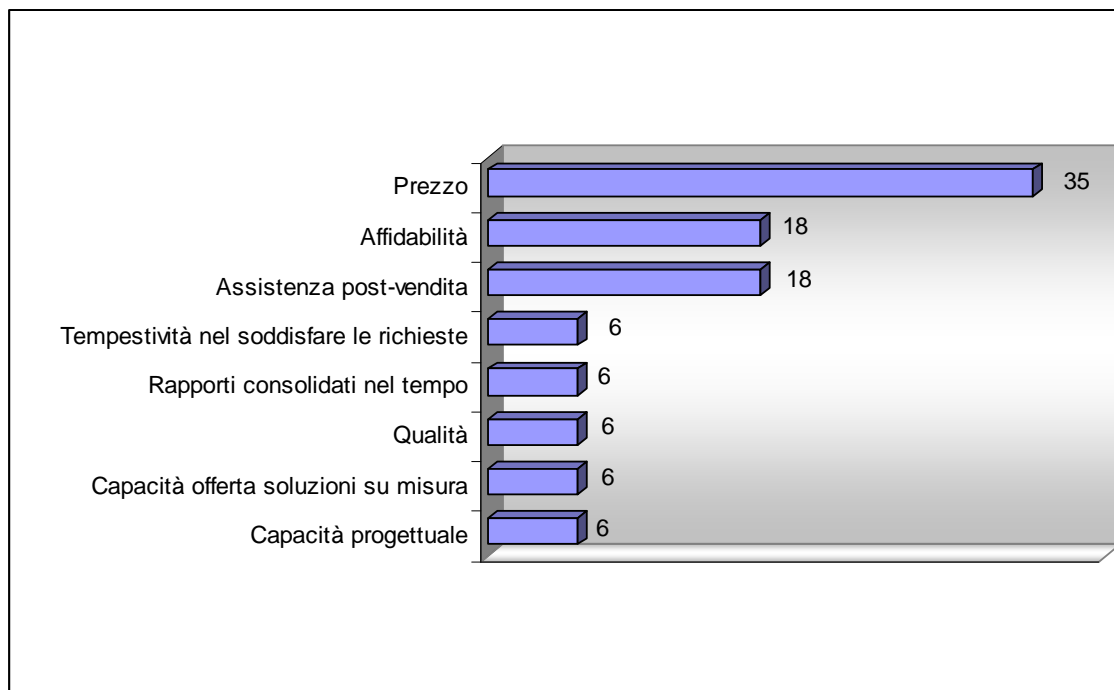
Graf. 90: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT (1° fattore, (valori %))



Tab. 92: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT
(2° fattore)

	N
Prezzo	6
Assistenza post-vendita	3
Affidabilità	3
Capacità progettuale	1
Capacità di offrire soluzioni su misura	1
Qualità	1
Rapporti consolidati nel tempo	1
Tempestività nel soddisfare le richieste	1

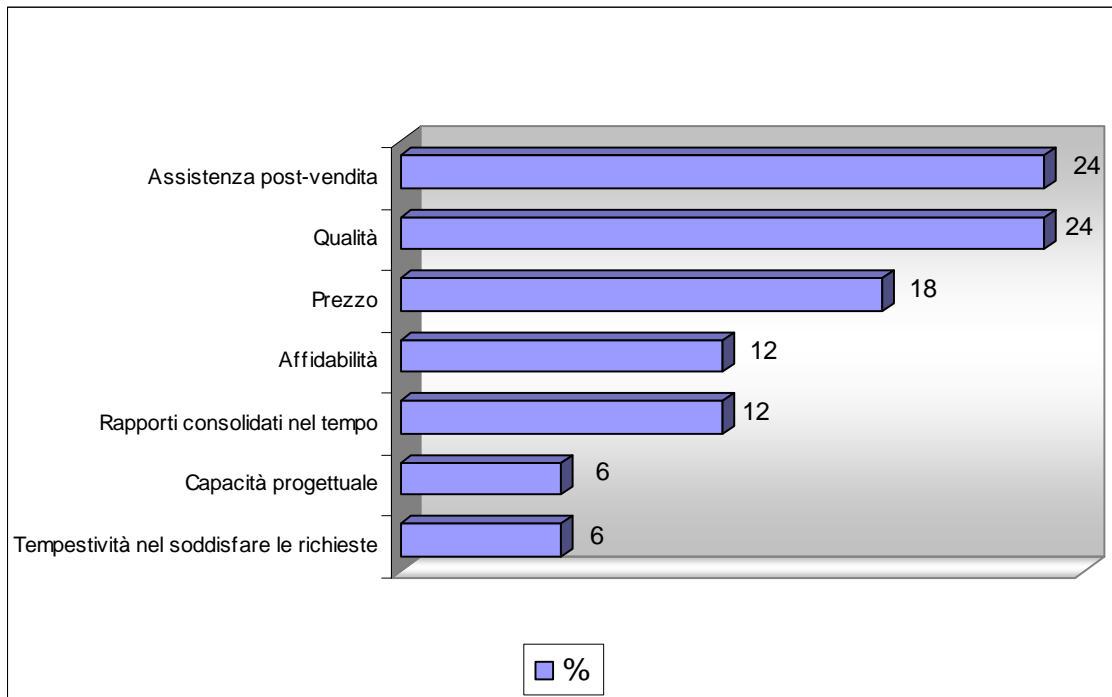
Graf. 91: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT (2° fattore, valori %)



Tab. 93: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT
(3° fattore)

	N
Assistenza post-vendita	4
Qualità	4
Prezzo	3
Affidabilità	2
Rapporti consolidati nel tempo	2
Capacità progettuale	1
Tempestività nel soddisfare le richieste	1

Graf. 92: Fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT (3° fattore, valori %)



Tab. 94: 1°, 2°, 3° Fattore con maggiori frequenze

	1° fattore	2° fattore	3° fattore
	%	%	%
Capacità progettuale	41	35	18
Capacità offerta soluzioni su misura	18	6	6
Qualità	18	6	0
Affidabilità	12	18	24
Prezzo	6	6	24
Tempestività nel soddisfare le richieste	6	18	12
Assistenza post-vendita	0	6	12
Rapporti consolidati nel tempo	0	6	6

Graf. 93: 1°, 2°, 3° Fattore con maggiori frequenze (valori %)

