OSSERVATORIO ABI LAB
ARCHITETTURE IT E CLOUD IN BANCA

ABI Lab

Framework di monitoraggio dell'IT _

Un modello di riferimento condiviso per l'analisi e il governo delle performance delle funzioni IT nelle banche

RUN CHANGE GOVERNANCE



NAVIGA IL FRAMEWORK _
Versione online interattiva

novembre 2026

Il valore di un modello di riferimento _

Il Framework di monitoraggio dell'IT nasce dall'Osservatorio ABI Lab Architetture IT e Cloud in Banca con l'intento di offrire alle banche un riferimento comune per leggere e governare il funzionamento della propria macchina IT.

Negli ultimi anni il contesto tecnologico e di mercato è cambiato in modo significativo. L'IT si è progressivamente consolidato come componente costitutiva del modello di servizio bancario e richiede strumenti di governo adeguati.

Stanno concorrendo a questa trasformazione diversi fattori: il passaggio ad architetture Cloud Native, i percorsi di modernizzazione delle applicazioni core, l'evoluzione dei modelli di sourcing, la crescente centralità di dati e Intelligenza Artificiale. Il tutto in uno scenario segnato da un quadro normativo in evoluzione e da tensioni esterne che richiedono una sempre maggiore capacità di "navigare" la complessità.

In questo scenario il monitoraggio dell'IT difficilmente può continuare a poggiare su un sistema di indicatori poco coordinato, con definizioni e perimetri non del tutto allineati. Emerge piuttosto l'opportunità di disporre di metriche confrontabili nel tempo e tra funzioni, capaci di tenere insieme qualità dei servizi, efficienza operativa, esposizione al rischio e valore generato per il business.

Il framework propone in questa direzione una base metodologica comune: un riferimento condiviso che orienta la selezione degli indicatori e rende possibile il confronto tra realtà diverse, senza sostituirsi alle scelte e all'autonomia di ciascuna banca, che seleziona e contestualizza gli indicatori in funzione del proprio modello operativo.

_ LINGUAGGIO COMUNE

Riduce l'ambiguità semantica, riconducendo metriche e definizioni a un glossario condiviso, leggibile sia come sintesi per il vertice IT sia come riferimento tra le diverse "anime" della funzione (esercizio, sviluppo, architettura e governo).

_ LETTURA INTEGRATA

Supera la visione frammentata dei fenomeni IT: ambiti diversi vengono osservati con le stesse chiavi di lettura, tenendo insieme e bilanciando le dimensioni operative, economiche e di rischio che ne raccontano lo stato di salute.

_ PERCORSI VARIABILI

Offre a ciascuna banca una base per posizionare la propria realtà rispetto al settore e per costruire un percorso di adozione modulabile per livelli di maturità, affinabile nel tempo nel rispetto dell'autonomia di ogni istituto.

Come è organizzato il framework _

Il framework ha una logica multidimensionale e trasversale, per offrire una lettura integrata delle principali leve di governo della funzione IT. Sono identificati 3 macro-ambiti (Run, Change, Governance), nei quali si distribuiscono 16 ambiti di monitoraggio e 216 esempi di indicatori, distribuiti su 4 dimensioni trasversali di analisi (Qualità Efficienza Rischio e Valore).

3
MACRO-AMBITI

16
AMBITI DI MONITORAGGIO

216
ESEMPI DI INDICATORI

_ 4 DIMENSIONI TRASVERSALI Qualità · Efficienza · Rischio · Valore

RUN — 9 AMBITI

«La macchina funziona in modo efficace ed efficiente?»

- Application Performance
- Infrastructure Performance
- Application Portfolio Mgt
- Infrastructure Portfolio Mgt
- Sourcing
- Complexity & Configuration
- Incident & Problem
- Security & Resilience
- Data Governance

CHANGE — 3 AMBITI

«La macchina sa correre?»

- Project
- Development
- Innovation

GOVERNANCE — 4 AMBITI

«La macchina è ben governata?»

- Strategy & Alignment
- People & Organization
- Economics
- Enterprise Architecture

Come si utilizza _

Una long list ragionata, da contestualizzare e adottare per gradi

Gli indicatori riportati nel framework hanno finalità esclusivamente esemplificativa: rendono concreto il modello, chiariscono le tipologie di fenomeni monitorabili e supportano la comprensione delle quattro dimensioni. Ciascuna banca è chiamata a selezionare gli indicatori più rilevanti per il proprio contesto, adattare le metriche alle proprie priorità e integrare quelle già in uso.

_ LA MATRICE DI PRIORITIZZAZIONE

Come selezionare gli indicatori: la matrice di prioritizzazione

Per supportare le banche nella selezione degli indicatori più adatti al proprio contesto, il framework propone una matrice che incrocia due dimensioni chiave:

Valore informativo

Quanto un indicatore contribuisce alle decisioni:

RILEVANZA · AZIONABILITÀ

Costo di produzione

Sforzo per produrre l'indicatore:

RACCOLTA DATI · ELABORAZIONE · QUALITY CHECK · SFORZO ORGANIZZATIVO · MANTENIMENTO NEL TEMPO

I quattro quadranti



La matrice non è uno strumento rigido: il valore di un indicatore può cambiare nel tempo, al variare del contesto tecnologico o organizzativo. Il framework è pensato per evolvere insieme alle banche che lo adottano.

Come si organizza il monitoraggio dell'IT nelle banche _

Il monitoraggio assume forme diverse a seconda dell'approccio organizzativo, della storia e delle caratteristiche di ciascuna banca

Il framework produce valore solo se qualcuno lo alimenta, lo interpreta e lo porta al vertice: l'assetto organizzativo è quindi parte integrante del modello. Dal confronto con le banche dell'Osservatorio emerge un monitoraggio quasi sempre distribuito tra IT Governance, Operations, Organizzazione, Risk e strutture di gruppo.

Le differenze riscontrate sono riconducibili principalmente alla diversa distribuzione di responsabilità e viste, piuttosto che agli strumenti utilizzati. Nessun assetto è descritto come definitivo: tutte le banche descrivono un percorso in corso. Due variabili consentono di leggerle e di ricondurle a quattro configurazioni ricorrenti.

1 Concentrazione delle responsabilità di monitoraggio

Indica chi risponde di che cosa si misura e con quale definizione, indipendentemente da chi produce il dato.

DIFFUSE → CONCENTRATE O COORDINATE

2 Ampiezza della vista ricomposta

Indica quanta parte del perimetro è letta in modo unitario e ripetibile.

VISTE AUTONOME → VISTA RICOMPOSTA

_ I QUATTRO ARCHETIPI

VISTA RICOMPOSTA

VISTE AUTONOME

1 Macro-isole di monitoraggio

Segmentazione verticale, per area di competenza

Chi monitora: ogni funzione, sul proprio ambito di competenza

Visione d'insieme: al Top Management, a cui riportano direttamente tutte le isole

2 Filiera per processo IT

Segmentazione orizzontale, per processo

Chi monitora: un owner dedicato per ciascun processo IT

Visione d'insieme: a una regia centrale che definisce metriche e cura la sintesi

4 Presidio locale distribuito

Segmentazione per titolarità organizzativa e societaria

Chi monitora: ogni unità organizzativa o Legal Entity

Visione d'insieme: affidata alla vicinanza tra chi misura e chi opera

3 Perimetro selettivo dal RUN

Segmentazione per ambito di osservazione, secondo priorità gestionale e di rischio

Chi monitora: le funzioni che già presidiano gli ambiti prioritari, a partire dal RUN

Visione d'insieme: completa sugli ambiti scelti, estesa per gradi agli altri

RESPONSABILITÀ DIFFUSE → RESPONSABILITÀ CONCENTRATE O COORDINATE

Le quattro configurazioni descrivono assetti organizzativi diversi: nessuna rappresenta un punto di arrivo. La posizione riflette dimensione, assetto societario, storia e modello di sourcing della banca.

Quattro archetipi, quattro compromessi _

Ogni configurazione adotta un criterio di segmentazione del perimetro e affida la ricomposizione a un meccanismo diverso: è nella coppia tra i due che si collocano forze e fragilità. Per ciascuna banca il punto è riconoscere la propria e presidiarne consapevolmente il punto debole.

1 Macro-isole di monitoraggio

«Specializzazione forte, con la ricomposizione affidata al livello che ha meno tempo per farla.»

CHE COSA SI GUADAGNA

+ Competenze focalizzate e presidio aderente al fenomeno osservato.
+ Escalation rapida, senza passaggi intermedi.

CHE COSA SI PAGA

- Metriche parallele, con definizioni non necessariamente allineate.
- I fenomeni di confine rischiano di non avere un titolare univoco.

POSSIBILE PRIMO PASSO

Condividere tra le isole un nucleo di metriche con definizioni comuni e prevedere un momento di sintesi congiunta prima del riporto al vertice.

2 Filiera per processo IT

«Processi ICT identificati, un owner per ciascuno, una regia che presidia le definizioni.»

CHE COSA SI GUADAGNA

+ Accountability esplicita sui KPI.
+ Linguaggio comune e comparabilità tra funzioni ed entità.

CHE COSA SI PAGA

- Complessità di coordinamento tra owner di processo e aree verticali IT.
- Rischio che le dashboard si moltiplichino senza produrre sintesi.

POSSIBILE PRIMO PASSO

Formalizzare il presidio di definizioni e fonti e assegnare un responsabile alla vista di sintesi.

4 Presidio locale distribuito

«Presidio vicino all'operatività, con la vista di gruppo ancora da comporre.»

CHE COSA SI GUADAGNA

+ Rapidità di intervento e prossimità operativa.
+ Presidio aderente alle specificità di ciascuna entità.

CHE COSA SI PAGA

- Maggiore complessità nello sviluppare una lettura consolidata a livello di gruppo.
- Efficacia del governo dei dati potenzialmente diversa tra i presidi locali.

POSSIBILE PRIMO PASSO

Uniformare le definizioni su un nucleo ristretto di KPI e regolarne l'alimentazione.

3 Perimetro selettivo dal RUN

«Prima un ambito misurato bene, poi l'estensione: il modello si costruisce per strati successivi.»

CHE COSA SI GUADAGNA

+ Avvio rapido e sostenibile, a partire da dati già alimentati.
+ Elevata affidabilità sugli ambiti a maggiore impatto operativo e regolamentare.

CHE COSA SI PAGA

- Lettura parziale finché l'estensione non procede.
- La sintesi verso il vertice dipende da un raccordo spesso non formalizzato.

POSSIBILE PRIMO PASSO

Dichiarare la sequenza di estensione e replicare sugli ambiti successivi le convenzioni già validate.

Ogni banca trova il compromesso più adatto alla propria configurazione e valuta l'efficacia del monitoraggio rispetto ai propri obiettivi e al proprio contesto. _

01
Riconoscere la propria configurazione
Capire come sono distribuite responsabilità e viste e quale meccanismo di ricomposizione le tiene insieme.

02
Misurare rispetto ai propri obiettivi
Valutare se il monitoraggio fornisce al vertice le informazioni che servono, con la frequenza e l'affidabilità richieste dal contesto.

03
Rafforzare il punto debole
Intervenire sulla fragilità tipica della propria configurazione, usando il framework come riferimento comune.

Ringraziamenti _

L'Osservatorio Architetture IT e Cloud in banca

Supporta le banche nei percorsi di analisi delle proprie infrastrutture IT, con il duplice obiettivo di favorire la condivisione di modelli e rappresentazioni comuni e di identificare i principali trend di evoluzione dell'IT nelle banche.

ABI Lab desidera ringraziare le banche e gli operatori di settore che partecipano all'Osservatorio Architetture IT e Cloud in banca che, con il loro contributo attivo alle riunioni e la condivisione di esperienze, hanno consentito di realizzare il presente documento:

_ COMMUNITY 26 banche e 2 operatori di settore

- Banca Agricola Popolare di Sicilia
- Banca di Asti
- Banca Etica
- Banca Ifigest
- Banca Ifis
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Passadore
- Banca Popolare Pugliese
- Banca UBAE
- Banca Valsabbina
- Banco BPM
- BNL – Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale Banca
- Cassa Depositi e Prestiti
- Cassa di Sovvenzioni e Risparmio fra il Personale della Banca d'Italia
- Cedacri
- Crédit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- CRIF
- Deutsche Bank
- Gruppo Banca Sella
- Iccrea Banca
- ING Italia
- Intesa Sanpaolo
- Mediobanca
- Poste Italiane

Per il continuo supporto in termini di competenza, esperienza e professionalità ai lavori dell'Osservatorio si desidera ringraziare i seguenti Innovation Partner:

_ INNOVATION PARTNER 8 Innovation Partner

- Amazon Web Services
- Cabel Industry
- IBM Italia
- Imola Informatica
- Kyndryl
- Red Hat
- SDG Group
- TIM

Un linguaggio comune, una lettura integrata, percorsi su misura: un riferimento condiviso per governare la macchina IT delle banche, pensato per evolvere insieme a chi lo adotta. _

_ SCOPRI IL FRAMEWORK COMPLETO

Inquadra il QR code e accedi alla versione online del framework: uno spazio interattivo in cui navigare macro-ambiti, ambiti e indicatori, filtrarli per dimensione di analisi e comporre il proprio cruscotto selezionando le metriche più adatte al contesto della tua banca. Dalla piattaforma puoi inoltre scaricare la nota metodologica completa, il glossario e le schede di definizione di ciascun indicatore.

_ CONTATTI

Marco Rotoloni
Co-Responsabile Ricerca
m.rotoloni@abilab.it

Giovanni Mazzapioda
Ricerca ABI Lab
g.mazzapioda@abilab.it

Giorgio Recanati
Ricerca ABI Lab
g.recanati@abilab.it