

PIANO
Strategico
2023 - 2025

www.bancaditalia.it





Indice

Lettera del Governatore	2
In sintesi	4
Un contesto in continuo cambiamento	6
La visione strategica	9
Gli obiettivi strategici e i piani di azione	10
Obiettivo 1 - Un sistema finanziario stabile e sicuro	12
Obiettivo 2 - L'impegno per l'innovazione economica e finanziaria nel Paese e in Europa	20
Obiettivo 3 - La tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari e il dialogo con l'esterno	26
Obiettivo 4 - L'impegno della Banca per l'ambiente	30
Obiettivo 5 - Una Banca inclusiva, efficiente e capace di innovare	34



Ignazio Visco
Governatore della
Banca d'Italia

Le tensioni internazionali derivanti dall'aggressione della Russia all'Ucraina hanno reso meno favorevoli e nitide le prospettive dell'economia, accrescendo le sfide della politica economica anche in un paese come l'Italia, messo in difficoltà dalla crisi pandemica e già da prima oberato da due decenni di crescita insoddisfacente e da un elevato livello di debito pubblico.

Le pressioni al rialzo del costo dell'energia e le tensioni nella disponibilità dei relativi approvvigionamenti hanno appesantito i conti delle imprese e delle famiglie, in specie di quelle più deboli, e riaperto le spinte inflazionistiche, al cui contrasto si è dovuta dedicare la politica monetaria.

Tutto ciò ha reso evidente l'ampiezza delle sfide - tecnologiche, sociali ed economiche - insite nella transizione energetica, tuttavia ineludibile alla luce dei cambiamenti climatici in atto, e fonte, alla stessa stregua degli sviluppi delle tecnologie digitali, di profondi processi di cambiamento, con nuove opportunità e nuovi rischi.

In un contesto così mutevole è ancora più importante prepararsi al futuro. La finalità del nuovo Piano strategico della Banca d'Italia è di mettere a fuoco le sfide più rilevanti verso le quali indirizzare le energie, anticipare i cambiamenti, ipotizzando possibili scenari evolutivi.

Continueremo a lavorare per un sistema finanziario stabile e sicuro; promuoveremo con più forza l'innovazione in campo economico e finanziario in Italia e in Europa; rafforzeremo la tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari; dialogheremo con l'esterno in modo sempre più diretto e aperto all'ascolto; opereremo, nei limiti delle nostre funzioni, col fine di favorire la transizione energetica e salvaguardare l'ambiente.

Il Piano strategico 2023-2025 illustra come intendiamo dare attuazione a questi propositi con un programma di lavoro concreto, fortemente orientato all'innovazione, articolato in numerosi progetti.

Saremo pronti al tempo stesso a rimodulare velocemente la nostra azione se il contesto lo richiederà: abbiamo già dimostrato, durante la pandemia, di essere in grado di sperimentare, apprendere e trasformare rapidamente la nostra organizzazione. Uno degli obiettivi strategici è proprio quello di fare della Banca un'organizzazione che, nel perseguire il proprio mandato istituzionale, sia capace di innovare e reagire alle mutevoli circostanze esterne in modo sempre più flessibile.

Il Piano vuole valorizzare le persone che operano nella Banca e che sono il nostro capitale più importante. Intendiamo rafforzarne ulteriormente le capacità e la responsabilizzazione verso i compiti istituzionali della Banca, imprimendo alla nostra azione un ancor più forte orientamento ai risultati e una maggiore attenzione ai costi.

Il Piano è anche uno strumento di trasparenza sugli indirizzi della nostra azione, sulle priorità strategiche verso cui riallocare le risorse e sui miglioramenti organizzativi e gestionali da perseguire per una maggiore efficienza.

In sintesi

La Banca d'Italia ha un'esperienza consolidata nella pianificazione strategica. A cadenza triennale elabora un Piano strategico che sintetizza ed esplicita le sue priorità e le principali innovazioni che intende promuovere.

Il Piano viene definito con un ampio coinvolgimento delle funzioni della Banca, che elaborano analisi degli scenari possibili, e delle persone che vi lavorano ai diversi livelli di responsabilità. Il Direttorio dà impulso e indirizzo all'intero processo: definisce la visione e gli obiettivi strategici, nomina i responsabili dei piani di azione in cui si articolano gli obiettivi, approva i programmi di attività, valuta periodicamente i risultati raggiunti. Il sistema di pianificazione prevede un esame periodico delle attività realizzate, delle risorse impiegate, dei progressi compiuti e degli aggiustamenti che via via saranno inevitabilmente da apportare.

Per il triennio 2023-2025 sono stati individuati cinque obiettivi strategici, articolati a loro volta in diciassette piani d'azione, che riguardano i diversi ambiti di intervento della Banca e coinvolgono tutte le funzioni e la rete territoriale:

1. *un sistema finanziario stabile e sicuro*, con azioni focalizzate su: il presidio dei rischi e la stabilità, lo sviluppo del Fintech e l'evoluzione del mercato dei pagamenti al dettaglio, il contrasto all'illegalità nel settore finanziario, la resilienza cibernetica del sistema finanziario;
2. *l'impegno per l'innovazione economica e finanziaria nel Paese e in Europa*, con piani d'azione volti a: contribuire attivamente alla possibile introduzione dell'Euro Digitale e al progetto dell'Eurosistema Integrated Reporting Framework (IReF), promuovere l'innovazione nelle infrastrutture di pagamento, potenziare la funzione statistica, rafforzare la ricerca a sostegno delle politiche economiche in Italia e in Europa, sistematizzare e valorizzare il rapporto e la propria presenza sul territorio;
3. *la tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari e il dialogo con l'esterno*, rafforzando la vigilanza di tutela e l'educazione finanziaria a supporto del pubblico e ampliando la conoscenza diffusa e specialistica delle diverse attività della Banca e la propria capacità di comunicare con il pubblico e gli altri interlocutori;
4. *l'impegno della Banca per la sfida insita nella transizione energetica e ambientale*, rafforzando le iniziative complessive in tema di finanza sostenibile e di contrasto ai cambiamenti climatici e riducendo

l'impronta ambientale della Banca attraverso la definizione di un obiettivo e di un programma puntuale di lungo termine di azzeramento delle proprie emissioni nette;

5. *una Banca inclusiva, efficiente e capace di innovare*, attraverso: il potenziamento delle competenze per le nuove sfide e la valorizzazione delle diversità, l'impiego esteso di tecnologie digitali, il consolidamento e l'utilizzo a fini innovativi del nuovo modello di lavoro ibrido, la razionalizzazione continua dei propri assetti organizzativi e processi operativi anche rafforzando il monitoraggio dei fenomeni aziendali, l'integrazione del sistema di gestione dei rischi.

Le prossime pagine illustrano il Piano strategico della Banca d'Italia per il triennio 2023-2025 e le numerose iniziative innovative che esso prevede.



Un contesto in continuo cambiamento



I numerosi cambiamenti esterni (politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali) sono continue fonti di sfide per la Banca d'Italia



Fattori istituzionali e normativi

- » Prosegue l'evoluzione del quadro istituzionale e normativo a livello europeo e nazionale; tra i cambiamenti con più dirette ricadute per la Banca emergono:
 - la ripresa della riflessione sulla governance economica europea e sulla creazione di una capacità di bilancio comune
 - la costituzione dell'Autorità europea per l'antiriciclaggio e il contrasto al finanziamento del terrorismo
 - i significativi cambiamenti previsti al quadro regolamentare nell'ambito della strategia europea in materia di finanza digitale e di pagamenti al dettaglio (PSD3) e nell'ambito delle cryptoattività
 - gli effetti dell'adozione in Europa di Basilea 3 che comporterà un progressivo rafforzamento del quadro regolamentare per il presidio dei rischi
 - l'inclusione degli aspetti legati ai rischi climatici nella normativa primaria e secondaria



Fattori economici

- » La situazione economica e finanziaria internazionale continua a essere caratterizzata da forti elementi di incertezza derivanti principalmente dagli impatti degli sviluppi del conflitto in Ucraina sull'economia globale, con riflessi in termini di crescita dei prezzi, in particolare dei beni energetici e dei prodotti alimentari, che hanno reso necessari interventi mirati di politica monetaria
- » Queste incertezze si aggiungono a quelle derivanti dall'emergenza sanitaria



Fattori tecnologici

- » L'innovazione tecnologica sta incidendo in modo profondo sul sistema finanziario, determinando una trasformazione dei modelli di business e delle strategie degli operatori
- » Si registra una crescita dei rischi di natura cibernetica, amplificati da attacchi sempre più insidiosi da parte di attori dotati di elevate risorse e capacità tecniche che, se non adeguatamente presidiati, possono compromettere la continuità dei processi operativi
- » Le banche centrali hanno la necessità di disporre di dati e statistiche sempre più granulari, tempestivi, relativi a un ventaglio più ampio di fenomeni e armonizzati tra paesi
- » Sono state avviate le attività per la creazione di una moneta digitale di banca centrale
- » Emergono opportunità di utilizzo delle nuove tecnologie nei processi di lavoro, garantendo il presidio dei rischi cyber e della resilienza operativa e organizzativa



Fattori sociali e comportamentali

- » Si diffondono nuove forme di utilizzo dei servizi finanziari e nuovi rischi per la clientela
- » La possibile prospettiva della moneta digitale di banca centrale non ridurrà l'importanza del contante; resta elevato il rischio di criminalità nel settore economico e finanziario
- » Emerge l'esigenza di ridurre il ritardo strutturale del Paese in materia di conoscenze finanziarie
- » È in atto un profondo cambiamento delle modalità di lavoro con riflessi sui modelli organizzativi e gestionali anche per effetto dell'esperienza della pandemia



Fattori ambientali

- » I cambiamenti climatici e le politiche di contrasto comportano nuovi rischi per il sistema economico e richiedono uno sviluppo equilibrato della finanza sostenibile
- » Nel pubblico cresce l'attenzione alla sostenibilità ambientale delle attività svolte dalle organizzazioni e alle tematiche sociali e di governance



BANCA D'ITALIA

La visione strategica

Fornire al Paese e all'Europa servizi di alta qualità in tutti i campi della nostra azione

In un quadro generale incerto e mutevole, lavoriamo per assicurare un sistema finanziario stabile e sicuro, requisito indispensabile per lo sviluppo dell'economia

Poniamo il massimo impegno affinché ogni risparmiatore sia tutelato e messo nelle condizioni di fare scelte finanziarie consapevoli. La fiducia di cittadini e imprese nel sistema finanziario è per noi fondamentale

Siamo in prima linea per contribuire alla realizzazione di un sistema economico e finanziario sostenibile e per ridurre in modo importante l'impronta ecologica delle nostre attività, a beneficio della collettività e delle generazioni future

È nostro intento sfruttare in modo efficace le tecnologie di frontiera, stimolare il settore finanziario affinché evolva verso una maggiore innovazione, presidiando i possibili rischi

Intendiamo rafforzare il nostro ruolo di fornitore di servizi a livello internazionale e in particolare nell'ambito del Sistema Europeo di Banche Centrali

Vogliamo sempre più essere un'organizzazione innovativa ed efficiente, che gestisce responsabilmente le risorse che la collettività ci affida

Per svolgere al meglio le nostre funzioni, investiamo sulle persone che sono il nostro patrimonio più importante. La valorizzazione delle diversità e l'attenzione all'unicità di ciascuna persona sono elementi fondamentali per rendere il nostro ambiente di lavoro sempre più inclusivo e aperto al cambiamento

Gli obiettivi strategici e i piani di azione



Per conseguire la nostra visione, abbiamo definito cinque obiettivi strategici per il triennio 2023-2025, articolati in diciassette piani d'azione operativi

1.1 Il presidio dei rischi per gli intermediari

1.2 Lo sviluppo del FinTech e l'evoluzione del mercato dei pagamenti al dettaglio

1.3 Il contrasto all'illegalità nel settore finanziario

1.4 La resilienza cibernetica del sistema finanziario

1

Un sistema finanziario stabile e sicuro

5.1 Le competenze per le nuove sfide e la valorizzazione delle diversità

5.2 Le tecnologie digitali

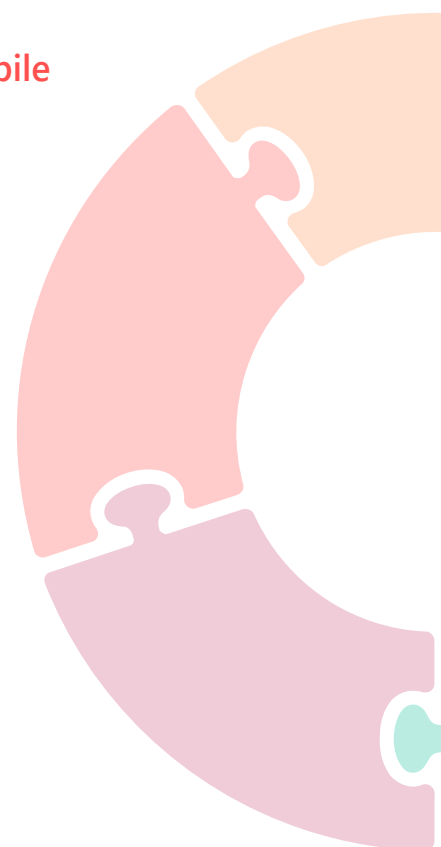
5.3 Il modello ibrido e i nuovi modi di lavorare

5.4 La razionalizzazione di assetti organizzativi e processi operativi e il supporto informativo alle decisioni aziendali

5.5 Un sistema integrato di gestione dei rischi

5

Una Banca inclusiva, efficiente e capace di innovare



2

L'impegno per
l'innovazione
economica e
finanziaria nel
Paese e in Europa

2.1 La sfida dell'Euro Digitale e l'innovazione delle infrastrutture di pagamento

2.2 Il progetto Integrated Reporting Framework (IReF) e il potenziamento della funzione statistica della Banca

2.3 La ricerca a sostegno delle politiche economiche in Italia e in Europa

2.4 Il rapporto con il territorio

3

La tutela dei
clienti dei servizi
bancari e finanziari
e il dialogo con
l'esterno

3.1 La vigilanza di tutela e l'educazione finanziaria

3.2 La conoscenza delle attività della Banca e la comunicazione con il pubblico e gli altri interlocutori

4

L'impegno
della Banca per
l'ambiente

4.1 La finanza sostenibile e il contrasto ai cambiamenti climatici

4.2 Verso l'obiettivo net zero: la riduzione delle emissioni di gas serra e dell'impronta ambientale



1. Un sistema finanziario stabile e sicuro

Un sistema finanziario robusto, moderno ed efficiente rappresenta un fattore di fondamentale importanza per lo sviluppo economico del Paese, l'efficiente allocazione delle risorse e il necessario sostegno ai lavoratori, alle famiglie e alle imprese.

L'evoluzione del contesto geopolitico, economico e tecnologico produce effetti sul sistema bancario e finanziario, incrementando la portata dei rischi esistenti e introducendone di nuovi. Allo stesso tempo l'impiego della tecnologia contribuisce a trasformare le modalità con cui il settore finanziario opera e si relaziona con i clienti e i fornitori di servizi di supporto, creando anche nuove opportunità

di sviluppo. È prioritario sostenere e stimolare le innovazioni in ambito finanziario, ponendo sempre la massima attenzione al presidio dei rischi, compresi quelli di natura cibernetica. È inoltre essenziale continuare a contrastare l'illegalità in ambito economico e finanziario, rafforzando anche la cooperazione in ambito internazionale.

La Banca è da sempre impegnata ad assicurare la stabilità e il buon funzionamento del sistema finanziario e intende continuare in questa direzione approfondendo il massimo impegno nei prossimi anni per potenziare e rendere più resiliente questa complessa architettura.



1.1 Il presidio dei rischi per gli intermediari

Responsabili: *Giuseppe Siani*, Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria; *Roberto Cercone*, Capo dell'Unità di Risoluzione e gestione delle crisi (per la parte relativa alle attività di risoluzione e gestione delle crisi)

Il sistema finanziario si trova ad affrontare la fase di progressiva uscita dalle misure di sostegno che hanno accompagnato il periodo di pandemia. La situazione che si profila è caratterizzata dal probabile acuirsi dei rischi tradizionali (credito, mercato, operativo, liquidità). Allo stesso tempo, le sfide poste dall'innovazione tecnologica e dai rischi climatici stanno determinando impatti significativi sulla sostenibilità dei modelli di business, di cui gli intermediari devono tenere conto nella revisione dei propri piani strategici.

Il piano d'azione, in una logica di piena integrazione con la pianificazione del Single Supervisory Mechanism e tenendo in conto le priorità nazionali, mira a incrementare la resilienza del sistema degli intermediari in un ambiente sfidante e mutevole, con azioni volte a: monitorare gli impatti del contesto attuale e prospettico; aggiornare le norme e lo strumentario di vigilanza; stimolare il sistema finanziario verso l'adeguamento alle sfide poste dall'innovazione.

Linee di azione

- Sviluppare metodologie e strumenti di analisi aggiornati per continuare a verificare la capacità del sistema bancario e finanziario italiano di assorbire gli impatti sul business della pandemia e della crisi russo-ucraina, mantenendo una corretta e puntuale valutazione degli attivi e un approccio prudente e proattivo dal punto di vista delle politiche di provisioning, del risk management e delle politiche di concessione creditizia
- Presidiare i rischi connessi con l'innovazione tecnologica nel sistema bancario e finanziario, monitorare il processo di trasformazione digitale del sistema bancario, indirizzare le iniziative più innovative verso lo strumento della Sandbox regolamentare
- Proseguire, alla luce del mutevole contesto, la valutazione dei modelli operativi degli intermediari bancari e finanziari e l'analisi dei relativi profili tecnici, con l'obiettivo di valutare la sostenibilità del business nel medio periodo
- Completare i progetti per supportare il miglioramento dei meccanismi di governance dei soggetti vigilati e la qualità e composizione degli organismi decisionali, anche avvalendosi di strumenti SupTech
- Partecipare attivamente all'evoluzione degli standard e della normativa internazionale e nazionale in ambito bancario e finanziario, con particolare riguardo al mercato secondario dei crediti, ai covered bond, al crowdfunding, al risparmio gestito

Una specifica sezione del piano è dedicata alle attività della Banca come autorità di risoluzione e di gestione delle crisi bancarie.

L'entrata in vigore della regolamentazione europea relativa a un quadro di risanamento e risoluzione delle controparti centrali (CCP) impone a tutti gli Stati membri di adottare misure per supportare l'esercizio delle funzioni di risoluzione su tali soggetti: la designazione quale autorità nazionale di risoluzione per le controparti centrali - prevista nella legge di delegazione europea 2021 (L. 4 agosto 2022

n. 127) - impegna la Banca a predisporre tempestivamente le misure volte allo svolgimento di tale incarico. La Banca d'Italia, quale autorità designata per la supervisione sui sistemi di garanzia dei depositanti (SGD) in ambito nazionale, è chiamata a rafforzare l'esercizio dei poteri di vigilanza sull'operatività dei SGD, tenendo anche conto delle linee guida elaborate dall'Autorità bancaria europea e recentemente oggetto di aggiornamento, con l'obiettivo di assicurare un livello di protezione uniforme dei depositanti e favorire la stabilità del sistema bancario.

Linee di azione

- Sviluppare le attività per lo svolgimento del ruolo di autorità nazionale di risoluzione sulle CCP, anche in coordinamento e cooperazione con le altre autorità nazionali e internazionali
- Redigere la normativa secondaria di vigilanza sui sistemi di garanzia dei depositanti, rafforzare la vigilanza informativa su tali sistemi e contribuire all'elaborazione della regolamentazione internazionale in materia
- Contribuire alla definizione della normativa sulla gestione delle crisi a livello internazionale e nelle sedi di coordinamento in ambito nazionale

1.2 Lo sviluppo del FinTech e l'evoluzione del mercato dei pagamenti al dettaglio

Responsabile: *Massimo Doria*, Vice Capo del Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio

La tecnologia sta trasformando in profondità le modalità con cui il settore finanziario opera, collabora e si relaziona con i propri clienti, i regolatori e i fornitori di servizi di supporto. Lo sviluppo di infrastrutture distribuite - in cui l'offerta e la commercializzazione di servizi di pagamento e finanziari non richiedono più necessariamente la presenza di un intermediario o di un'autorità fiduciaria centrale - modifica le categorie di osservazione e regolazione. Emerge l'esigenza di nuove forme di controllo e di un quadro di regole e standard adeguato.

Abbiamo l'obiettivo di dare impulso alla digitalizzazione del mercato finanziario nazionale - anche attraverso le sedi di cooperazione che coordiniamo, come il Comitato Pagamenti Italia - promuovendo un mercato dei pagamenti innovativo, efficiente e sicuro, che produca benefici per l'intera economia e per i singoli attori che vi operano, potenziando il dialogo con l'esterno e rafforzando le sinergie tra le diverse funzioni della Banca.

Linee di azione

- Accrescere la capacità di monitoraggio del mercato dei pagamenti tradizionali e innovativi attraverso lo sviluppo di un sistema informativo integrato e di indicatori di efficienza e sicurezza del comparto e prevedendo nuove modalità di diffusione delle analisi
- Approfondire le modalità per l'applicazione del nuovo framework di sorveglianza PISA (Payment instruments, schemes and arrangements) agli ecosistemi che utilizzano le tecnologie decentralizzate nei pagamenti e nella finanza; contribuire attivamente alla definizione dell'assetto attuativo derivante dal regolamento MICA (Markets in Crypto-Assets); collaborare con l'Accademia, le istituzioni e il mercato per l'elaborazione di principi di riferimento per lo sviluppo degli smart contracts nell'ambito di soluzioni di finanza decentralizzata; dare ulteriore impulso alla sorveglianza sulle piattaforme di open banking, in un'ottica di monitoraggio e promozione della performance sistemica
- Favorire lo sviluppo del FinTech sulla piazza finanziaria nazionale, rafforzando l'azione di stimolo e supporto agli operatori del comparto finanziario e delle nuove tecnologie, la partecipazione attiva a iniziative nazionali e internazionali, il sostegno all'innovazione del mercato attraverso gli innovation facilitator promossi dalla Banca (Canale FinTech, Milano Hub, Sandbox regolamentare)

1.3 Il contrasto all'illegalità nel settore finanziario

Responsabile: *Bruna Szego*, Capo dell'Unità Supervisione e normativa antiriciclaggio

Il rischio di criminalità nel settore economico e finanziario resta elevato. In Europa sono in corso i lavori per rivedere il quadro normativo e istituzionale in materia di antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo; l'obiettivo è aumentare il grado di armonizzazione delle regole, accentrare in parte le funzioni di vigilanza presso una nuova Autorità europea per l'antiriciclaggio e il contrasto al finanziamento del terrorismo, e istituire un sistema di controlli antiriciclaggio integrato a livello UE, in stretto raccordo con le autorità nazionali.

Per affrontare queste sfide abbiamo costituito nel giugno 2022 la nuova Unità di Supervisione e normativa antiriciclaggio (SNA) che riassume le diverse funzioni, normative e di controllo

sul sistema finanziario a fini di antiriciclaggio, attribuite alla Banca d'Italia. Abbiamo anche potenziato la struttura organizzativa dell'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) con l'obiettivo di sostenerne la crescita del ruolo sul piano nazionale e internazionale e fronteggiare l'aumentato impegno sul fronte istituzionale.

Vogliamo continuare a fornire un contributo incisivo sui tavoli europei e rendere più efficace e tempestiva l'azione di supervisione dei profili di antiriciclaggio e contrasto del finanziamento del terrorismo nei confronti degli intermediari vigilati, in un quadro di massima cooperazione con la vigilanza prudenziale e con l'UIF.

Linee di azione

- Continuare a partecipare attivamente ai negoziati europei in corso, nell'ambito del processo guidato dal Ministero dell'Economia e delle finanze
- Irrobustire le metodologie di analisi per la valutazione del rischio di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo, in coerenza con le linee guida dell'Autorità bancaria europea ed elaborare, per tutti gli intermediari, una guida per la supervisione in materia di antiriciclaggio
- Completare il percorso volto a dotare l'Unità di Supervisione e normativa antiriciclaggio da poco costituita di un assetto organizzativo adeguato alle sfide che deve affrontare

1.4 La resilienza cibernetica del sistema finanziario

Responsabile: *Giuseppe Zingrillo*, Capo del Dipartimento Informatica

La crescente digitalizzazione dei servizi finanziari presuppone la disponibilità di servizi di Information and Communication Technology (ICT) efficienti, sicuri e resilienti. Emergono nuovi profili di rischio, anche in conseguenza del diffuso ricorso al lavoro a distanza, che richiedono un'attenta gestione ai fini della loro corretta mitigazione. È compito delle istituzioni promuovere e verificare l'adozione da parte degli intermediari di presidi di protezione e prevenzione utili a garantire la stabilità e la sicurezza, anche sotto il profilo cibernetico, del sistema finanziario.

Le iniziative devono tenere conto della natura globale e interconnessa delle minacce e della necessità di azioni coordinate a livello di sistema – nel Paese e negli ambiti europeo ed extraeuropeo - in coerenza con le strategie di sicurezza cibernetica e i relativi standard definiti a livello nazionale ed internazionale, anche mediante la cooperazione tra le istituzioni e gli operatori e tra questi e gli utenti finali.

Nei prossimi anni accresceremo il nostro impegno lungo due direttrici principali, una che ha al centro il sistema finanziario nel suo complesso, l'altra che riguarda la Banca stessa, che è parte fondamentale del sistema.

Linee di azione

- Contribuire a rafforzare la resilienza cibernetica del sistema finanziario italiano e la sicurezza delle infrastrutture e dei pagamenti nella dimensione digitale con azioni volte a: intensificare il coordinamento con le sedi di policy a livello internazionale, le altre autorità nazionali - in particolare con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale - e con il settore privato, al fine di adeguare strategie, regole, strumenti e migliorare la conoscenza dei fenomeni; innalzare la resilienza cibernetica dei singoli operatori, la business continuity del sistema finanziario nel suo complesso e la protezione degli utenti, promuovendo esercitazioni, iniziative di comunicazione per la prevenzione dei rischi nella comunità finanziaria italiana e programmi di awareness per cittadini e imprese
- Innalzare i livelli di sicurezza e resilienza dei servizi ICT della Banca attraverso: il potenziamento della capacità di acquisizione informativa, produzione e condivisione di intelligence sulla minaccia cibernetica (cyber intelligence); l'estensione dei presidi di difesa cyber, in termini di operatività ed efficacia, per rilevare e gestire tempestivamente attacchi sempre più evoluti (cyber defense); l'incremento della resilienza dei processi e dei servizi ICT per garantire l'operatività anche in caso di eventi cyber avversi (cyber resilience)





2. L'impegno per l'innovazione economica e finanziaria nel Paese e in Europa

Le nuove sfide derivanti dall'innovazione tecnologica, dalle evoluzioni geopolitiche e dai nuovi rischi richiedono un'ulteriore spinta alle capacità di analisi e previsione a supporto della politica monetaria, della stabilità finanziaria, di un'efficace consulenza al Governo e alle istituzioni sui temi di finanza pubblica e politica economica.

In un contesto in rapido cambiamento è sempre maggiore l'esigenza di disporre di dati e informazioni adeguate e di poterle sfruttare a pieno con nuovi strumenti per

rafforzare le capacità di analisi dei fenomeni economici e per supportare lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Inoltre, l'impegno per il Paese non può prescindere da un efficace sistema di relazioni con il territorio che, quindi, deve evolvere di pari passo con l'evoluzione delle modalità di svolgimento delle funzioni istituzionali, al fine di trarre il massimo vantaggio dalla presenza della Banca sul territorio per continuare a offrire servizi di elevata qualità al Paese.



2.1 La sfida dell'Euro Digitale e l'innovazione delle infrastrutture di pagamento

Responsabile: *Luigi Cannari*, Capo del Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento

La crescita della competizione nel settore dei servizi finanziari e di pagamento, indotta dall'innovazione tecnologica, richiederà un continuo miglioramento della gamma e della qualità dei servizi offerti dalla Banca ai soggetti esterni (cittadini e imprese, banche, amministrazioni pubbliche, altre istituzioni nazionali ed estere) sia direttamente sia attraverso la partecipazione ai progetti dell'Eurosistema.

La promozione di nuove soluzioni tecnologiche volte a conseguire immediatezza nelle transazioni finanziarie è necessaria per salvaguardare la competitività del sistema finanziario nazionale ed europeo, preservando nello stesso tempo la stabilità monetaria e finanziaria nel nuovo contesto. In tale ambito è opportuno ampliare il perimetro dei servizi offerti attraverso la piattaforma pan-europea per il regolamento dei pagamenti istantanei

TIPS con nuove funzionalità per l'utenza ed esplorando nuovi scenari di business. È prioritario, per garantire l'autonomia nell'assolvimento delle funzioni istituzionali e sostenere nello stesso tempo l'innovazione, la sicurezza e l'efficienza nel sistema dei pagamenti in euro, un efficace contributo della Banca alla possibile introduzione di una Central Bank Digital Currency.

Per affrontare le sfide poste dall'innovazione digitale, la Banca già partecipa attivamente a iniziative a livello europeo e internazionale. Occorre ora proseguire nell'azione di trasformazione, continuando a operare sulla frontiera tecnologica, per rispondere efficacemente alla crescente domanda di efficienza proveniente dagli intermediari, dai cittadini e dalle imprese e svolgendo una funzione di propulsione in cooperazione con le altre autorità nazionali ed europee.

Linee di azione

- Rafforzare il ruolo di leadership nell'offerta delle infrastrutture di pagamento europee e promuovere l'introduzione di tecnologie innovative in questo campo
- Partecipare attivamente al disegno della regolamentazione e del quadro di sorveglianza delle infrastrutture di mercato basate sulle tecnologie a registro distribuito (DLT) e promuovere iniziative di sperimentazione
- Partecipare in prima linea ai lavori in ambito Eurosistema sulla possibile introduzione dell'euro digitale, anche promuovendo le soluzioni tecnologiche offerte dalla Banca
- Raccogliere nuovi dati e informazioni, arricchendo le attuali statistiche sugli strumenti e schemi di pagamento



2.2 Il progetto Integrated Reporting Framework (IReF) e il potenziamento della funzione statistica della Banca

Responsabile: *Roberto Sabbatini*, Capo del Servizio Rilevazioni ed elaborazioni statistiche

Nell'ambito della produzione statistica stiamo assistendo a un cambio di paradigma. La crescente importanza di informazioni granulari, lo sviluppo di nuove aree di analisi statistica (ad es. il FinTech e la finanza sostenibile), la possibilità di complementare i dati che l'Istituto rileva dagli enti segnalanti con grandi volumi di informazioni alternative, spesso destrutturate e acquisite anche dal web (big data), richiedono il ricorso a nuove metodologie statistiche e soluzioni tecnologiche e organizzative adeguate per gestire e sfruttare al meglio il potenziale informativo dei dati.

Alcuni progetti avviati dall'Eurosistema produrranno nei prossimi anni un cambiamento radicale nell'assetto delle statistiche bancarie europee, in particolare: il progetto Integrated Reporting Framework (IReF) è volto all'integrazione delle diverse raccolte per finalità statistiche del Sistema Europeo delle Banche centrali e alla loro armonizzazione tra paesi; il progetto (complementare) denominato Banks' Integrated Reporting Dictionary (BIRD) introduce indicazioni standardizzate per la produzione delle segnalazioni statistiche di supervisione e di risoluzione europee.

Linee di azione

- Svolgere un ruolo di primo piano nella ridefinizione del processo di produzione statistica dell'Eurosistema, anche con l'obiettivo di assumere la responsabilità diretta nella fornitura di servizi nell'ambito di una nuova cornice di collaborazione tra banche centrali
- Promuovere l'applicazione di metodologie statistiche innovative e la raccolta e gestione di dati e informazioni alternative all'interno e all'esterno della Banca
- Realizzare nuove soluzioni tecnologiche per lo sfruttamento integrato del patrimonio informativo, anche con riferimento ai dati aziendali e al loro monitoraggio, al fine di migliorare le capacità di analisi delle varie funzioni dell'Istituto, l'efficienza dei processi e la qualità della produzione statistica, anche a vantaggio dell'utenza esterna
- Definire nuovi strumenti di visualizzazione dei dati che rendano più efficace la diffusione al vasto pubblico di informazioni statistiche
- Partecipare all'iniziativa promossa dal G20 (Data Gap Initiative 3), con la collaborazione del Fondo Monetario Internazionale, volta a colmare i vuoti informativi su specifiche aree tematiche innovative



2.3 La ricerca a sostegno delle politiche economiche in Italia e in Europa

Responsabile: *Sergio Nicoletti Altimari*, Capo del Dipartimento Economia e statistica

I cambiamenti nel quadro geopolitico e il conseguente ridimensionamento del grado di integrazione economica e finanziaria tra le varie aree rendono più difficoltosa la cooperazione nelle sedi internazionali per il conseguimento di beni pubblici globali (pace, salute, ambiente, stabilità finanziaria). Assumono centralità, anche per le implicazioni per la politica monetaria, i temi connessi al cambiamento climatico e alla sostenibilità ambientale, alle politiche energetiche, alla diffusione delle nuove tecnologie e alla regolamentazione dei mercati digitali. Si intensifica il dibattito sulle implicazioni per la politica monetaria di un'inflazione elevata e persistente; nuove sfide riguardano le analisi sugli impatti per la stabilità monetaria e finanziaria della trasformazione digitale del sistema finanziario e della possibile introduzione dell'euro digitale.

Tutto ciò ha sollecitato risposte di politica economica comune a livello europeo ed è ripresa la riflessione sulla governance economica europea e sulla creazione di una capacità di bilancio europea. Per quanto riguarda le politiche economiche in Italia, la pronta ed efficace attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sarà fondamentale per rilanciare il potenziale di crescita dell'economia italiana, ma anche per i processi di integrazione europei.

In questo contesto, ci impegneremo per accrescere il nostro ruolo nel dibattito nazionale e internazionale e come centro di ricerca di eccellenza nell'analisi economica applicata e policy-oriented.

Linee di azione

- Ampliare il ventaglio degli strumenti di analisi e ricerca per interpretare gli andamenti congiunturali reali e monetari, formulare previsioni, fornire contributi ai fini della definizione dell'orientamento della politica monetaria e di quella macroprudenziale
- Consolidare l'azione di consulenza economica alle autorità italiane e la partecipazione al dibattito di politica

economica sui temi della finanza pubblica, del mercato del lavoro, degli andamenti demografici, della povertà e disuguaglianza, della regolamentazione, della struttura del sistema produttivo, della governance economica europea

2.4 Il rapporto con il territorio

Responsabile: *Paolo Sestito*, Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio

La presenza della Banca sul territorio è strettamente connessa allo svolgimento delle proprie funzioni: è finalizzata a offrire servizi a cittadini e istituzioni e favorisce la conoscenza delle realtà economiche e sociali di un paese eterogeneo come l'Italia.

Negli ultimi anni, si sono manifestati rilevanti cambiamenti e sono intervenuti fattori di innovazione che incidono profondamente sulle funzioni svolte dalla rete delle Filiali: a fianco delle funzioni tradizionali - circolazione monetaria, vigilanza prudenziale e tesoreria - per le quali l'operatività è sempre più diversificata a livello territoriale, vi sono attività in via di potenziamento, come quelle di tutela della clientela dei servizi bancari e finanziari, di antiriciclaggio, di valutazione del merito

di credito delle imprese non finanziarie e dei servizi informativi per il pubblico; l'innovazione tecnologica, inoltre, ha reso possibili diverse configurazioni dei processi di lavoro.

Intendiamo completare il percorso di riforma della nostra presenza sul territorio, prestando attenzione agli interessi di una pluralità di stakeholder e tenendo conto delle specificità delle funzioni e della differente domanda di servizi, attuali e potenziali, da offrire, in una prospettiva di medio-lungo termine, ai cittadini, alle imprese e alle istituzioni; intendiamo anche predisporre nuove soluzioni organizzative, facendo leva sulle potenzialità del modello di lavoro ibrido e del coordinamento operativo a distanza.

Linee di azione

- Le iniziative si svolgeranno lungo le seguenti direttrici: valorizzare il ruolo istituzionale e di rappresentanza garantito dalla presenza in tutte le Regioni e differenziare i servizi offerti dalla Banca nei diversi territori; rafforzare l'integrazione, in una logica di funzionamento a rete, fra le singole funzioni centrali e le Filiali nell'esercizio dei compiti istituzionali e nell'erogazione dei servizi resi sul territorio





3. La tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari e il dialogo con l'esterno

L'azione della Banca, finalizzata a rafforzare il sistema finanziario, si completa con quella volta ad assicurare, attraverso una pluralità di strumenti (norme, controlli, strumenti di tutela individuale, educazione finanziaria), una tutela sostanziale ai clienti delle banche e degli intermediari finanziari. È un compito essenziale, anche alla luce della peculiare asimmetria informativa che esiste, nei mercati finanziari, tra chi domanda e chi offre prodotti e servizi.

Nell'attuale contesto economico, la funzione di tutela può contribuire ad aumentare la capacità del sistema e dei cittadini di affrontare situazioni di difficoltà e fornire, soprattutto alle categorie più fragili e a maggior rischio di esclusione finanziaria, gli strumenti per una migliore e più consapevole cittadinanza finanziaria. Inoltre, deve assicurare che la trasformazione in atto del

mercato finanziario e dei pagamenti, anche per effetto della digitalizzazione, si traduca in nuovi servizi e nuove opportunità per la clientela, mettendo sotto controllo i rischi per gli utenti.

Una efficace protezione del cliente concorre al benessere economico dei cittadini, favorisce una partecipazione più attiva e responsabile alla vita economica del Paese e contribuisce alla stabilità finanziaria del sistema.

Un ruolo fondamentale è poi affidato alla comunicazione - sia come capacità della Banca di dialogare con tutti i soggetti interessati, sia come impegno nel diffondere la conoscenza tra i cittadini dei compiti che svolge e degli strumenti messi a disposizione - con l'obiettivo di rafforzare la fiducia del pubblico nell'azione della Banca e nel sistema finanziario.



3.1 La vigilanza di tutela e l'educazione finanziaria

Responsabile: *Magda Bianco*, Capo del Dipartimento Tutela della clientela ed educazione finanziaria

Attribuiamo massima rilevanza alla tutela del consumatore di servizi finanziari e abbiamo realizzato negli anni importanti iniziative per ampliare e rafforzare gli strumenti a tutela del cliente.

In un contesto economico complesso quale quello attuale e in continua evoluzione per effetto della rivoluzione digitale, gli obiettivi

della funzione di tutela per il prossimo triennio si svilupperanno lungo due direttrici principali: assicurare una tutela effettiva dei clienti e favorire un più diffuso e consapevole accesso ai servizi finanziari anche innovativi.

Linee di azione

- Innovazione finanziaria e tecnologica: seguire e monitorare l'evoluzione del mercato e gli effetti sulle relazioni tra intermediari e clienti, per poter adeguare gli strumenti di tutela esistenti e assicurarne l'efficacia nel continuo; sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia per migliorare la qualità e la capillarità dei servizi di tutela offerti dalla Banca ai cittadini (programmi di educazione finanziaria, strumenti di tutela individuale, ecc.)
- Dialogo con l'esterno: potenziare i canali di ascolto, per intercettare con immediatezza le reali ed emergenti esigenze di tutela, e le iniziative di comunicazione, per far conoscere l'attività svolta dalla Banca e gli strumenti messi a disposizione degli utenti

3.2 La conoscenza delle attività della Banca e la comunicazione con il pubblico e gli altri interlocutori

Responsabili: *Giuseppe Parigi*, Vice Capo del Dipartimento Risorse umane, comunicazione e informazione; *Paola Ansuini*, Direttore senior presso il Dipartimento Tutela della clientela ed educazione finanziaria (per le attività di comunicazione in tema di tutela e di educazione finanziaria)

In un ambiente complesso, in cui svolgiamo molteplici funzioni per la collettività, intendiamo potenziare l'attività di comunicazione con il pubblico e con i diversi interlocutori al fine di rappresentare con chiarezza e semplicità la pluralità dei compiti svolti, i servizi offerti e i benefici che ne derivano per le persone, nonché di migliorare il livello di consapevolezza e cultura finanziaria di cittadini e imprese.

Vogliamo in tale modo anche accrescere la fiducia dei cittadini nella Banca quale organizzazione affidabile, che opera nell'interesse collettivo e sempre più dialogante, pronta all'ascolto, inclusiva e trasparente.

Linee di azione

- Aumentare la conoscenza delle attività e delle finalità della Banca, anche con riferimento a fasce di pubblico nuove e più ampie
- Rafforzare le relazioni con gli interlocutori tradizionali (istituzioni, sistema finanziario, mondo accademico) e aumentare l'efficacia della comunicazione attraverso i media tradizionali e nuovi
- Aumentare la visibilità della Banca sul territorio, sviluppando il dialogo con le comunità e le istituzioni locali, anche valorizzando le proprie Filiali
- Sviluppare la capacità delle persone, ai diversi livelli dell'organizzazione, di essere ambasciatori della Banca, favorire una cultura aziendale sempre più pronta all'ascolto, a raccogliere le sfide dell'innovazione, a valorizzare le diversità e a promuovere l'inclusione
- Aumentare la capacità di monitoraggio e misurazione dell'efficacia della comunicazione



4. L'impegno della Banca per l'ambiente

L'Agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile, l'Accordo di Parigi sul clima e gli obiettivi che l'Europa si è data in termini di riduzione delle emissioni di gas serra e di neutralità carbonica richiedono una profonda trasformazione del sistema energetico ed economico. Questa esigenza è resa ancora più critica dalle attuali tensioni sulle fonti di approvvigionamento di gas e altre materie prime nonché dall'intensificazione degli impatti dei cambiamenti climatici sul nostro territorio. Nei cittadini e nelle imprese cresce la sensibilità verso le tematiche sociali e di governance oltre che quelle ambientali (in breve ESG) e la richiesta di trasparenza e accountability sul contributo di imprese e pubbliche amministrazioni agli obiettivi di sviluppo sostenibile e, in particolare, a quelli ambientali.

Questi cambiamenti hanno impatti rilevanti anche sulle funzioni delle banche centrali, sia sul versante istituzionale (investimenti sostenibili, vigilanza, ricerca economica, educazione finanziaria), sia sulle funzioni di supporto (uso responsabile delle risorse, contenimento dei costi, riduzione delle emissioni, accountability).

La Banca mira ad assumere un ruolo di primo piano nell'impegno per l'ambiente con due piani d'azione volti a rafforzare le iniziative in tema di finanza sostenibile e di contrasto ai cambiamenti climatici e a ridurre progressivamente la propria impronta ambientale per raggiungere un obiettivo di lungo termine di emissioni nette pari a zero.



4.1 La finanza sostenibile e il contrasto ai cambiamenti climatici

Responsabile: *Patrizio Pagano*, Capo del Servizio Segreteria particolare del Direttorio

I profondi cambiamenti climatici in atto espongono l'intero ecosistema a rischi di danni irreversibili. Gli avvenimenti degli ultimi anni hanno inoltre evidenziato la fragilità del sistema economico e la rilevanza di sistemi energetici che forniscano energia in modo sostenibile, sicuro e a costi accessibili.

Contrastare i fenomeni connessi con i cambiamenti climatici spetta in primo luogo ai governi nazionali e, in Europa, alle autorità comunitarie che possono orientare le attività economiche verso una maggiore sostenibilità. Le banche centrali possono però dare un importante contributo sia per facilitare la transizione verso un'economia green, sia

aiutando il sistema finanziario ad accrescere la propria resilienza ai rischi legati agli impatti dei cambiamenti climatici.

La Banca da anni è impegnata a valutare le implicazioni per il sistema economico e finanziario di tali rischi, promuovendo uno sviluppo equilibrato della finanza sostenibile, anche attraverso l'avvio di numerosi progetti ed esercitando un ruolo propositivo nelle sedi internazionali. La crescente rilevanza di questi temi è testimoniata dalla decisione di istituire nel 2022 un Comitato Cambiamenti climatici e sostenibilità, presieduto da un membro del Direttorio e supportato da un nucleo di esperti.

Linee di azione

- Approfondire la ricerca economica sui temi inerenti la transizione ecologica, in collaborazione con istituzioni esterne e con l'Accademia
- Migliorare la sostenibilità degli investimenti della Banca, attraverso la revisione del sistema di governance della gestione degli investimenti, l'adozione di strumenti per aumentare l'attenzione alla decarbonizzazione delle imprese, la definizione di obiettivi e di indicatori per misurare l'efficacia delle strategie adottate
- Promuovere l'incorporazione della valutazione dei rischi climatici e ambientali nella strategia di business, nella governance, nel sistema di gestione dei rischi degli intermediari e nell'informativa al mercato
- Realizzare percorsi di educazione finanziaria in tema di transizione climatica e di finanza sostenibile, in ottica di alfabetizzazione e inclusione finanziaria, e analizzare i riflessi della transizione verde sul rischio per la clientela bancaria
- Rafforzare il coordinamento delle diverse attività istituzionali e ampliare le relazioni con gli organismi esterni, assicurando un ruolo propulsivo della Banca

4.2 Verso l'obiettivo net zero: la riduzione delle emissioni di gas serra e dell'impronta ambientale

Responsabili: *Paolo Sestito*, Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio; *Livio Tornetta*, Capo del Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio; *Ciro Vacca*, Capo del Dipartimento Immobili e appalti

Da diversi anni abbiamo messo in campo un programma di riduzione della nostra impronta ambientale, del quale rendiamo conto attraverso il Rapporto ambientale pubblicato sul sito web. La rilevanza del tema ci impone di accelerare ulteriormente su tale fronte: nei prossimi anni intendiamo porre le basi, definendo un piano articolato, nei tempi e nei modi (con indicazione degli

obiettivi conseguibili e dei diversi interventi ed investimenti da porre in essere in una logica di gradualità ed economicità), per conseguire nel lungo periodo un obiettivo di emissioni carboniche nette pari a zero. Vogliamo inoltre adottare un approccio integrato ai temi della sostenibilità ambientale, sociale e di buon governo (ESG).

Linee di azione

- Migliorare le prestazioni energetiche di edifici e impianti della Banca, a partire da quelli più energivori al fine di diminuire i fabbisogni di energia
- Ridurre i consumi di combustibili fossili (gas metano e gasolio) per il riscaldamento degli edifici, anche attraverso l'elettificazione degli impianti
- Incrementare la quota di energia elettrica autoprodotta da fonti rinnovabili
- Ottimizzare l'assetto immobiliare e la gestione di edifici e impianti, anche attraverso il potenziamento degli strumenti automatici di governo e monitoraggio dei consumi energetici
- Adottare soluzioni informatiche a basso impatto sull'ambiente (green ICT)
- Ridurre le emissioni di gas serra e l'impatto ambientale del ciclo di vita delle banconote (materie prime, produzione, trasporto, smaltimento finale)
- Incentivare la mobilità sostenibile per gli spostamenti casa-ufficio e ridurre le emissioni di gas serra connesse con i viaggi di lavoro
- Compensare le emissioni di gas serra della Banca e favorire la biodiversità attraverso interventi di riforestazione diretta, l'acquisto di crediti di carbonio sul mercato volontario, la valorizzazione del patrimonio verde dell'Istituto
- Promuovere la sensibilizzazione e la formazione del personale e rafforzare la cooperazione con altre istituzioni sui temi ambientali
- Potenziare la rendicontazione in materia di sostenibilità, con l'individuazione di un framework integrato e lo sviluppo di indicatori di performance





5. Una Banca inclusiva, efficiente e capace di innovare

Nell'ultimo decennio la Banca ha realizzato molti progetti volti a innovare le proprie modalità di funzionamento sotto il profilo dell'organizzazione, degli strumenti per il controllo di gestione e per il presidio dei rischi, dello sviluppo delle competenze delle persone, delle tecnologie per lo svolgimento delle diverse funzioni. Il cambiamento è tuttavia divenuto così rapido, esteso e pervasivo da richiedere un impegno continuo sul fronte del miglioramento delle attività gestionali.

L'emergenza pandemica ha inoltre influenzato profondamente le modalità di

svolgimento delle attività lavorative, facendo emergere l'importanza di un'organizzazione agile e resiliente, in grado quindi di anticipare i cambiamenti e di reagirvi in modo rapido ed efficace; focalizzata su obiettivi e risultati da conseguire, con un uso efficiente delle risorse; attenta alle persone e inclusiva, in modo da favorire la fiducia, la motivazione e la responsabilizzazione; orientata alla sostenibilità, anche attraverso la riduzione degli spostamenti e l'ottimizzazione dell'uso degli spazi di lavoro.



5.1 Le competenze per le nuove sfide e la valorizzazione delle diversità

Responsabile: *Alberto Martiello*, Capo del Dipartimento Risorse umane, comunicazione e informazione

La capacità di acquisire e sviluppare le competenze chiave è sempre più un fattore di successo per le organizzazioni. Molte aziende e istituzioni stanno progressivamente riorientando i sistemi gestionali verso un modello basato sulle competenze che sia di orientamento nello sviluppo delle capacità specialistiche, comportamentali e manageriali con particolare riguardo a quelle che, anche in prospettiva, saranno centrali per il successo dell'organizzazione.

In quest'ambito abbiamo già avviato diverse iniziative, tra cui una mappatura dei profili professionali e, per supportare la crescita delle persone, percorsi di sviluppo professionale e manageriale caratterizzati da fasi ben definite per allenare le capacità comportamentali e le conoscenze tecniche.

Nello sviluppo dei percorsi è inoltre crescente l'attenzione all'unicità di ciascuna persona, con la messa in campo di specifiche attività di ascolto e consulenza individuale a supporto della crescita professionale e di politiche di valorizzazione delle diversità e dell'inclusione. Con riguardo alla presenza e al ruolo delle donne in Banca, abbiamo realizzato numerose iniziative che hanno permesso di ridurre i differenziali di genere nella compagine complessiva e nei ruoli manageriali.

Intendiamo proseguire con forza su questi fronti al fine di favorire una piena valorizzazione del capitale umano, creare un ambiente propizio ai cambiamenti e alla diversificazione delle esperienze, rafforzare l'attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione, del clima di lavoro e del benessere.

Linee di azione

- Rafforzare le misure per lo sviluppo delle competenze necessarie per le diverse funzioni della Banca, monitorandone (anche anticipandone) l'evoluzione e, per questa via, migliorare i processi chiave di gestione delle risorse umane: la pianificazione degli organici e del loro costo, le assunzioni, la formazione, la mobilità e la valutazione delle performance
- Promuovere, in maniera proattiva, strategica e sistematica nella cultura

organizzativa e nelle leve gestionali, l'attenzione per l'unicità della persona, per le specifiche esigenze di minoranze e di gruppi svantaggiati, nonché di coloro che attraversano momenti di transizione o fasi critiche della propria vita personale e professionale, in modo da consolidare un ambiente di lavoro aperto e capace di valorizzare il contributo di ciascuna persona; rendere ancora più incisive le politiche di equilibrio di genere



5.2 Le tecnologie digitali

Responsabile: *Giuseppe Zingrillo*, Capo del Dipartimento Informatica

Il processo di trasformazione digitale, che sta investendo in modo profondo e irreversibile il mondo delle organizzazioni e, più in generale, l'intera società, presuppone la disponibilità di dati e informazioni e di servizi ICT efficienti, sicuri, resilienti e sostenibili.

In Banca abbiamo da anni intrapreso un profondo percorso di trasformazione

digitale dei processi di lavoro e intendiamo proseguire in questa direzione, sfruttando a pieno le potenzialità delle nuove tecnologie e rafforzando il nostro ruolo di fornitore di servizi informatici avanzati a livello nazionale ed europeo.

Linee di azione

- Favorire la diffusione, in maniera ampia e strutturale nei processi di lavoro della Banca, di modelli e tecniche di intelligenza artificiale, anche attraverso la realizzazione di una piattaforma tecnologica di supporto
- Incrementare la sicurezza e l'efficienza interna con la migrazione del Data Center della Banca al cloud privato, sviluppato secondo il modello Software Defined Data Center
- Proseguire nella progressiva estensione dell'utilizzo del cloud pubblico per servizi ICT standardizzati e trasversali o a sostegno di processi specifici del comparto aziendale
- Continuare nella forte spinta di innovazione tecnologica, per rafforzare il ruolo che la Banca svolge come fornitore di servizi per l'Eurosistema



5.3 Il modello ibrido e i nuovi modi di lavorare

Responsabili: *Alberto Martiello*, Capo del Dipartimento Risorse umane, comunicazione e informazione; *Paolo Sestito*, Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio

Il modo di lavorare sta cambiando molto più rapidamente rispetto al passato. La pandemia ha costituito un fattore di accelerazione e di discontinuità.

Da aprile 2022 abbiamo formalmente adottato un nuovo modello ibrido in cui il lavoro da remoto si integra con quello in presenza. Questo passaggio è un'opportunità strategica per una trasformazione più estesa della nostra organizzazione.

Realizzeremo un ampio programma di innovazioni per rendere l'organizzazione sempre più in linea con i principi dello smart working e trarne così il massimo beneficio per

l'azione della Banca, per le persone che ci lavorano e per la collettività. In quest'ambito intendiamo affinare l'analisi dei processi aziendali nel nuovo contesto di lavoro ibrido, con l'obiettivo di cogliere tempestivamente sia possibilità di miglioramento sia eventuali effetti indesiderati, per adottare i necessari aggiustamenti.

Queste innovazioni ampliano gli strumenti che abbiamo a disposizione per la gestione delle variabili organizzative anche al fine di affrontare le nuove sfide dell'emergenza climatica e di quella energetica e di rafforzare la continuità operativa in un ambiente incerto.

Linee di azione

- Valutare il funzionamento del nuovo modello ibrido e i suoi effetti sulle variabili per noi molto rilevanti (efficacia, efficienza, rischi operativi, socialità, salute delle persone, impronta ambientale) attraverso un ampio ventaglio di strumenti di indagine e con un deciso contributo del personale della Banca
- Realizzare gli interventi in campo gestionale, organizzativo, IT e immobiliare già progettati, integrandoli alla luce di nuove esigenze, per permettere il miglior funzionamento del modello e sfruttarne le potenzialità. In particolare intendiamo investire nella programmazione, gestione e verifica dei risultati dell'attività lavorativa, nel rafforzamento della gestione della continuità operativa, nell'adeguamento degli strumenti informatici per un'efficace interazione negli uffici e a distanza, nel miglioramento della flessibilità e dell'efficienza nell'utilizzo degli spazi d'ufficio secondo il paradigma dello smart office (diversificazione e, nella misura del possibile, riduzione degli spazi complessivamente occupati e dei loro costi)



5.4 La razionalizzazione di assetti organizzativi e processi operativi e il supporto informativo alle decisioni aziendali

Responsabile: *Paolo Sestito*, Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio

La Banca persegue una gestione efficiente e responsabile delle risorse e la mitigazione dei potenziali rischi operativi: la misurazione delle performance economiche (costi, ricavi, rischi, efficienza, ecc.), la razionalizzazione di assetti e processi operativi, il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici sono elementi guida della progettazione organizzativa e del controllo di gestione.

L'attenzione ai costi è particolarmente importante in un contesto di accresciuta incertezza sull'evoluzione dei principali flussi di reddito e in particolare di quelli derivanti dall'attuazione della politica monetaria, sì da

non incidere sulle risorse che la Banca potrà destinare allo Stato.

Le azioni intraprese negli scorsi anni hanno arricchito le conoscenze e gli strumenti a supporto della gestione e dell'innovazione organizzativa.

Intendiamo ora proseguire in questa direzione per consolidare quanto realizzato, costruire e sperimentare nuove soluzioni e connettere gli strumenti in un sistema coerente di misurazione, analisi e intervento organizzativo.

Linee di azione

- Costruire un sistema unico di rilevazione e misurazione dei fenomeni aziendali (attività, prodotti, processi e strutture) basato su mappe dei processi riviste secondo nuovi criteri, sull'integrazione delle basi dati aziendali esistenti e su un sistema strutturato di indicatori di performance
- Sviluppare le metodologie di previsione dei costi e di analisi dell'efficienza e dell'efficacia a supporto delle decisioni, traendo ulteriore vantaggio dalle informazioni raccolte e dagli indicatori costruiti nell'ambito del sistema unico integrato
- Avviare cicli periodici di analisi della qualità e dell'efficienza delle strutture e dei processi della Banca impiegando nuove logiche di zero-based-budgeting finalizzate anche a meglio supportare la pianificazione degli organici



5.5 Un sistema integrato di gestione dei rischi

Responsabili: *Paolo Sestito*, Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio; *Pier Francesco Ferrari*, Capo del Servizio Organizzazione

Il contesto attuale è caratterizzato da crescente incertezza nella situazione geopolitica internazionale, da evoluzioni continue del quadro giuridico di riferimento e da uno sviluppo tecnologico che espone i sistemi e le organizzazioni a minacce di natura cibernetica; è necessario disporre di un'organizzazione flessibile, resiliente, agile.

Per tale ragione, puntiamo a rafforzare la capacità di risposta e la robustezza organizzativa dei nostri processi operativi, per essere più pronti non solo ad affrontare situazioni di rischio e a garantire elevati standard di continuità operativa, ma anche a cogliere le nuove opportunità.

Linee di azione

- Rafforzare la resilienza operativa della Banca, potenziando le metodologie, gli strumenti e la reportistica in materia di rischi operativi, incidenti e continuità operativa alla luce dei nuovi fattori di rischio e integrando appieno il rischio cibernetico nel sistema di Operational Risk Management della Banca
- Sviluppare una metodologia unitaria per la gestione del rischio di non conformità alle norme che interessano le attività della Banca
- Razionalizzare il sistema delle seconde linee di difesa integrandone la reportistica e potenziando il coordinamento tra di esse e con la terza linea di difesa
- Sviluppare una metodologia per la resilienza organizzativa, allineata alle migliori pratiche, che le strutture interne potranno adottare per valutare e rafforzare la resilienza delle proprie attività
- Integrare la sicurezza fisica e anticrimine con la sicurezza informatica e cibernetica, a partire dalle dotazioni informatiche utilizzate nell'ambito dei sistemi di sicurezza fisica e di building automation







La stampa dei documenti comporta consumi di energia elettrica, di carta e di toner e conseguentemente emissioni di anidride carbonica e impatti sull'ambiente.

Questo documento è stato ottimizzato per la lettura su schermo. Non stamparlo.

