

PIANO
Strategico
2023 - 2025

AGGIORNAMENTO LUGLIO 2024

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



Fabio Panetta
Governatore della
Banca d'Italia

Questo aggiornamento del Piano strategico 2023 – 2025, pubblicato a un anno e mezzo dal suo avvio, dà conto dei mutamenti di scenario che influiscono sulle priorità strategiche e sugli interventi organizzativi e gestionali che intendiamo realizzare per aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'azione dell'Istituto, nell'ottica di un uso consapevole delle risorse.

La Banca d'Italia continua a lavorare per rafforzare il sistema finanziario, per accrescerne la capacità di affrontare i rischi che possono emergere dalla transizione digitale, in una fase dominata dall'innovazione tecnologica. Nell'esercizio delle nostre funzioni, operiamo per promuovere la transizione energetica e ambientale, ponendo le condizioni per la digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi resi alla collettività. Siamo convinti della necessità di valorizzare il ruolo della Banca sul territorio e di dover riservare particolare attenzione allo sviluppo del nostro capitale più importante: le persone, le loro competenze e conoscenze e la loro dedizione al lavoro.

Esempi concreti di questo cambiamento sono rappresentati dalla costituzione dell'Unità Euro digitale e dall'approfondimento delle tecniche di intelligenza artificiale generativa. Sfide, queste ultime, che richiedono professionalità, impegno e determinazione, ma anche una riflessione critica, soprattutto sui profili etici.

Le priorità strategiche delineate nel Piano ispirano una cultura organizzativa che mira a rafforzare il senso di appartenenza e a valorizzare la collaborazione, l'apprendimento continuo e l'assunzione consapevole dei rischi. È fondamentale che l'intera compagine aziendale sia motivata a contribuire attivamente con le idee e con l'impegno a conseguire gli ambiziosi obiettivi del Piano strategico.

BANCA D'ITALIA



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, in particolare nella fase di analisi di scenario. 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 i risultati raggiunti. Il sistema di pianificazione prevede una verifica periodica delle attività realizzate, delle risorse impiegate, dei progressi compiuti e degli eventuali aggiustamenti.

Per il triennio 2023-2025 sono stati individuati cinque obiettivi strategici, articolati a loro volta in diciassette piani di 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 di 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 2023-2025 della Banca d'Italia e le numerose iniziative in corso, aggiornate alla luce della revisione di metà ciclo dell'analisi di scenario condotta in avvio del Piano. In questa edizione viene anche riportata la relazione tra gli obiettivi del Piano strategico e gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030.



Un contesto in continuo cambiamento



I numerosi cambiamenti esterni (politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali) sono fonti di continue 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, ad esempio il regime pilota per le infrastrutture di mercato basate sulla tecnologia a registro distribuito (DLT Pilot Regime), i negoziati per il regolamento sulla finanza digitale Financial Data Access, il pacchetto relativo a Payment Services Regulation (PSR) e Payment Service Directive (PSD3), l'avvio della fase applicativa del regolamento MiCAR (Market in Crypto-Assets Regulation)
 - gli effetti dell'adozione in Europa di Basilea 3
 - l'inclusione degli aspetti legati ai rischi climatici nella normativa primaria e secondaria e, più in generale, la crescente attenzione posta alle tematiche ESG (environment, social e governance)



Fattori economici e geopolitici

- » La situazione economica e finanziaria internazionale continua a essere caratterizzata da forti elementi di incertezza per il protrarsi delle tensioni geopolitiche e dei conflitti internazionali in corso
- » Tali sviluppi determinano la necessità di monitorare e approfondire: le implicazioni per la crescita e l'inflazione; i riflessi sulle catene di produzione del valore a livello globale; l'acuirsi dei rischi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo; gli impatti sugli intermediari vigilati



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 e richiedendo una crescente attenzione agli sviluppi più recenti dell'intelligenza artificiale (ad esempio la generative AI)
- » 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
- » Proseguono, nell'area dell'euro, le attività di preparazione all'eventuale emissione di una moneta digitale di banca centrale
- » Emergono opportunità di utilizzo delle nuove tecnologie nei processi di lavoro, anche al fine di presidiare i rischi cyber, la resilienza operativa e organizzativa e, più in generale, la sicurezza di persone e di infrastrutture



Fattori sociali e
comportamentali

- » Si diffondono nuove forme di utilizzo dei servizi finanziari e nuovi rischi per la clientela
- » L'eventuale emissione dell'euro digitale si affiancherà al contante, che continuerà a svolgere un ruolo importante
- » Resta elevato il rischio di criminalità nel settore economico e finanziario
- » Prosegue 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, dove il lavoro da remoto si integra con quello in presenza



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 con la necessità di azioni più incisive, inclusa una rendicontazione trasparente
- » 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 di 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

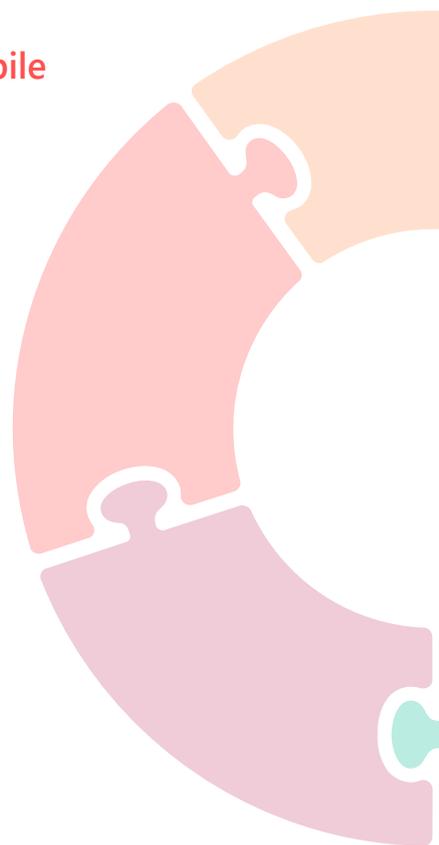
5.3 Il modello ibrido e i nuovi modi di lavorare

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 accompagnare 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 darà nei prossimi anni ulteriore intensità alla propria azione per potenziare e rendere più resiliente questa complessa architettura.

L'obiettivo è collegabile ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030





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)

Nello scenario attuale, caratterizzato da forte incertezza per il protrarsi delle tensioni geopolitiche, i rischi per il sistema bancario derivano principalmente dalla fase di debolezza in cui versa l'economia e dagli effetti dell'alto livello dei tassi, con implicazioni sulla capacità di rimborso da parte dei debitori e quindi sulla qualità del credito delle banche. È necessario proseguire nel monitoraggio dei presidi prudenziali, contabili e organizzativi che gli intermediari adottano a fronte dei rischi tradizionali (credito, mercato, operativo, tasso, 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 di azione, in una logica di piena integrazione con la pianificazione del Single Supervisory Mechanism (SSM) e con le priorità di supervisione della European Banking Authority 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: potenziare il monitoraggio e l'analisi degli 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 e dalla transizione climatica.

Linee di azione

- Sviluppare metodologie e strumenti di analisi aggiornati per continuare a verificare la capacità del sistema bancario e finanziario italiano di gestire gli impatti sul business della fase di protratta incertezza del contesto economico, anche di riflesso alle tensioni geopolitiche, 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 dell'industria finanziaria, completare il recepimento dei regolamenti Digital Operational Resilience Act (DORA) e MiCAR, 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 organi 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, al crowdfunding, al risparmio gestito, ai crypto-assets service providers e all'implementazione operativa degli esiti di alcuni importanti negoziati internazionali (tra cui ad esempio "Final Basel 3")

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: con il decreto legislativo attuativo del regolamento europeo (D.lgs. n. 224/23) la Banca ha assunto, dal 31 gennaio 2024, il ruolo di autorità nazionale di

risoluzione delle CCP. La Banca d'Italia inoltre, 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

- Proseguire nello svolgimento delle attività volte a supportare l'esercizio efficace 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
- 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
- Contribuire alla definizione delle condizioni applicative del nuovo framework di sorveglianza PISA (Payment instruments, schemes and arrangements) agli ecosistemi che utilizzano le tecnologie decentralizzate nei pagamenti e nella finanza; contribuire alle attività connesse con l'entrata a regime del regolamento MiCAR, favorendo la piena comprensione, da parte degli operatori, dei rischi connessi con il funzionamento dei nuovi mercati delle criptoattività e delle relative esigenze di protezione degli utilizzatori; collaborare con l'Accademia, le istituzioni e il mercato per l'elaborazione di principi di riferimento per lo sviluppo degli smart contracts nell'ambito dell'industria finanziaria e dei pagamenti; 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. Nel giugno 2024 è stato pubblicato sulla Gazzetta ufficiale dell'UE il cosiddetto AML package (composto da una direttiva e da due regolamenti), che rivede profondamente il quadro normativo e istituzionale in materia di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo. L'obiettivo è aumentare il grado di armonizzazione delle regole, nonché istituire un sistema di controlli AML (Anti Money Laundering) integrato a livello UE, in cui le autorità nazionali operano in stretto raccordo con una nuova Autorità europea (AMLA), alla quale, fra l'altro, sarà affidata la vigilanza AML diretta su di un ristretto novero di intermediari e gruppi bancari e finanziari europei. Nei prossimi mesi prenderanno avvio i lavori di adeguamento dell'ordinamento nazionale alle nuove regole; parallelamente, proseguiranno il processo di costituzione della nuova Autorità e i lavori per definire alcune

delle principali regole e strumenti del nuovo sistema AML europeo.

In vista di 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

- Partecipare attivamente al processo guidato dal Ministero dell'Economia e delle finanze, per attuare le nuove norme nell'ordinamento nazionale. A livello europeo, assicurare un contributo ai lavori in corso per definire le principali regole e gli strumenti del nuovo sistema AML e partecipare attivamente ai lavori della nuova Autorità europea
- Affinare ulteriormente 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 e in prospettiva dell'AMLA, e finalizzare 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, tenuto conto anche della costituzione della nuova Autorità europea

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 e dell'intensificarsi della minaccia cyber per effetto dell'acuirsi delle tensioni geopolitiche, 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

- Innalzare i livelli di sicurezza e resilienza dei servizi ICT dell'Istituto attraverso il potenziamento della capacità di acquisizione informativa, produzione e condivisione di intelligence sulla minaccia cibernetica (cyber intelligence); incrementare la consapevolezza all'interno della Banca riguardo alla pericolosità della minaccia cyber
- Estendere i presidi di difesa cibernetica dell'Istituto (cyber defense), in termini di operatività ed efficacia, per rilevare e gestire tempestivamente attacchi sempre più evoluti
- Potenziare la resilienza dei processi e dei servizi ICT per garantire l'operatività anche in caso di eventi cyber avversi (cyber resilience), anche attraverso la realizzazione di una infrastruttura di rete dedicata alla gestione dei sistemi elaborativi e trasmissivi dell'Istituto, la predisposizione di strumenti per la comunicazione massiva in emergenza e l'avvio di campagne di attacchi cyber simulati di tipo Threat Led Penetration Testing
- 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
- Presidiare i rischi cyber attraverso una costante azione di prevenzione e preparazione dei singoli operatori e del settore finanziario nel suo complesso, innalzando la resilienza cibernetica dei singoli operatori e promuovendo esercitazioni, iniziative di comunicazione per la prevenzione dei rischi nella comunità finanziaria italiana e programmi di awareness per cittadini e imprese





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.

L'obiettivo è collegabile ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030





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, con un ruolo di primo piano, 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 service provider di infrastrutture di mercato dell'Eurosistema attraverso l'estensione dei servizi offerti dalla piattaforma TIPS
- Promuovere l'introduzione di tecnologie innovative nell'offerta di infrastrutture di pagamento europee
- 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 strategici 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 (SEBC) 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 nell'evoluzione del reporting bancario (IReF) e nel disegno del nuovo modello di collaborazione nel processo di produzione statistica nell'ambito dell'Eurosistema
- Partecipare attivamente allo sviluppo del progetto BIRD, con l'obiettivo di assumere la responsabilità diretta della gestione operativa
- Promuovere l'applicazione di metodologie statistiche innovative (intelligenza artificiale e, in particolare, il machine learning); catalogare e documentare in modo strutturato e facilmente accessibile le basi dati "alternative" disponibili nell'Istituto al fine di massimizzarne l'utilizzo da parte degli utenti interni, 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

L'instabilità del 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 sempre maggiore 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 e per la stabilità finanziaria del mutato contesto macroeconomico nell'area dell'euro; è necessario assicurare uno stabile ritorno dell'inflazione all'obiettivo di stabilità dei prezzi e altresì monitorare e approfondire gli impatti delle tensioni geopolitiche per la crescita e l'inflazione; 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. È stato costituito il Comitato per le politiche macroprudenziali, presieduto dal Governatore della Banca d'Italia, con la partecipazione dei Presidenti delle altre Autorità di vigilanza finanziaria (IVASS, CONSOB, COVIP) e del Direttore generale del Tesoro in qualità di osservatore. Per quanto riguarda le politiche economiche in Italia, l'efficace attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è fondamentale per rilanciare il potenziale di crescita dell'economia italiana, ma anche per i processi di integrazione europei.

In questo contesto, continuiamo ad impegnarci 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 e integrando la programmazione delle attività e delle risorse della rete e dell'Amministrazione Centrale nelle diverse funzioni.

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, la funzione di tutela deve accompagnare l'innovazione, affinché questa

si traduca in nuovi servizi, e a maggior valore aggiunto, per la clientela, mettendo sotto controllo i rischi per gli utenti.

Una efficace protezione del cliente e un adeguato livello di educazione finanziaria concorrono al benessere economico dei cittadini, favoriscono una partecipazione più attiva e responsabile alla vita economica del Paese e una inclusione finanziaria di qualità e contribuiscono 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.

L'obiettivo è collegabile ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030





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, in cui l'inasprirsi delle tensioni geopolitiche e l'andamento dell'inflazione hanno accresciuto gli elementi di incertezza che possono incidere sulle prospettive reddituali di imprese e famiglie e sul clima di fiducia, occorre aumentare la resilienza del sistema e dei cittadini per affrontare – anche in futuro – 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.

Solo garantendo efficaci misure di protezione del consumatore e un adeguato livello di educazione finanziaria è possibile assicurare un maggior benessere finanziario a tutti i cittadini e una inclusione finanziaria di qualità.

È inoltre necessario garantire ai cittadini la possibilità di beneficiare delle opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e finanziaria, anche attraverso l'utilizzo di tecniche di intelligenza artificiale, definendo i presidi più efficaci per mitigare i rischi per gli utenti nel nuovo ecosistema.

Gli obiettivi della funzione di tutela per il triennio si sviluppano dunque 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, anche semplificando la comunicazione con un canale telefonico unico dedicato all'utenza, 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 di tutela messi a disposizione degli utenti.

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

Responsabili: *Angela Barbaro*, Capo del Servizio Comunicazione; *Paola Ansuini*, Direttore Centrale 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
- Accrescere la visibilità della Banca sul territorio, sviluppando il dialogo con le comunità e le istituzioni locali, anche valorizzando le Filiali
- Rafforzare le relazioni con gli interlocutori tradizionali (istituzioni, sistema finanziario, mondo accademico) e aumentare l'efficacia della comunicazione attraverso i media tradizionali e nuovi
- Potenziare la capacità d'integrazione tra la comunicazione e le altre funzioni della Banca
- Aumentare la capacità di monitoraggio e misurazione dell'efficacia della comunicazione
- 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



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'Unione europea 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 recenti 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 sui compiti delle banche centrali

(stabilità finanziaria, investimenti sostenibili, vigilanza, ricerca economica, educazione finanziaria, uso responsabile delle risorse, riduzione delle emissioni, accountability). La crescente attenzione posta alle tematiche ESG pone l'esigenza di mettere in campo azioni più incisive per contrastare i rischi derivanti dal cambiamento climatico e contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

La Banca d'Italia è perciò impegnata a sostenere azioni coerenti con i principi della transizione ecologica e digitale e mira ad assumere un ruolo di primo piano nell'impegno per l'ambiente con due piani di 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.

L'obiettivo è collegabile ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030





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, tra le quali il G7, di cui l'Italia ha assunto la Presidenza nel 2024, e in particolare il G7 Climate change mitigation working group (CCMWG), e il Network for greening the financial system (NGFS), al quale la Banca partecipa attivamente anche con ruoli di coordinamento nei vari gruppi di lavoro. 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
- Rafforzare il coordinamento delle diverse attività istituzionali e ampliare le relazioni con gli organismi esterni, assicurando un ruolo propulsivo della Banca, in particolare modo attraverso il Tavolo per la finanza sostenibile istituito presso il Ministero dell'Economia e delle finanze
- 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 sui rischi finanziari per la clientela bancaria

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)
- Incentivare la mobilità sostenibile per gli spostamenti casa-ufficio e ridurre le emissioni di gas serra connesse con i viaggi di lavoro
- Ridurre le emissioni di gas serra e l'impatto ambientale del ciclo di vita delle banconote (materie prime, produzione, trasporto, smaltimento finale)
- 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 per il miglioramento delle attività gestionali.

L'esperienza della pandemia e il protrarsi di condizioni di incertezza nel contesto esterno hanno 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.

Con riferimento all'innovazione tecnologica emergono filoni di grande attualità, che costituiscono nuove opportunità di utilizzo nei processi aziendali. Rilevano le tecniche di intelligenza artificiale di tipo generativo (generative AI), che hanno evidenziato formidabili progressi negli ultimi anni favorendo lo sviluppo di soluzioni facilmente accessibili e di ampia diffusione. In particolare, tali tecniche, pur non risultando esenti da limitazioni e rischi, rappresentano un valido supporto per la generazione di contenuti multimediali o l'esecuzione di attività complesse basate sulla comprensione del testo e del linguaggio naturale.

Nella gestione delle risorse umane, è richiesto un attento presidio dei rischi, affinché l'utilizzo dell'intelligenza artificiale avvenga nel pieno rispetto dei principi di diversità e inclusione.

L'obiettivo è collegabile ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030





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

Responsabile: *Alberto Martiello*, Capo del Dipartimento Risorse umane 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 completato diverse iniziative, tra cui una mappatura delle competenze e dei profili professionali e l'attivazione di percorsi professionali e manageriali per alcuni bacini di risorse, al fine di indirizzare in maniera pianificata la crescita delle competenze in base ai fabbisogni qualitativi delle funzioni. È in continua evoluzione l'offerta formativa, anche con la realizzazione di Scuole tematiche e l'uso esteso di piattaforme.

Nello sviluppo dei percorsi è 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. Nell'ambito delle politiche di valorizzazione delle diversità e dell'inclusione, la Banca ha recentemente conseguito la certificazione EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) e partecipa attivamente al network Diversity Inclusion (D&I) delle banche centrali del G7 sotto la Presidenza italiana e a quello delle banche centrali dell'Eurosistema e delle autorità di vigilanza dell'Unione bancaria.

Con riguardo alla presenza e al ruolo delle donne in Banca, sono state realizzate 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 D&I, 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 e le selezioni interne, 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 da anni è stato intrapreso un profondo percorso di trasformazione digitale dei processi di lavoro e si intende proseguire in questa direzione, alla luce delle molteplici novità presenti in un settore particolarmente dinamico e in rapido mutamento come quello dell'ICT, sfruttando a pieno le potenzialità delle nuove tecnologie e rafforzando il ruolo della Banca di fornitore di servizi informatici avanzati a livello nazionale ed europeo.

L'attenzione al tema della "generative AI" ha portato alla definizione di una nuova attività nell'ambito del piano di azione, riguardante lo sviluppo di metodologie,

strumenti e competenze di intelligenza artificiale generativa, che si declina nell'attività di ricerca, di formazione del personale e nella predisposizione di infrastrutture computazionali finalizzate a sfruttare a pieno le potenzialità offerte da tale tecnologia.

Nell'ambito del ruolo di fornitore di servizi informatici a livello europeo, oltre all'impegno dedicato al progetto Digital Euro, emergono importanti linee di sviluppo sul fronte dei sistemi di pagamento, in relazione alla possibilità di estendere l'utilizzo della piattaforma TIPS per realizzare un sistema di pagamenti transfrontalieri in Euro. Sul fronte delle statistiche, sono in corso attività per la possibile fornitura di servizi IT da parte dell'Istituto ad altre banche centrali. Assume, infine, particolare rilievo il ruolo di service provider svolto dalla Banca d'Italia nell'ambito del progetto di rinnovo dell'infrastruttura di rete del SEBC e dell'SSM.

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; sviluppare metodologie, strumenti e competenze di intelligenza artificiale generativa
- 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
- Rafforzare ulteriormente l'impegno per l'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 nell'ambito delle iniziative internazionali per le quali la Banca intende svolgere un ruolo di primo piano in qualità di service provider



5.3 Il modello ibrido e i nuovi modi di lavorare

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

Il modo di lavorare sta cambiando molto più rapidamente rispetto al passato.

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.

Stiamo realizzando 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 sfide dell'emergenza climatica e della transizione 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 sui parametri di osservazione rilevanti (efficacia, efficienza, rischi operativi, socialità, salute delle persone, impronta ambientale) attraverso un ampio ventaglio di strumenti di indagine e con il contributo del personale della Banca
- Supportare pienamente il nuovo modello con l'introduzione di nuovi strumenti in materia di gestione del tempo, della formazione, della salute e sicurezza sul lavoro, anche per trarre vantaggio dal modello per migliorare il benessere organizzativo
- Realizzare un insieme di interventi sui sistemi organizzativi, in linea con le nuove modalità di lavoro, per semplificare e rendere più resiliente l'organizzazione e i processi, far collaborare le persone in modo efficace per il raggiungimento di obiettivi comuni, favorire ulteriormente la delega e il decentramento
- Potenziare i servizi ICT, per permettere il miglior funzionamento del modello e sfruttarne le potenzialità, anche adeguando gli strumenti informatici per un'efficace interazione negli uffici e a distanza
- Programmare e realizzare progressivamente nel tempo interventi nel campo immobiliare volti al miglioramento della flessibilità e dell'efficienza nell'utilizzo degli spazi d'ufficio secondo il paradigma dello smart office (diversificazione e 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 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 (costi pieni e costi marginali) e di analisi - anche su base comparativa - dell'efficienza e dell'efficacia a supporto delle decisioni, traendo anche vantaggio dalle informazioni raccolte e dagli indicatori costruiti nell'ambito del sistema unico di rilevazione e misurazione dei fenomeni aziendali
- 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*, Vice Capo del Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio

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

- Accrescere la resilienza operativa della Banca, potenziando le metodologie, gli strumenti e la reportistica in materia di rischi operativi e incidenti alla luce dei nuovi fattori di rischio e integrando appieno il rischio cibernetico nel sistema di Operational Risk Management della Banca
- Rafforzare il sistema metodologico a presidio della continuità operativa della Banca, con la revisione dei piani di continuità settoriali e il consolidamento dell'attività di test
- 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 integrandone la reportistica e potenziando il coordinamento tra di esse e con la terza linea
- 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.

