



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Piano Strategico 2017-2019



Luglio 2017





*Promuovere servizi di pagamento innovativi, efficienti e sicuri. Rafforzare l'azione della vigilanza sugli intermediari e la tutela dei clienti. Ampliare l'offerta di informazioni al pubblico. Proseguire il percorso di innovazione gestionale e organizzativa. Sono questi gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019, individuati attraverso un processo articolato che ha coinvolto tutte le funzioni della Banca d'Italia.*

*Si tratta di obiettivi ambiziosi che intendiamo perseguire muovendo lungo le linee d'azione indicate nelle pagine che seguono.*

*La Banca d'Italia è un'Istituzione indipendente che opera, in Italia e in Europa, per la stabilità finanziaria, nell'interesse della collettività. È chiamata ad assicurare servizi di qualità, agendo in maniera efficiente, responsabile e imparziale. Per svolgere al meglio le funzioni che l'ordinamento ci assegna, in un ambiente di complessità crescente e caratterizzato da cambiamenti profondi, dovremo essere propositivi e tempestivi.*

*Il Piano Strategico, quindi, ci coinvolge tutti: è uno strumento di lavoro, un punto di riferimento per orientare l'impegno di ciascuno e uno stimolo a contribuire al miglioramento della nostra Istituzione.*

*Aguciani Nife*

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I PIANI D'AZIONE UN QUADRO D'INSIEME

1. Promuovere in Italia e in Europa servizi di pagamento innovativi, efficienti e sicuri
  - 1.1 Partecipare attivamente alle nuove iniziative progettuali dell'Eurosistema nell'ambito dei sistemi di pagamento e regolamento (Vision 2020)
  - 1.2 Contribuire a semplificare e rendere più tempestivi i pagamenti pubblici; potenziare le analisi dei flussi finanziari pubblici
  - 1.3 Promuovere l'innovazione e la resilienza del settore finanziario italiano
  
2. Rafforzare l'azione di vigilanza e la tutela dei clienti dei servizi bancari, finanziari e di pagamento
  - 2.1 Rafforzare l'azione di vigilanza in relazione all'evoluzione del sistema bancario e finanziario, anche nel contesto dell'SSM
  - 2.2 Accrescere la tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari e dei servizi di pagamento
  
3. Ampliare l'offerta di informazioni al pubblico
  - 3.1 Ampliare e valorizzare il patrimonio informativo disponibile al pubblico
  - 3.2 Rafforzare presso il pubblico la conoscenza delle attività svolte e dei risultati conseguiti dalla Banca
  
4. Essere più innovativi ed efficienti
  - 4.1 Sostenere un ambiente di lavoro favorevole alla collaborazione e orientato ai risultati
  - 4.2 Lavorare per un'organizzazione agile, aperta e innovativa
  - 4.3 Rafforzare il controllo di gestione sviluppando strumenti di analisi e iniziative di razionalizzazione
  - 4.4 Rafforzare la *cyber security* della Banca in relazione a nuovi scenari di rischio

## 1. PROMUOVERE IN ITALIA E IN EUROPA SERVIZI DI PAGAMENTO INNOVATIVI, EFFICIENTI E SICURI

La disponibilità di infrastrutture e servizi di pagamento robusti e innovativi è una condizione essenziale per il buon funzionamento del sistema economico, per la salvaguardia della stabilità finanziaria, per l'efficienza e l'integrazione dei mercati.

La Banca d'Italia svolge un ruolo centrale nell'offerta di servizi di pagamento in ambito europeo e nazionale; continuerà a investire per migliorare i servizi offerti, anche stimolando gli operatori di mercato nella direzione di una maggiore efficienza e sicurezza dei pagamenti.

Questo obiettivo sarà perseguito attraverso tre piani d'azione.

### 1.1 Partecipare attivamente alle nuove iniziative progettuali dell'Eurosistema nell'ambito dei sistemi di pagamento e regolamento (Vision 2020)

La Banca d'Italia contribuirà a definire e a realizzare - sulla base delle decisioni del Consiglio direttivo della BCE - le iniziative per lo sviluppo delle infrastrutture dell'Eurosistema dirette a:

- integrare e modernizzare le piattaforme per il regolamento dei pagamenti all'ingrosso (TARGET2) e delle transazioni in titoli (TARGET2-Securities) e i servizi offerti;
- sviluppare e gestire la nuova piattaforma pan-europea per il regolamento in tempo reale e in moneta di banca centrale dei pagamenti istantanei (TARGET Instant Payment Settlement - TIPS), adeguando di conseguenza le funzionalità del sistema domestico BI-COMP.

Queste iniziative sono destinate a ridurre i costi di gestione delle piattaforme, migliorare i servizi offerti, anche in relazione alle esigenze del mercato, favorire lo sviluppo e l'integrazione del mercato europeo nel comparto dei pagamenti istantanei.

*Responsabile del piano d'azione:* Livio Tornetta - Vice Capo del Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento

### 1.2 Contribuire a semplificare e rendere più tempestivi i pagamenti pubblici; potenziare le analisi dei flussi finanziari pubblici

La Banca d'Italia, in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF), ha promosso innovazioni tecnologiche e semplificazioni normative del servizio di tesoreria dello Stato; il passaggio alla tesoreria telematica ha migliorato l'efficienza del servizio, reso i controlli più efficaci e i pagamenti più tempestivi.

Completato questo processo, l'azione della Banca rimane orientata a fornire collaborazione al MEF per utilizzare al meglio le informazioni sugli incassi e sui pagamenti pubblici, in modo da soddisfare la domanda di maggiore trasparenza sulla spesa pubblica e contribuire,

attraverso procedure d'incasso e pagamento innovative, ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

In particolare è stato avviato lo sviluppo della piattaforma SIOPE+ che consentirà di migliorare il monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti commerciali delle amministrazioni innalzando il livello d'innovazione dei pagamenti pubblici.

Dopo aver sviluppato la piattaforma, la Banca ne seguirà la gestione fornendo assistenza agli enti e ai tesorieri che vi aderiranno e presidiando la qualità e la completezza dei dati raccolti.

*Responsabile del piano d'azione:* Pasquale Ferro - Capo del Servizio Tesoreria dello Stato

### 1.3 Promuovere l'innovazione e la resilienza del settore finanziario italiano

Negli ultimi anni si è accentuata la trasformazione digitale dell'industria dei pagamenti e delle infrastrutture dei mercati, anche sostenuta da un quadro normativo europeo diretto a incentivare l'innovazione e la concorrenza nell'offerta di servizi di pagamento.

La Banca d'Italia guarda con favore a questi sviluppi, che contribuiscono a diminuire i costi dei servizi offerti dagli intermediari alla clientela e migliorano l'accesso al sistema finanziario da parte di famiglie e imprese; allo stesso tempo verifica che i rischi connessi con queste innovazioni siano opportunamente presidiati e non compromettano l'affidabilità e l'efficienza delle transazioni e dei sistemi di pagamento.

L'azione nel prossimo triennio sarà volta a:

- accrescere la sicurezza e la continuità di servizio del settore finanziario italiano attraverso l'attuazione – anche nell'ambito del nucleo per la risposta a emergenze informatiche per il settore finanziario italiano (CERTFin) – di una strategia di *cyber resilience* per le infrastrutture di mercato italiane;
- promuovere l'innovazione dei servizi di pagamento attraverso il monitoraggio delle iniziative di mercato, il rafforzamento dell'interazione con gli operatori, la valutazione di eventuali adeguamenti normativi;
- aggiornare il quadro regolamentare in tema di pagamenti, completando il recepimento delle norme europee.

Queste iniziative saranno anche sostenute da un impegno volto a sensibilizzare gli intermediari e gli utenti sulle opportunità e rischi associati al nuovo paradigma digitale.

*Responsabile del piano d'azione:* Domenico Gammaldi - Capo del Servizio Supervisione mercati e sistema dei pagamenti

## 2. RAFFORZARE L'AZIONE DI VIGILANZA E LA TUTELA DEI CLIENTI DEI SERVIZI BANCARI, FINANZIARI E DI PAGAMENTO

A livello internazionale, da qualche anno il sistema bancario e finanziario è interessato da profondi cambiamenti: il contesto macroeconomico e la rapida evoluzione tecnologica, la graduale evoluzione del sistema finanziario verso un assetto caratterizzato da un maggiore peso del mercato nel finanziamento dell'economia, la profonda revisione delle regole e dei controlli avviata all'indomani della crisi.

Questi fattori hanno creato sfide nuove per le banche, indotte a modificare i propri modelli di business, per nuovi operatori, per i quali si aprono spazi di mercato, ma anche per le autorità di vigilanza, chiamate ad aggiornare conoscenze, modelli di riferimento, meccanismi operativi.

Inoltre, nel contesto europeo, il sostanziale cambiamento dell'architettura della supervisione bancaria e della gestione della crisi ha determinato una profonda revisione da parte delle autorità di vigilanza nazionali dei propri processi operativi.

La Banca intende proseguire l'azione già avviata di rafforzamento di efficacia, incisività e tempestività della vigilanza e di innalzamento delle tutele verso la clientela.

### 2.1 Rafforzare l'azione di vigilanza in relazione all'evoluzione del sistema bancario e finanziario, anche nel contesto dell'SSM

L'entrata a regime del Meccanismo di vigilanza unico ha richiesto nello scorso triennio un forte impegno per l'aggiornamento dei processi interni con l'obiettivo di conseguire, nel nuovo contesto istituzionale, tempi di intervento rapidi e certi, una chiara definizione delle priorità e delle responsabilità, piena cooperazione tra i soggetti coinvolti.

La revisione del quadro regolamentare effettuata a livello nazionale negli ultimi anni ha creato le condizioni per il rafforzamento del sistema finanziario. Le iniziative saranno volte a:

- completare la riforma del credito cooperativo, con particolare attenzione alla fase di transizione alla vigilanza della BCE;
- assicurare l'efficace attuazione della nuova vigilanza equivalente sugli intermediari finanziari iscritti nell'albo unico;
- migliorare gli assetti organizzativi interni della funzione, i processi di lavoro e le modalità di interazione con altre Istituzioni, alla luce dell'evoluzione delle funzioni in ambito nazionale ed europeo.

*Responsabile del piano d'azione:* Andrea Pilati - Vice Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria

## 2.2 Accrescere la tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari e dei servizi di pagamento

La Banca d'Italia come autorità di vigilanza ha sempre operato avendo come obiettivo la stabilità finanziaria: la sana e prudente gestione delle banche e del sistema favorisce anche attenzione ai diritti e alle ragioni della clientela. Da qualche anno però, anche per effetto del mutamento del quadro legislativo, alla tutela della clientela la Banca riserva una specifica considerazione, risorse, iniziative e strumenti dedicati. Nello stesso modo si stanno orientando le Autorità pubbliche nei più importanti paesi.

La tutela dei clienti si completa con le iniziative per migliorare il livello di cultura finanziaria dei cittadini. L'attenzione al tema è alta e il nostro paese, secondo le migliori prassi internazionali, si sta dotando di una strategia nazionale per l'educazione finanziaria.

La Banca rafforzerà ulteriormente l'azione in questi campi per:

- migliorare le modalità di presidio del rischio di non conformità degli intermediari, con un più intenso coordinamento con le altre autorità di settore (Consob, IVASS, AGCM);
- promuovere, in collaborazione con altre Istituzioni, una semplificazione della normativa regolamentare che incide sulla tutela della clientela;
- dare impulso alle attività dirette ad accrescere il livello di cultura finanziaria nel paese, insieme alle altre Istituzioni coinvolte nella strategia nazionale di educazione finanziaria.

*Responsabile del piano d'azione:* Magda Bianco - Capo del Servizio Tutela dei clienti e antiriciclaggio



### 3. AMPLIARE L'OFFERTA DI INFORMAZIONI AL PUBBLICO

Nello svolgimento delle sue funzioni istituzionali, la Banca d'Italia raccoglie e produce una grande quantità di dati e informazioni che possono essere resi disponibili al pubblico in modo sempre più capillare e tempestivo.

In un contesto di rapida evoluzione è sempre più importante informare con chiarezza cittadini e Istituzioni, su attività svolte, iniziative assunte, motivazioni e obiettivi delle scelte adottate.

#### 3.1 Ampliare e valorizzare il patrimonio informativo disponibile al pubblico

Nel patrimonio informativo della Banca e nell'utilizzo da parte dei ricercatori, i dati elementari (cosiddetti microdati) rappresentano una porzione rilevante e crescente nel tempo; ne può essere ulteriormente sviluppata la diffusione al pubblico, in termini sia di ampiezza dell'offerta sia di modalità innovative di accesso e fruizione.

La granularità di alcune nuove rilevazioni armonizzate e la crescente dimensione delle basi di dati richiedono nuove competenze su metodologie statistiche non convenzionali.

Il piano prevede quindi iniziative volte a:

- realizzare un *research data center* per la gestione degli archivi di microdati accessibili da utenti esterni;
- sviluppare e sperimentare tecniche statistiche innovative (come *machine learning* e *big data*), anche attivando collaborazioni per valutarne opportunità e rischi.

*Responsabile del piano d'azione:* Luigi Cannari - Vice Capo del Dipartimento Economia e statistica

#### 3.2 Rafforzare presso il pubblico la conoscenza delle attività svolte e dei risultati conseguiti dalla Banca

Negli ultimi anni il contesto è stato caratterizzato, anche a livello internazionale, da crescenti aspettative dei cittadini, delle Istituzioni e dei media nei confronti del ruolo e dell'azione delle banche centrali.

Con il piano sarà potenziata l'azione di comunicazione attraverso iniziative volte a:

- attuare un'azione di informazione ampia e strutturata su temi sensibili di maggiore interesse per il pubblico, in particolare nel campo della vigilanza e della tutela dei clienti;
- accrescere la visibilità della produzione scientifica e delle posizioni della Banca, per incidere in modo più tempestivo ed efficace sul dibattito esterno;
- sviluppare le relazioni con le comunità locali anche attraverso un maggior coinvolgimento della rete delle Filiali;
- intervenire sui meccanismi interni per potenziare l'integrazione tra la comunicazione e le altre funzioni della Banca.

*Responsabile del piano d'azione:* Corrado Baldinelli - Capo del Dipartimento Risorse umane e organizzazione

## 4. ESSERE PIÙ INNOVATIVI ED EFFICIENTI

In un quadro di maggiore complessità delle funzioni svolte, la Banca persegue un progetto di ampia e profonda innovazione dell'organizzazione e di razionalizzazione nell'uso delle risorse.

Nei prossimi anni proseguirà l'impegno a costruire un'organizzazione più agile, resiliente, efficiente, in grado di fornire risposte rapide.

### 4.1 Sostenere un ambiente di lavoro favorevole alla collaborazione e orientato ai risultati

Le persone e le loro competenze sono la risorsa più importante che abbiamo. Negli ultimi anni profonde innovazioni nella gestione del personale hanno consentito di sostenere l'evoluzione organizzativa, responsabilizzare i Capi delle Strutture, offrire opportunità di valorizzazione del merito e porre le basi per il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Le riforme avviate richiedono un ulteriore sforzo affinché vengano attuate in modo efficace e si traducano in un cambiamento profondo, anche di natura culturale. Le iniziative del piano sono volte a:

- rafforzare gli incentivi all'adozione di comportamenti orientati all'innovazione e alla collaborazione;
- sostenere il decentramento delle responsabilità, il più ampio utilizzo degli strumenti gestionali disponibili e potenziare il sistema informativo manageriale;
- investire nella crescita delle persone favorendo lo sviluppo delle competenze, la mobilità interna e la cultura dell'apprendimento continuo.

*Responsabile del piano d'azione:* Alberto Martiello - Vice Capo del Dipartimento Risorse umane e organizzazione

### 4.2 Lavorare per un'organizzazione agile, aperta e innovativa

L'azione di sviluppo organizzativo è diretta a creare le condizioni per sostenere al meglio le sfide che la Banca affronterà, favorendo l'adozione di decisioni e iniziative efficaci, rapide, incisive, in un ambiente professionale dinamico, moderno, collaborativo.

Il piano prevede iniziative volte a:

- potenziare le capacità di innovazione anche sulla base di un nuovo *framework* per la gestione dei progetti trasversali e complessi;
- rafforzare la qualità dell'organizzazione aziendale tramite la definizione di un modello di analisi e intervento su strutture, processi, sistemi decisionali, di programmazione e controllo;
- migliorare il benessere organizzativo, per favorire un ambiente di lavoro sereno, inclusivo, motivante e coeso.

*Responsabile del piano d'azione:* Alberto Martiello - Vice Capo del Dipartimento Risorse umane e organizzazione

#### 4.3 Rafforzare il controllo di gestione sviluppando strumenti di analisi e iniziative di razionalizzazione

La Banca d'Italia presta grande attenzione all'uso responsabile delle risorse di cui è dotata; negli ultimi anni sono stati conseguiti risultati significativi in termini di riduzione dei costi di funzionamento.

Il percorso proseguirà rafforzando gli strumenti e le metodologie per il controllo di gestione, la cui applicazione consentirà di individuare iniziative di ulteriore miglioramento dell'efficienza interna. In particolare il piano prevede di:

- costruire un budget triennale e un modello per l'analisi dell'andamento tendenziale dei costi e degli effetti che specifiche decisioni possono produrre sulla loro dinamica;
- ampliare il sistema per la misurazione dell'efficienza di strutture e attività e realizzare interventi per innalzare gli standard di efficienza;
- realizzare un sistema di rilevazione dei prezzi di acquisto degli input e individuare possibili aree di intervento;
- allineare le risorse impiegate alle priorità delle attività in relazione agli indirizzi strategici.

*Responsabile del piano d'azione:* Piero Cipollone - Vice Capo del Dipartimento Bilancio e controllo

#### 4.4 Rafforzare la *cyber security* della Banca in relazione a nuovi scenari di rischio

Lo sviluppo e la pervasività della digitalizzazione in tutti i campi di attività offrono rilevanti opportunità di crescita economica e sviluppo sociale; questo è particolarmente evidente nel settore finanziario.

La Banca d'Italia offre importanti servizi a banche, imprese, istituzioni e cittadini e gestisce infrastrutture critiche, tra cui quelle del sistema dei pagamenti; diviene, dunque, vitale la difesa da minacce informatiche che sono in continua e rapida evoluzione.

Il piano si articola in iniziative volte a:

- costituire e sviluppare le attività del *Computer Emergency Response Team* (CERT) della Banca d'Italia fornendo il supporto tecnico e operativo al CERTFin;
- analizzare l'esposizione dei processi di *business* alle minacce di attacchi informatici, individuando opportune modalità di risposta;
- sviluppare, adeguare e gestire architetture informatiche resilienti coerenti con i framework internazionali.

*Responsabile del piano d'azione:* Ebe Bultrini - Capo del Dipartimento Informatica