BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Piano **Strategico**

2026 — 2028

www.bancaditalia.it

BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Piano **Strategico**

2026 — 2028

Indice

LETTERA DEL GOVERNATORE 4

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 7

LA VISIONE DELLA BANCA E GLI OBIETTIVI IN SINTESI 11

OBIETTIVI STRATEGICI 13

- 1. La capacità della Banca di agire in maniera proattiva ai mutamenti del contesto e agli shock esterni e di comunicare con efficacia i risultati dell'azione istituzionale 13
- 2. Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano aziendale con il ricorso all'intelligenza artificiale, razionalizzando i processi operativi e decisionali in modo da renderli più agili, efficaci ed efficienti 15
- 3. Il rafforzamento del ruolo della Banca nei sistemi di pagamento domestici e cross-border, in particolare nella realizzazione della moneta digitale di banca centrale 19
- 4. Il presidio sull'evoluzione delle nuove tecnologie nel sistema finanziario 21

LETTERA DEL GOVERNATORE

Il Piano Strategico rappresenta sempre un'occasione preziosa per riflettere sulle finalità della nostra azione e sulle modalità più efficaci per perseguirle. È, in definitiva, una misura delle nostre ambizioni e delle nostre capacità.

Anche il Piano Strategico che ci apprestiamo ad adottare per il triennio 2026-2028 traduce il mandato istituzionale della Banca in priorità operative concrete, orientando l'allocazione delle risorse in funzione degli obiettivi che ci siamo posti. Abbiamo lavorato per individuare obiettivi chiari, coerenti con le sfide del nostro tempo e, soprattutto, capaci di rafforzare l'autorevolezza e il ruolo dell'Istituto nel contesto nazionale e internazionale.

Non entrerò nel dettaglio dei quattro obiettivi strategici che costituiscono l'ossatura del Piano e che sono illustrati nelle pagine che seguono. Mi limito a osservare come l'azione della Banca si inserisca oggi in un contesto particolarmente complesso, segnato da tensioni geopolitiche, da un'accelerazione senza precedenti dell'innovazione tecnologica e da crescenti rischi di frammentazione economica, che alimentano un quadro interno e internazionale incerto e in continua evoluzione.

In questo scenario, per la Banca è essenziale saper reagire con prontezza alle sollecitazioni provenienti dall'esterno, sia sul piano dell'analisi – attraverso un uso sempre più integrato e intensivo dei dati, quelli non tradizionali, il ricorso a strumenti previsivi avanzati e la capacità di intercettare tempestivamente i possibili cambiamenti strutturali – sia nell'esercizio dei propri compiti istituzionali. Ciò richiede processi decisionali più agili e un impiego delle risorse più flessibile.

L'agilità decisionale e una accorta allocazione delle risorse consentiranno di concentrare gli sforzi sulle attività prioritarie. La definizione delle priorità in un'ottica di uso responsabile delle risorse costituisce un principio cardine del mio mandato, così come la valorizzazione delle nostre risorse più preziose – il nostro ampio capitale umano e le nostre profonde competenze specialistiche – oltre che l'innovazione tecnologica. Continueremo a investire in questi ambiti, nella convinzione che rappresentino i nostri più autentici punti di forza.

L'adozione responsabile di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale sarà finalizzata a migliorare la qualità dei servizi istituzionali, semplificare i processi, ridurre gli oneri interni e rafforzare la capacità della Banca di rispondere alle esigenze di un sistema economico e finanziario in rapido mutamento. A ciò si affianca la necessità di un quadro di governance chiaro e solido, in grado di garantire coerenza, controllo dei rischi e verifica continua dei risultati.

Intendiamo inoltre ampliare e rendere più capillare, anche sul territorio, la nostra offerta di servizi digitali, in modo coerente e sinergico con la riforma della rete delle Filiali avviata con il precedente Piano Strategico e tuttora in corso di attuazione.

L'evoluzione tecnologica avrà un impatto rilevante anche sulle funzioni istituzionali, con l'obiettivo di mantenere e rafforzare il ruolo che la Banca svolge all'interno dell'Eurosistema.

Continueremo a essere un attore centrale nel processo di modernizzazione del sistema dei pagamenti. Partecipiamo all'Alliance for the Digital Euro che, nell'ambito dell'Eurosistema e insieme alla Banca centrale europea, promuove lo sviluppo dell'euro digitale: uno strumento fondamentale per offrire alla collettività un mezzo di pagamento pubblico moderno, sicuro e facilmente accessibile e per preservare la sovranità monetaria europea. Parallelamente, operiamo per consolidare il ruolo dell'Istituto come centro avanzato per i servizi di pagamento e collaboriamo a livello europeo a iniziative volte a rafforzare l'efficienza e l'integrazione del mercato finanziario. In questa prospettiva si collocano i progetti Appia e Pontes, finalizzati all'integrazione della tecnologia blockchain nei sistemi di regolamento in euro. Continueremo inoltre a garantire la produzione e l'offerta alla collettività di moneta pubblica cartacea, preservando il ruolo della stamperia interna come polo di eccellenza e modernizzando il ciclo di circolazione del contante.

Per quanto riguarda le attività di vigilanza, puntiamo a rendere più efficaci la supervisione sugli intermediari, il presidio antiriciclaggio e la tutela della clientela, adeguandoli all'evoluzione dei modelli di attività degli intermediari e delle prassi di mercato determinate dall'innovazione tecnologica nel settore finanziario.

Una particolare attenzione sarà dedicata al presidio dei rischi cibernetici, sia con riferimento alle attività proprie dell'Istituto, sia in relazione al ruolo infrastrutturale svolto a beneficio dell'intero sistema economico e finanziario italiano.

Siamo consapevoli della necessità di rafforzare la comunicazione esterna delle nostre attività e dei risultati delle analisi prodotte, che costituiscono un bene pubblico essenziale e una fonte qualificata di informazione e documentazione economica. Confermiamo, inoltre, il nostro impegno sui temi della transizione energetica e ambientale, con l'avvio nel triennio del Piano di transizione per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici.

Il Piano Strategico delinea un quadro organico delle nostre priorità e si tradurrà in azioni misurabili e monitorabili nel tempo, assistite da un sistema di responsabilità chiaro, da una definizione puntuale di ruoli e competenze e da meccanismi di verifica idonei a garantirne coerenza e credibilità. In questo percorso, la partecipazione attiva e il contributo del personale sarà fondamentale: una comunità professionale con un'identità condivisa, aperta all'innovazione e consapevole del proprio contributo è la condizione essenziale affinché la Banca d'Italia continui a rappresentare un punto di riferimento solido, indipendente e trasparente per l'Italia e per l'Eurosistema.

Fabio Panetta
Governatore della Banca d'Italia

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il **contesto globale** è caratterizzato da forti tensioni connesse all'intensificarsi di conflitti geopolitici, alla frammentazione dell'economia globale e alla volatilità sui mercati finanziari, con il conseguente rischio di compromettere la **capacità delle nazioni di collaborare** e di indebolire l'azione delle istituzioni – in primis le banche centrali – su questioni cruciali quali la stabilità finanziaria e del sistema dei pagamenti internazionale. Tali sviluppi potrebbero determinare inoltre un aumento della **volatilità dell'inflazione e della dinamica del PIL**, con difficoltà nella definizione della stance di politica monetaria e nella valutazione della sua efficacia.

Il nuovo scenario globale è sempre più caratterizzato dalla **trasformazione digitale e dal suo impatto sull'innovazione finanziaria**. L'evoluzione tecnologica pone nuove sfide e offre opportunità rilevanti soprattutto in connessione con gli sviluppi incessanti e sempre più pervasivi dell'intelligenza artificiale (IA), che produrrà impatti significativi, oltre che sulla crescita economica e sul mercato del lavoro, anche **sui processi operativi e di lavoro** delle aziende e delle istituzioni pubbliche, tra cui la Banca.

I cambiamenti degli scenari si riflettono sul **ruolo dell'Istituto** nel panorama internazionale e domestico e **sull'evoluzione delle funzioni istituzionali**, **nonché sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, operativi e gestionali interni.**

Diventano più complesse e intense le attività necessarie a supportare **la partecipazione della Banca ai consessi internazionali** su tematiche sempre più ampie e interconnesse: rischi geopolitici e implicazioni della frammentazione degli scambi; rischi economici e finanziari legati alle nuove tecnologie; cooperazione e competizione nell'economia digitale; politiche per la difesa e per la transizione sostenibile nel nuovo contesto. Vi è la necessità di disporre di **dati sempre più granulari e armonizzati tra paesi**, adeguati a coprire un ventaglio più ampio di fenomeni, anche facendo ricorso a fornitori esterni e a nuove tipologie di informazioni rispetto a quelle tipicamente adoperate dalle banche centrali per i compiti istituzionali.

Nelle attività di **supervisione bancaria e finanziaria** sarà necessario tener conto delle implicazioni derivanti principalmente: **dall'innovazione tecnologica**, che può rappresentare tanto un'opportunità per il sistema finanziario (in termini sia di aumento dell'efficienza sia di maggiori servizi offerti alla clientela), quanto una minaccia a causa dei ritardi negli investimenti in infrastrutture IT e del rischio di maggiore pressione competitiva da parte di eventuali nuovi operatori più attrezzati sul fronte tecnologico; dall'emergere di **nuovi rischi o dall'amplificazione** di quelli esistenti (rischio geopolitico, rischio climatico, rischio IT/cyber); dalla **frammentazione del business bancario e finanziario** e dalla maggiore interconnessione tra operatori – finanziari e non – in relazione alla complementarità dei servizi offerti e all'incremento delle partnership, soprattutto sul fronte IT.

Nel campo della **tutela dei clienti dei servizi bancari e finanziari** dovrà essere potenziata la capacità di individuare tempestivamente i rischi (anche in relazione al nuovo mondo digitale) e di definire adeguate strategie di intervento, anche con lo sviluppo di soluzioni di IA.

Le attività di **supervisione in materia di antiriciclaggio** (anti-money laundering – AML) risentono sia delle tensioni geopolitiche e della digitalizzazione delle attività e dei servizi finanziari – che incidono **sull'intensità e sulla natura dei rischi di money laundering** e di finanziamento del terrorismo cui sono esposti gli intermediari – sia del nuovo assetto istituzionale e normativo incentrato sull'Anti Money-Laundering Authority (AMLA) e sul Single Rulebook, l'insieme di regole uniche europee che si applicheranno dal 10 luglio 2027.

Nell'ambito della funzione di **risoluzione e gestione delle crisi** proseguono le attività per la **revisione del framework complessivo** relativo agli intermediari bancari e non bancari, in un quadro di coordinamento e cooperazione con le altre autorità nazionali e internazionali.

Vi è, inoltre, l'esigenza di accrescere la **resilienza degli strumenti di politica monetaria e delle attività di investimento** della Banca ai rischi derivanti dal nuovo quadro geopolitico, consolidare l'impegno nel campo della **finanza sostenibile** e **aumentare l'utilizzo dell'IA** e delle nuove tecnologie nell'analisi dei mercati, nella valutazione del rischio di credito sulle attività di politica monetaria e nel supporto all'offerta di servizi.

Le trasformazioni strutturali del sistema finanziario indotte dall'innovazione tecnologica e dal crescente processo di digitalizzazione stanno determinando sviluppi incessanti in particolare **nell'ecosistema dei pagamenti**: nell'area dell'euro i pagamenti on-line sono cresciuti in modo significativo negli ultimi anni e le soluzioni di pagamento mobili sono raddoppiate nel biennio scorso. A fronte di questa evoluzione permane la necessità di mantenere **l'equilibrio tra moneta pubblica e privata nell'era digitale**. In tale ambito l'Eurosistema vuole garantire a cittadini e imprese l'accesso a uno strumento di pagamento pubblico, sicuro e a corso legale, affiancando all'uso del contante una moneta elettronica emessa dalla banca centrale (central bank digital currency **CBDC**).

In questo contesto diviene cruciale consolidare il ruolo della Banca nel sistema dei pagamenti, sostenendo l'innovazione e rafforzando la capacità di sviluppare e gestire infrastrutture all'avanguardia, sulle quali l'attività degli operatori finanziari può svolgersi in condizioni di sicurezza ed efficienza.

Il permanere di una **domanda ancora significativa di contante** per alcune fasce di popolazione ha stimolato iniziative in diversi paesi europei, di diversa intensità e natura. Per la Banca è importante continuare a offrire il proprio contributo alla definizione del quadro normativo europeo in materia di accesso e accettazione del contante, nell'ambito della **Cash strategy 2030** definita dall'Eurosistema che richiede alle banche centrali nazionali un ruolo più attivo nel circuito del **contante**. Sarà importante definire e avviare azioni volte a **migliorare l'efficienza e la sostenibilità dell'intero ciclo di cassa nazionale**, al cui interno la Banca si pone come anello iniziale e finale.

L'evoluzione rapida e poco prevedibile degli scenari rende necessari per la Banca interventi sul piano interno per sostenere la capacità di operare con elevati livelli di efficacia ed efficienza, attraverso assetti organizzativi **agili e flessibili, processi decisionali snelli, capacità** di fronteggiare i **nuovi rischi**, con un approccio sempre più proattivo e forward looking.

Gli sviluppi della tecnologia e dell'IA potranno consentire di rendere più efficaci e pervasivi i **servizi offerti** ed avranno potenziali implicazioni sui **processi operativi interni**, che potranno essere semplificati rivedendo gli assetti organizzativi in una logica di maggiore efficacia ed efficienza, e sulle **competenze richieste, da sviluppare in una logica di valorizzazione del capitale umano**. Non vanno altresì sottovalutate le implicazioni in termini di **uso etico e responsabile dell'IA** nonché i rischi di **dipendenza da fornitori esterni** ai confini europei e quelli di natura **cyber** connessi alla sicurezza di informazioni e infrastrutture.

LA VISIONE DELLA BANCA E GLI OBIETTIVI IN SINTESI

Una Istituzione innovativa, che mette le persone al centro della propria azione, promuove trasparenza, sostenibilità e sicurezza e rafforza la fiducia della collettività anche offrendo servizi di migliore qualità, più efficienti e accessibili, utilizzando in modo ottimale le opportunità offerte dalla tecnologia.

In un contesto sempre più complesso e incerto, sia negli assetti geopolitici ed economici sia negli sviluppi tecnologici, la Banca intende continuare ad assicurare la stabilità e la sicurezza del sistema finanziario attraverso iniziative che mirano a potenziarne la resilienza operativa e strategica e ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione dell'Istituto, valorizzando il capitale umano e intervenendo sui processi e sugli assetti organizzativi.

Il Piano prevede quattro obiettivi strategici, che coinvolgono in maniera integrata tutte le funzioni dell'Amministrazione Centrale e la Rete territoriale. Quest'ultima sarà in particolare chiamata a operare secondo una logica di filiera integrata con le diverse funzioni istituzionali, in linea con la riforma definita con il precedente Piano triennale.

I quattro obiettivi strategici del Piano 2026-2028 sono:

OBIETTIVO 1. La capacità della Banca di agire in maniera proattiva ai mutamenti del contesto e agli shock esterni e di comunicare con efficacia i risultati dell'azione istituzionale, da conseguire: rafforzando gli strumenti di analisi, previsivi e di scenario a supporto della politica monetaria, macroprudenziale e delle altre politiche economiche; proseguendo l'impegno nel campo della transizione energetica e avviando il Piano di transizione per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici; promuovendo una comunicazione più orientata alle nuove esigenze dei diversi pubblici

OBIETTIVO 2. Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano aziendale con il ricorso all'intelligenza artificiale, razionalizzando i processi operativi e decisionali in modo da renderli più agili, efficaci ed efficienti, mediante: il potenziamento delle competenze professionali e organizzative per favorire un ambiente di lavoro inclusivo, agile e innovativo e ponendo attenzione ai diversi aspetti dell'attrattività dell'impiego in Banca; la semplificazione e digitalizzazione dei processi operativi – riducendo in particolare gli oneri di autoamministrazione – e l'aumento della disponibilità e qualità dell'offerta di servizi digitali; la diffusione e l'utilizzo di prodotti, servizi e processi basati sull'IA; il rafforzamento dell'agilità organizzativa e della capacità di valutazione e gestione dei rischi operativi e strategici

OBIETTIVO 3. Il rafforzamento del ruolo della Banca nei sistemi di pagamento domestici e cross-border, in particolare nella realizzazione della moneta digitale di banca centrale, mediante: la partecipazione attiva alla realizzazione del progetto Euro Digitale; il consolidamento del ruolo della Banca di hub tecnologico per i pagamenti pubblici e i servizi all'utenza, preservando altresì il ruolo della stamperia come partner di riferimento per la produzione sicura e di qualità, anche in vista del lancio della terza serie dell'euro, e contribuendo attivamente all'ammodernamento – in una logica di sistema – del ciclo del contante in Italia

OBIETTIVO 4. Il presidio sull'evoluzione delle nuove tecnologie nel sistema finanziario, attraverso il rafforzamento della vigilanza di stabilità sugli intermediari, il presidio antiriciclaggio, la gestione delle crisi e la tutela dei clienti, in particolare a fronte dei rischi emergenti dall'evoluzione del Fintech, nonché il potenziamento della resilienza cibernetica della Banca e delle infrastrutture di pagamento e di mercato

I quattro obiettivi sono declinati in piani d'azione che saranno – a cadenza annuale – oggetto di monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli aspetti di dettaglio, in modo da coniugare coerenza complessiva degli obiettivi strategici e flessibilità operativa degli interventi e delle iniziative puntuali.

OBIETTIVI STRATEGICI

1. La capacità della Banca di agire in maniera proattiva ai mutamenti del contesto e agli shock esterni e di comunicare con efficacia i risultati dell'azione istituzionale

L'obiettivo strategico n. 1 si riferisce al campo dell'analisi e ricerca economica, della transizione energetica e della comunicazione esterna; si articola lungo le direttrici di seguito descritte.

Analisi e ricerca economica

A fronte delle **sfide del contesto globale**, delle rinnovate **esigenze di coordinamento** in ambito europeo e delle tendenze in corso **nell'economia italiana**, è cruciale **rafforzare le analisi e le ricerche** a supporto delle posizioni espresse dalla Banca nelle discussioni di policy in ambito nazionale ed europeo. È altresì prioritario accrescere la **capacità della Banca di agire in modo proattivo**, potenziando la prontezza operativa e la **resilienza delle attività di banca centrale** e rafforzando il monitoraggio dei mercati finanziari. Verranno potenziati gli strumenti di analisi e previsione a supporto della politica monetaria, di quella macroprudenziale e delle altre politiche economiche attraverso iniziative che coinvolgono: le attività di ricerca; lo sviluppo di modelli per l'analisi di scenario e per la valutazione dei rischi del sistema finanziario; lo sviluppo di metodologie statistiche innovative, a supporto dell'analisi e della ricerca sia interna sia della comunità scientifica; il contributo ai tavoli di cooperazione europei per la Savings and Investments Union.

Transizione energetica

L'**aumento di intensità e frequenza dei fenomeni climatici avversi** richiede di mantenere alta la determinazione nel perseguire gli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra, nel mitigare gli impatti e nel gestire i rischi legati a eventi climatici estremi. Presso i tavoli internazionali sono allo studio le implicazioni di tali fenomeni per l'azione delle banche centrali e delle istituzioni con ruolo di supervisore, in termini di **stabilità monetaria e del sistema finanziario** rese più critiche dal quadro geopolitico più frammentato e dalle tensioni nell'approvvigionamento di materiali essenziali per la transizione energetica. **A livello aziendale**, si sta dando avvio all'attuazione del

Piano di transizione per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, che verrà via via aggiornato in ogni ciclo triennale e che definisce la strategia e le azioni per ridurre progressivamente l'impronta carbonica delle operazioni aziendali e rafforzare la resilienza ai rischi climatici di edifici e processi di lavoro, in linea con gli obiettivi fissati a livello europeo e internazionale.

Comunicazione esterna

Nel contesto attuale, **alcune tendenze stanno caratterizzando la comunicazione** a livello globale: l'innovazione tecnologica e, in particolare, l'IA hanno un ruolo sempre maggiore nell'ambito delle comunicazioni e il pubblico accede sempre di più all'informazione attraverso strumenti evoluti, motori di ricerca basati sull'IA, dispositivi mobili, chatbot, con conseguente disintermediazione dei media tradizionali e una circolazione delle informazioni più rapida e soggetta a continua obsolescenza. La **frammentazione del panorama mediatico** vede una predominanza dei social come fonte primaria o unica di informazione, in particolare tra le fasce di popolazione più giovani. In tale scenario, diventa essenziale che la Banca svolga un ruolo attivo nel tutelare i cittadini, garantendo informazioni corrette e affidabili. Ciò richiede interventi sulle modalità di comunicazione istituzionale per renderla più efficace nel conquistare l'attenzione dei diversi pubblici e garantire, al tempo stesso, qualità e approfondimento dei contenuti. La Banca mira quindi ad **accrescere e consolidare la fiducia del pubblico**, aumentando la conoscenza delle funzioni e delle attività della Banca, anche attraverso l'analisi dei bisogni informativi dei diversi pubblici di riferimento, innovando e diversificando le modalità e gli strumenti di comunicazione, valorizzando i risultati delle attività istituzionali e rafforzando la percezione positiva da parte del pubblico.

2. Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano aziendale con il ricorso all'intelligenza artificiale, razionalizzando i processi operativi e decisionali in modo da renderli più agili, efficaci ed efficienti

L'obiettivo strategico n. 2 si declina nelle seguenti direttrici: sviluppo e valorizzazione del capitale umano; semplificazione e digitalizzazione dei processi; impiego dell'IA e delle tecnologie emergenti; potenziamento dell'agilità e della resilienza organizzativa.

Sviluppo e valorizzazione del capitale umano

La continua e rapida evoluzione della tecnologia e le nuove opportunità offerte dall'IA stanno accrescendo la **complessità delle sfide** per le organizzazioni. L'IA non è l'unico motivo di cambiamento: da un lato, evolvono i compiti, le modalità di cooperazione tra banche centrali e tra queste e altre istituzioni, l'ampiezza e le caratteristiche delle disposizioni normative di riferimento; dall'altro, i mutamenti demografici esplicano effetti sulla compagine aziendale (tra cui il prolungamento della vita lavorativa). In questo contesto, le competenze delle persone e la qualità dei sistemi gestionali sono fattori critici di successo.

Costituisce una sfida per le istituzioni la capacità di **attrarre le professionalità necessarie**, in particolare per alcune competenze emergenti, quali l'IA, la cybersicurezza, i diversi profili connessi con l'evoluzione dei pagamenti digitali e il data science; diventa necessario mettere in risalto gli elementi che rendono attraente il posto di lavoro per le nuove generazioni come, ad esempio, le opportunità di sviluppo professionale, la possibilità di cambiamenti di attività, un sistema di welfare e istituti che consentono una migliore conciliazione vita-lavoro.

Per permettere a tutta la compagine di esprimere appieno le proprie potenzialità lungo l'intero arco della vita lavorativa è, inoltre, essenziale fornire una **formazione continua** che punti sempre più allo sviluppo di capacità comportamentali e di flessibilità, sostenendo lo sviluppo delle leadership.

Un'ulteriore sfida è data dalla **coesistenza di più generazioni**, portatrici di valori e aspettative eterogenee nei confronti del mondo del lavoro, per le quali è necessario sviluppare modalità gestionali che favoriscano l'inclusione, il coinvolgimento e l'interazione attiva fra tutte le persone.

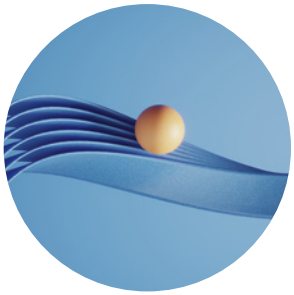
Semplificazione e digitalizzazione dei processi

L'**evoluzione tecnologica**, con la diffusione di soluzioni di IA e strumenti di analisi dei dati, può favorire l'adozione di modelli organizzativi più flessibili e la revisione dei processi nella direzione di maggiore efficienza e qualità. La **digitalizzazione e la semplificazione** dei processi sono sollecitate anche da normative europee e nazionali che richiedono alle istituzioni di fornire servizi digitali trasparenti e di semplice utilizzazione per cittadini e imprese, seguendo un approccio in stile "portale unico"; accrescere e migliorare i servizi digitali consente inoltre – in via complementare alla riforma della Rete territoriale della Banca definita a seguito del precedente Piano Strategico e ora in via di attuazione – di rendere più articolata e pervasiva l'offerta complessiva di servizi da parte della Banca. La misurazione delle risorse dedicate alle attività di **autoamministrazione** che i dipendenti svolgono per dare seguito alle regole interne è propedeutica alla realizzazione degli interventi organizzativi, gestionali e sui processi in una logica di prioritizzazione e di riduzione del loro peso economico. La Banca intende agire su diversi fronti per: razionalizzare e semplificare gli adempimenti delle attività amministrative, aumentare la disponibilità e la qualità dell'offerta di servizi digitali all'esterno e disegnare un quadro di regole e di strumenti per promuovere la semplificazione e la digitalizzazione.

Impiego dell'IA e delle tecnologie emergenti

È in atto una rapida accelerazione nell'impiego dell'IA da parte di banche e istituzioni finanziarie, che riconoscono tale strumento come un fattore abilitante per lo sviluppo digitale, in grado di ampliare la portata dei processi di business, incrementare l'efficienza, rafforzare i presidi di rischio e migliorare la capacità analitica complessiva. Le **iniziative europee** in materia di finanza digitale, regolamentazione dell'IA e cloud sovrano pongono nuove sfide di interoperabilità, sicurezza e trasparenza, ma offrono al contempo opportunità di cooperazione, condivisione di conoscenze e standardizzazione tecnologica. La trasformazione digitale guidata dall'IA deve essere accompagnata da una **parallela evoluzione delle infrastrutture tecnologiche**, con l'adozione di architetture cloud e l'impiego di crittografia avanzata, essenziali per garantire la continuità operativa, la riservatezza delle informazioni e la sovranità tecnologica dell'Istituto. La Banca dispone di competenze scientifiche e tecniche e di un significativo patrimonio informativo. È necessario rafforzare ulteriormente tali competenze, potenziare la ricerca e sviluppo e contrastare la frammentazione informativa attraverso l'integrazione dei dati. In tale ambito, occorre creare le condizioni per accelerare lo sviluppo digitale dell'Istituto, attraverso la diffusione di prodotti, servizi e processi basati su IA, sostenuti da un'infrastruttura tecnologica abilitante e da un sistema di presidio dei rischi metodologicamente adeguato.

Potenziamento dell'agilità e della resilienza organizzativa



Il nuovo contesto di riferimento rende necessaria l'adozione di processi decisionali più agili e proattivi, con un utilizzo delle risorse costantemente allineato alle priorità strategiche. Accanto alle nuove opportunità, anche la tipologia di rischi da presidiare tende a evolvere: oltre a quelli operativi attinenti ai nuovi fenomeni (per es. in materia di IA e "terze parti"), rilevano i rischi di natura più strettamente strategica, da tenere in debita considerazione per rafforzare la capacità della Banca di raggiungere i propri obiettivi e la missione nel lungo periodo. La Banca intende agire per **rafforzare la propria capacità** di fronteggiare, anche in **maniera proattiva**, i cambiamenti di contesto, con iniziative, in particolare, volte ad accrescere l'agilità organizzativa, rafforzare la dimensione strategica nella valutazione dei rischi, potenziare le capacità di misurare e mitigare i nuovi rischi.

EURO
EURO
EURO
EURO
DIGITALE
DIGITALE
DIGITALE
DIGITALE

3. Il rafforzamento del ruolo della Banca nei sistemi di pagamento domestici e cross-border, in particolare nella realizzazione della moneta digitale di banca centrale

L'obiettivo strategico n. 3 si sviluppa in due principali direttrici: la partecipazione alla realizzazione del progetto Euro Digitale e il potenziamento del ruolo della Banca nel sistema dei pagamenti e del ciclo del contante.

Partecipazione alla realizzazione del progetto Euro Digitale

In un'economia sempre più digitalizzata, l'**euro digitale emesso dalla banca centrale** è il naturale passo avanti per permettere di continuare a utilizzare la moneta pubblica nei pagamenti quotidiani. L'euro digitale rappresenta una nuova forma di moneta pubblica che affiancherebbe il contante, potenziando la **sovranità monetaria** dell'area dell'euro e garantendo a cittadini e imprese un'opzione di pagamento gratuita, sicura e accessibile in tutta Europa. L'euro digitale permetterebbe di rafforzare l'autonomia strategica dell'Europa, riducendo la dipendenza del mercato europeo dei servizi di pagamento dagli schemi di carte internazionali. La Banca è in prima linea in questo ambito e intende proseguire con il massimo impegno per realizzare il progetto, nel ruolo di provider congiuntamente alle altre banche centrali dell'Eurosistema riunite nella Alliance for the Digital Euro, e per seguire la produzione normativa e regolamentare a livello europeo, curandone le attività di comunicazione e di formazione.

Potenziamento del ruolo della Banca nel sistema dei pagamenti e del ciclo del contante

Il contesto esterno è caratterizzato dalla **forte accelerazione tecnologica** nei pagamenti, con la crescente adozione di nuovi strumenti e la presenza di operatori globali, che pongono sfide di interoperabilità e rischi di frammentazione. Sul piano normativo, l'evoluzione delle regole europee con l'entrata in vigore del MiCAR richiede soluzioni conformi e resilienti. Per **consolidare la leadership** dell'Eurosistema nelle infrastrutture di pagamento europee, è necessario promuovere infrastrutture basate su nuove tecnologie, robuste e integrate, con particolare attenzione alla sicurezza, alla resilienza e all'efficienza operativa. A livello europeo, assumono rilievo i progetti Appia e Pontes, ai quali la Banca d'Italia collabora insieme alla BCE e altre banche centrali dell'Eurosistema

per integrare la tecnologia blockchain nei sistemi di regolamento in euro, con il fine di costruire un ecosistema integrato per i pagamenti digitali e wholesale. Queste due iniziative consentono di sperimentare e innovare senza sacrificare sicurezza, efficienza e interoperabilità con le infrastrutture esistenti. In questo ambito è anche necessario proseguire nel rafforzamento del ruolo svolto dall'Eurosistema e dalla Banca d'Italia come fornitori di servizi, con iniziative per ampliare la gamma dei servizi di pagamento multivalutari offerti dal sistema di pagamenti istantanei TIPS. La disponibilità di infrastrutture reingegnerizzate e di un patrimonio informativo integrato per i pagamenti pubblici consentirà alla Banca non solo di consolidare il proprio ruolo in quell'ambito, ma anche di accrescere le capacità di analisi dei relativi flussi finanziari. L'Istituto intende inoltre potenziare il **ruolo della stamperia** come partner di riferimento per la produzione sicura e di qualità di banconote, in vista del lancio della terza serie dell'euro, per rispondere a una domanda di contante ancora significativa. Parallelamente, per garantire un'adeguata disponibilità di contante a tutti i cittadini, verranno ricercate soluzioni per migliorare l'efficienza del ciclo di cassa nazionale e potenziarne la resilienza.

4. Il presidio sull'evoluzione delle nuove tecnologie nel sistema finanziario

Le direttrici lungo le quali si declina l'obiettivo strategico n. 4 riguardano: il rafforzamento della vigilanza sugli intermediari e la tutela dei clienti a fronte dei rischi emergenti; il presidio dell'evoluzione del Fintech e delle infrastrutture di pagamento e finanziarie; il potenziamento della resilienza cibernetica della Banca e delle infrastrutture di pagamento e di mercato.

Rafforzamento della vigilanza sugli intermediari e la tutela dei clienti a fronte dei rischi emergenti

Il sistema finanziario si trova ad affrontare **una situazione di grande complessità**: le tensioni geopolitiche e commerciali aumentano l'incertezza e i rischi per la stabilità finanziaria. Allo stesso tempo, le sfide poste dall'innovazione tecnologica e la crescente digitalizzazione del sistema finanziario stanno determinando impatti significativi sulla sostenibilità dei modelli di business e sui rischi fronteggiati di cui gli intermediari devono tenere conto nella revisione dei propri piani strategici. In questo contesto, la Banca d'Italia è impegnata con azioni che **coinvolgono una pluralità di funzioni**, nell'ambito dell'obiettivo unitario di rafforzare il presidio sul sistema finanziario a fronte dei rischi connessi con l'utilizzo delle nuove tecnologie. Per le **attività di vigilanza**, in una logica di piena integrazione con la pianificazione del Meccanismo di Vigilanza Unico e tenendo in conto le priorità nazionali, si intende rafforzare la supervisione del sistema finanziario, anche in connessione con l'attuazione dei presidi introdotti da DORA e l'attuazione del MiCAR, potenziando la supervisione sulla resilienza operativa digitale e sull'uso di tecnologie innovative da parte degli intermediari, anche tramite l'utilizzo dei test avanzati di cybersicurezza obbligatori e volontari (Threat Led Penetration Testing – TLPT). Si proseguirà inoltre nel miglioramento dell'infrastruttura tecnologica e dei sistemi di sfruttamento delle informazioni a supporto della vigilanza, grazie anche alla progressiva adozione di strumenti SupTech. Si darà attuazione ai compiti di Market Surveillance Authority previsti dall'Artificial Intelligence Act e si proseguirà nelle attività avviate al livello nazionale e internazionale per semplificare il quadro regolamentare europeo e le attività di supervisione. Per le attività di **gestione e risoluzione delle crisi**, si procederà – anche in sede europea – alla revisione del quadro normativo in materia di gestione delle crisi in un contesto di maggiore attenzione alla semplificazione della regolamentazione; per le attività di **contrasto al riciclaggio** si intensificherà il contributo ai lavori europei avviati dall'AMLA per la definizione del nuovo sistema regolamentare e di supervisione antiriciclaggio, curando la conseguente revisione della metodologia e degli strumenti di supervisione, anche SupTech, e si potenzieranno metodi e processi di vigilanza AML sui fornitori

di servizi in cripto-attività; per le **attività di tutela della clientela e di educazione finanziaria**, l'impegno sarà volto a rafforzare la capacità della Banca d'Italia di individuare tempestivamente i nuovi rischi e i bisogni emergenti, sfruttando appieno le potenzialità offerte da tecniche di data science, IA e analisi predittiva, al fine di fornire risposte efficaci e inclusive.

Presidio dell'evoluzione del Fintech e delle infrastrutture di pagamento e finanziarie

Il **mercato degli strumenti e dei servizi di pagamento al dettaglio** è interessato da profondi cambiamenti, sospinti dall'innovazione tecnologica e da un'intensa attività regolamentare volta a rafforzarne l'efficienza e ad accrescere la fiducia degli utenti. A livello internazionale, i temi centrali riguardano l'interoperabilità, la sicurezza, la sostenibilità e l'inclusione finanziaria. In ambito nazionale è necessario rafforzare la competitività dell'industria dei pagamenti, anche attraverso il dialogo con il mercato e lo sviluppo del Fintech. In questo contesto, la banca centrale è chiamata a svolgere un **duplice ruolo**: da un lato, promuovere l'innovazione e la resilienza del sistema dei pagamenti, dall'altro, garantire la stabilità, la fiducia e la sicurezza dell'infrastruttura finanziaria. Anche gli sviluppi relativi alle modalità operative e di interconnessione dei sistemi di pagamento, delle infrastrutture di mercato e dei loro partecipanti sono supportati dalle iniziative della Banca e dell'Eurosistema. In un contesto di elevato dinamismo, la Banca intende continuare a **supportare l'evoluzione della regolamentazione**, delle policy europee e internazionali e degli approcci di vigilanza, anche rispetto al rischio cibernetico. In particolare, le iniziative sono volte a stimolare la competitività e l'evoluzione dell'industria nazionale dei pagamenti al dettaglio e a mantenere la supervisione al passo con gli sviluppi del mercato, continuando a garantire elevati livelli di efficienza dei servizi offerti, assicurando nello stesso tempo una più efficace **tutela degli utenti finali**.

Potenziamento della resilienza cibernetica della Banca e delle infrastrutture di pagamento e di mercato

La sicurezza delle filiere di approvvigionamento e la sovranità tecnologica rappresentano sempre più un tema strategico anche con riferimento alla **diffusione di Tecnologie Emergenti e Dirompenti** (Emerging and Disruptive Technologies – EDT). Le EDT, come l'IA e il calcolo quantistico, oltre a rappresentare un'eccezionale opportunità di innovazione e sviluppo per la società e per il sistema finanziario, possono introdurre rischi intrinseci, se non adeguatamente regolamentate, e possono accelerare le capacità offensive dei potenziali soggetti attaccanti e dei rischi per la resilienza operativa digitale. Crescono, infine, le interdipendenze all'interno del sistema finanziario, quelle con la catena della fornitura tecnologica di supporto e quelle di natura cross-

settoriale, accentuate anche dall'aumento dei rischi ibridi. La Banca intende proseguire nell'impegno in diversi campi, quali l'innalzamento della **resilienza cibernetica dell'Istituto** e il potenziamento della **resilienza operativa e digitale del sistema finanziario** nel suo complesso, incluse le infrastrutture di pagamento e di mercato, nonché nelle iniziative per la consapevolezza degli utenti su questi nuovi rischi.

Piano Strategico 2026-2028

©Banca d'Italia, 2026
Progettazione e cura editoriale: Servizio Comunicazione
Prima edizione: marzo 2026

Rifletti prima di stampare

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