



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Valorizzare la tradizione e le competenze per affrontare la sfida dell'innovazione

Intervento di Massimo Doria
Segretario Generale della Banca d'Italia

Convegno "Capitale umano e sviluppo: prospettive per la Sardegna e oltre"
Cagliari, 19 marzo 2026

Introduzione

Buon pomeriggio. Vorrei anzitutto ringraziare gli ospiti presenti oggi nella nostra Sede di Cagliari per questo convegno: il Sindaco Massimo Zedda e il Rettore Francesco Mola insieme a tutte le persone che interverranno per portare il punto di vista delle Istituzioni, dell'Accademia e del mondo delle aziende su un tema così attuale, specie in una società sempre più digitale, come quello della valorizzazione del capitale umano.

Iniziative come questa, che favoriscono lo scambio di idee e il reciproco arricchimento, rappresentano un'occasione importante per accrescere la consapevolezza del ruolo centrale della persona quale punto di riferimento, non solo valoriale ed etico ma anche pratico e operativo, per favorire lo sviluppo sociale ed economico della nostra società; la possibilità di confrontarsi, condividere analisi, consolidare i legami ha, in quest'ottica, anche il valore di rafforzare le collaborazioni già in atto o di avviarne di nuove.

Mi soffermerò su alcuni fattori di contesto, primo tra tutti l'innovazione tecnologica, che accomuna tutte le organizzazioni e genera impatti pervasivi che impongono di reimpostare l'azione di sostegno delle professionalità per adeguarsi ai fabbisogni emergenti; a questa esigenza non sfuggono le banche centrali. Farò poi cenno ad alcuni interventi che la Banca d'Italia ha avviato o sta progettando sul piano dello sviluppo del proprio capitale umano. Chiuderò infine con alcune considerazioni di carattere generale che, mi auguro, possano fornire spunti utili per la tavola rotonda sul tema delle competenze per il futuro che seguirà agli interventi.

Il contesto

Nel presentare il nuovo Piano Strategico della Banca d'Italia, il Governatore ha descritto il contesto in cui l'Istituto opera come 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.

Affrontare il futuro in un contesto di incertezza e di cambiamenti che si susseguono con una rapidità senza precedenti è forse la caratteristica principale del nostro tempo e rappresenta un fattore comune per le organizzazioni di ogni natura. Riguarda tutti noi come persone e come società; mette sotto pressione, in particolare, chi ha la responsabilità di amministrare il bene pubblico e le autorità a cui sono affidati importanti compiti di interesse collettivo.

La tecnologia ha modificato radicalmente il sistema finanziario e sta continuando a trasformarlo, rimodellando il contesto in cui la Banca d'Italia esercita i suoi compiti e le tradizionali linee di confine della sua azione. Si è ampliato significativamente il novero dei soggetti con cui ci rapportiamo, come supervisori o facilitatori degli sviluppi di mercato. Nuovi paradigmi – dalle tecnologie a registro distribuito all'intelligenza artificiale generativa – mettono a dura prova il tradizionale strumentario di regolamentazione analisi e controllo, nato in un mondo "analogico" e spesso non ancora sostituito da equivalenti "digitali". Le regole che disciplinano l'attività dei diversi attori del sistema, che siamo abituati a trovare nelle leggi e nei contratti, si stanno in qualche caso innestando in logiche e piattaforme algoritmiche modificando *de facto* la struttura dei modelli di *governance* e di responsabilità.

L'intelligenza artificiale sta trasformando in modo significativo processi e organizzazione del lavoro. Le banche centrali non fanno eccezione. L'adozione di strumenti avanzati di analisi dei dati, di automazione e *machine learning* permette di migliorare l'efficienza e la qualità delle attività istituzionali permettendo di guadagnare spazi per le funzioni a maggior valore aggiunto. Ma l'impatto più rilevante si osserva sulle competenze, anche relativamente alla capacità di "collaborare" con sistemi automatizzati. Le opportunità sono molte. Tuttavia, il successo della trasformazione dipenderà dalla capacità delle organizzazioni di accompagnare il personale nel cambiamento, valorizzando competenze esistenti e sviluppandone nuove. Non sono peraltro ancora chiari gli effetti sull'occupazione, in particolare con riguardo a possibili riduzioni di personale a causa dei risparmi nelle attività che più si prestano a essere assistite dall'intelligenza artificiale; il ruolo delle persone resterà comunque fondamentale sia per garantire la qualità dei risultati sia per prevenire distorsioni nei processi decisionali e rischi etici.

Il nostro atteggiamento di fronte a queste innovazioni non nasce dal desiderio di controllarne gli sviluppi bensì da quello di valorizzare il potenziale di opportunità che possono esprimere, dall'aumento dell'efficienza degli intermediari, al miglioramento dei servizi per la clientela. Ma siamo anche consapevoli che l'innovazione non è "buona" in quanto tale ma solo se riesce a produrre benefici per le persone, le imprese, l'economia nel suo complesso; per le banche centrali e per le autorità di vigilanza questo vuol dire mettersi in condizione di individuare precocemente le potenziali minacce per la sana e prudente gestione degli intermediari, la stabilità complessiva del sistema finanziario, il regolare funzionamento del sistema dei pagamenti e la tutela dei clienti.

La ricerca di un punto di equilibrio non è semplice; a fronte della portata globale del cambiamento il quadro regolamentare risulta a volte frammentato, spesso complesso e difficilmente interpretabile dagli operatori. Investire sul dialogo pubblico/privato

– come stiamo facendo da tempo e attraverso molti canali – diventa una necessità per intercettare in tempo i nuovi *trend* orientandoli nella giusta direzione.

Navighiamo in un mare agitato e per questo abbiamo bisogno di bussole che ci aiutino a non perdere la rotta; per la Banca d'Italia queste bussole sono rappresentate principalmente dalle profonde competenze specialistiche delle sue persone – la risorsa più preziosa che abbiamo, per citare ancora il Governatore – nonché dalla cultura condivisa, fondata sui valori del rigore analitico, dell'affidabilità, dello spirito di servizio e dell'indipendenza di giudizio. È questa la base che ci consente di coltivare la propensione all'innovazione e l'apertura al confronto esterno, affrontando i continui cambiamenti con un approccio aperto ma attento, lontano sia da atteggiamenti conservativi o difensivi sia da entusiasmi acritici nei confronti di ogni novità.

Non ci nascondiamo che tutto ciò richiede uno straordinario sforzo di adeguamento che passa anche attraverso la ricerca di competenze differenti rispetto al passato; ciò rende la nostra compagine meno omogenea in termini di professionalità e richiede quindi un impegno particolare nella direzione dell'integrazione orizzontale delle risorse e della modernizzazione dei processi che ne sostengono l'impegno. Tra le molte leve azionabili in un contesto così articolato, quella relativa alle risorse umane ha un elevato potenziale strategico e valoriale e rappresenta l'elemento di base su cui possiamo costruire un ponte tra la nostra storia e il nostro futuro.

Quali competenze per il domani

Il tema delle competenze, quelle necessarie oggi e ancor più quelle che serviranno domani, è quindi più che mai centrale e rappresenta una sfida strategica, che richiede visione e capacità di pianificazione, in un momento in cui tecnologie come l'intelligenza artificiale stanno entrando in modo pervasivo nei processi di lavoro.

La risposta richiede un approccio integrato basato essenzialmente su due linee di intervento: sviluppare competenze specialistiche di alto livello e abbinare a esse capacità comportamentali e trasversali sostenute da un monitoraggio continuo dei segnali deboli e dei fabbisogni emergenti.

Da un lato, la complessità crescente delle attività richiede profili specialistici, figure altamente qualificate in ambiti specifici. Questo è inevitabile, è un portato dei tempi e richiede risposte congiunte e stretta collaborazione tra diversi attori – come l'Accademia, il mondo delle imprese e quello delle Istituzioni – nella direzione di costruire ecosistemi di competenze in grado di favorire il costante aggiornamento delle conoscenze e delle abilità delle persone, in linea con i mutamenti espressi dal mercato del lavoro, e di ridurre il divario tra domanda e offerta di profili qualificati.

Per esemplificare, richiamo una delle funzioni della Banca più pervasivamente interessata dalle innovazioni tecnologiche, quella dei pagamenti. Si tratta di un settore in cui servono competenze specialistiche differenziate, che si coniugano con quelle tradizionali di taglio giuridico ed economico: dalla *cyber-security* e *cyber-resilience* al *data analytics*,

dall'intelligenza artificiale al *service design* per soluzioni semplici e inclusive che migliorino la *user experience*, dalla conoscenza di standard, infrastrutture e architetture *cloud* alla gestione del rischio operativo e della *compliance* in materia di antiriciclaggio e *privacy*. Una pluralità di saperi tali da chiedersi se le Università possano progressivamente concorrere, anche con la nostra collaborazione, a formare professionalità con un *background* specifico nei pagamenti.

Le stesse considerazioni riguardano, forse in misura anche maggiore, chi riveste ruoli manageriali o ambisce a esercitarli: le competenze comportamentali e la diversificazione delle esperienze, formative, accademiche, professionali, rappresentano fattori cruciali per lo sviluppo delle professionalità, costituendo un presupposto per rendere poliedrico il proprio profilo, maturare una visione d'insieme dei fenomeni, aiutare la propria organizzazione ad essere agile e a governare in modo proattivo i cambiamenti. Sostenere lo sviluppo di "*manager integratori*", in un contesto ad alta specializzazione, è più che mai centrale per favorire la piena collaborazione nei *team* tra esperti di diverse tematiche.

Naturalmente le stesse persone sono chiamate a metterci del loro. E' compito di un'organizzazione, azienda o Istituzione che sia, garantire la disponibilità di sistemi di formazione e apprendimento interni e costruire il giusto sistema di incentivi affinché le persone possano essere invogliate a mettersi continuamente in gioco e ad abbandonare la *comfort zone*; sta però ai singoli, a ognuno di noi, il compito di curare il proprio sviluppo, cogliere le opportunità che le organizzazioni mettono a disposizione e mantenere un atteggiamento curioso, coraggioso nell'approccio ai problemi, proattivo nel ricercare soluzioni, aperto ai cambiamenti.

Lo sviluppo delle competenze: quali leve attivare

Ma non si tratta solo di capire quali competenze siano necessarie. Dobbiamo anche chiederci come individuare e attrarre i talenti giusti. Nel nostro caso, preservare la capacità della Banca d'Italia di risultare stimolante e attrattiva, soprattutto per profili molto richiesti, come ad esempio quelli informatici, è una sfida che condividiamo con molte Istituzioni pubbliche. E diventa ancora più rilevante in un Paese, come il nostro, dove la popolazione attiva si va assottigliando.

Si colloca qui il tema di come "portare a bordo" le nuove generazioni, che spesso fanno riferimento a sistemi valoriali parzialmente diversi rispetto a quelli delle generazioni precedenti; nuove generazioni che, ad esempio, sembrano assegnare un valore maggiore al tempo libero, alla conciliazione vita-lavoro, alla possibilità di diversificare le esperienze professionali e che magari possono essere attratte da forme di collaborazione temporanee per periodi e obiettivi definiti piuttosto che da rapporti di lavoro di lungo periodo. Si tratta di una sfida oltremodo complessa, che richiede risposte di varia natura, regolamentari, organizzative, gestionali.

Una volta attratti i talenti, dobbiamo però poi saperli valorizzare. Questo significa investire nella formazione continua, non solo sulle competenze tecniche ma anche su quelle trasversali, relazionali e comportamentali, fondamentali per lavorare in *team* e affrontare il cambiamento.

C'è poi un tema che mi sta particolarmente a cuore e che ho già citato: l'integrazione. Integrazione tra competenze e professionalità diverse, tanto più in organizzazioni, come la Banca d'Italia, in cui si svolgono numerosi mestieri marcatamente differenziati. È un obiettivo che richiede ascolto, apertura, capacità di costruire ponti e di riconoscere le differenze ricomponendole però in un quadro che sia equo, compreso e condiviso dalle persone. Negli ultimi anni abbiamo avuto, tra l'altro, l'ingresso per ricambio generazionale di centinaia di persone, è una sfida che stiamo affrontando con grande determinazione.

Gli interventi realizzati in Banca d'Italia

Sono molti i progetti che negli ultimi anni abbiamo avviato o portato a compimento per accompagnare il cambiamento.

Uno dei più visibili è la diversificazione dei profili professionali. Siamo costantemente presenti sul mercato del lavoro con assunzioni che spaziano tra professionalità molto differenti. Ai nostri tradizionali concorsi, per profili con competenze economiche e giuridiche, negli anni se ne sono aggiunti altri per il reclutamento di professionalità differenziate (es. data *scientist*, esperti di intelligenza artificiale, di sicurezza cibernetica, di *blockchain*, altre figure dell'ICT, ingegneri gestionali, archivisti digitali, specialisti in comunicazione, in grafica, in strumenti multimediali, psicologi ecc.). È un segnale forte di apertura e di evoluzione, in linea con il contesto complesso e dinamico in cui ci troviamo ad operare.

Un altro elemento chiave è la valorizzazione del lavoro per progetti. Sempre più spesso, l'innovazione nasce da *team* multidisciplinari, appartenenti a differenti unità organizzative, dove competenze diverse si incontrano per raggiungere obiettivi comuni. Sono occasioni preziose di crescita reciproca, che arricchiscono le persone e l'organizzazione.

Sul fronte dello sviluppo professionale, stiamo investendo in varie direzioni: dalle campagne di alfabetizzazione sull'intelligenza artificiale alle iniziative sulla sicurezza cibernetica, fino alle esperienze temporanee in altre unità organizzative, che aiutano a sviluppare una visione più ampia e integrata del lavoro.

Il completamento di un progetto interno di mappatura di competenze e mestieri ci permette di disporre di un metodo innovativo per l'analisi dei fabbisogni di capacità e per l'affinamento continuo dei contenuti dell'offerta formativa, calibrando le iniziative in relazione agli effettivi *gap* che emergono per profilo professionale, unità organizzativa o specifica competenza. In questo modo viene anche messo a disposizione di ogni persona uno strumento diagnostico per orientare le scelte di apprendimento individuali e curare il proprio percorso di sviluppo.

Stiamo inoltre portando a compimento il progetto di far evolvere la nostra scuola di formazione in una Accademia aziendale e promuovendo una sistematica azione di formazione manageriale per la classe dirigente. Su questi ultimi due punti vorrei brevemente soffermarmi.

L'accademia aziendale

Come accennavo, una volta acquisiti i talenti, il passo successivo è quello di integrarli nella cultura della Banca d'Italia e favorirne la formazione continua. Qui interviene il nostro progetto di Accademia aziendale, che mira ad essere molto più di un centro di formazione.

L'Accademia serve anzitutto a formare le professionalità che non esistono sul mercato, ma che sono fondamentali in molti ambiti della nostra missione istituzionale: pagamenti, vigilanza, tutela dei consumatori, contrasto al riciclaggio, solo per citarne alcuni. Essa è inoltre uno spazio di crescita, di scambio, di costruzione dell'identità collettiva e della nostra cultura organizzativa, da tramandare tra generazioni.

In prospettiva, l'Accademia darà ulteriore valore alla sua vocazione di *hub* aperto, capace di dialogare con l'esterno, di accogliere contributi, anche internazionali, dall'Accademia e dal mondo aziendale, di collaborare con l'Eurosistema e con altre Autorità. Uno strumento attraverso il quale la Banca offre il proprio sapere e riceve quello altrui, stimolando lo scambio di idee e la costruzione di professionalità di alto livello; un luogo dove si esplorano le frontiere della conoscenza, della *leadership*, dell'innovazione nonché delle competenze comportamentali, linguistiche e trasversali, che affiancano quelle tecnico-specialistiche per favorire la coesione tra abilità diverse.

La leadership e la classe dirigente

Un ruolo determinante nel promuovere lo sviluppo del capitale umano, infine, è giocato in tutte le organizzazioni dai capi. Per questa ragione negli ultimi anni abbiamo investito molto sulla formazione per il nostro *middle management*, che rappresenta la cinghia di trasmissione di competenze e sistema valoriale all'intera compagine.

In Banca d'Italia si richiede ai dirigenti di avere una visione di lungo periodo. Non basta gestire l'oggi, serve capire le tendenze – tecnologiche, sociali, economiche – che stanno cambiando il mondo, condividerle con i *team* che si guidano e indirizzare le scelte dell'organizzazione in modo che sia pronta ad affrontare il futuro.

Essere capi significa incarnare i valori dell'organizzazione ed esserne custodi. Correttezza, indipendenza, spirito di servizio sono principi che devono riflettersi nei comportamenti quotidiani e che vanno trasmessi con l'esempio, che è la prima forma di comunicazione. Ma altrettanto importante è la comunicazione diretta, la capacità di parlare in modo chiaro: questo vuol dire andare dritti al punto, usare un linguaggio semplice, distinguere i fatti dalle valutazioni, concentrarsi sull'essenziale.

Essere dirigenti vuol dire anche riconoscere che il proprio successo dipende da quello del *team*: il capo non deve oscurare gli altri, ma creare le condizioni perché i collaboratori possano crescere.

Collegato a questo c'è il tema della successione: un buon dirigente lavora per costruire i presupposti del "dopo di sé", formando persone che possano subentrare. È questo il modo per garantire il futuro dell'organizzazione e per poter assumere nuove responsabilità.

Un'altra leva cruciale è il *feedback*: se dato e ricevuto con onestà e spirito costruttivo è uno strumento potente di crescita e alimenta nelle organizzazioni fiducia e collaborazione.

Infine, c'è la gestione dei conflitti. I contrasti fanno parte della vita di un'organizzazione. Evitarli a tutti i costi o alimentarli non serve: un buon capo deve saperli leggere, interpretare, capire e aiutare a risolverli.

Conclusioni. Le sfide per Istituzioni e imprese per costruire una nuova generazione di talenti

Mi avvio a concludere il mio intervento.

Una delle sfide più impegnative per qualunque organizzazione è la costruzione di una cultura dell'apprendimento diffuso e continuo, che permetta alle persone di restare in sintonia con l'innovazione e, al tempo stesso, di mantenere saldo il legame con i valori "aziendali".

In un mondo in repentino cambiamento, imparare continuamente significa sviluppare una mentalità aperta, capace di accogliere la complessità e di trasformarla in opportunità. È fondamentale pertanto sostenere questo atteggiamento promuovendo la formazione continua, il dialogo tra competenze diverse, tra realtà differenti, e costruire ambienti di lavoro che incoraggino la curiosità e la riflessione.

Un altro aspetto che ritengo necessario rimarcare è l'esigenza di fare sistema, così come in altri ambiti della vita economica e sociale del Paese, nello sviluppo delle capacità professionali che serviranno per affrontare il futuro. Il raccordo tra Università, mondo imprenditoriale e Istituzioni può favorire la costituzione di poli di eccellenza nella formazione e nello sviluppo professionale e, per questa via, accrescere la disponibilità di profili qualificati.

In una fase di innovazioni con impatti particolarmente significativi sulle persone, la gestione dei cambiamenti richiede inoltre di rafforzare, nel pieno rispetto dei rispettivi ruoli, il dialogo con le parti sociali, accrescendo la consapevolezza all'interno delle organizzazioni sugli sviluppi nel mondo del lavoro e favorendo un'evoluzione costruttiva delle relazioni industriali. In questa ottica, in Banca d'Italia sono stati conclusi negli ultimi mesi numerosi accordi sindacali, mirati a consolidare assetti organizzativi e funzionali adeguati ad affrontare le numerose sfide cui ho fatto cenno in questo intervento: si tratta di risultati di valore non solo per l'importanza rivestita da ciascuno di essi ma anche perché, nell'insieme, segnalano la possibilità di far leva sul dialogo sindacale per dare impulso a un processo di modernizzazione del lavoro che passi per la valorizzazione delle persone e la tutela del loro benessere.

Infine, lasciatemi chiudere con una nota personale. Nel mio percorso professionale ho avuto il privilegio di lavorare in molte funzioni diverse della Banca. Ho senz'altro imparato molti "mestieri", o almeno ho provato a farlo, ma il bagaglio più importante che ciascuna esperienza mi ha lasciato è il patrimonio di relazioni, amicizie, talvolta affetti, con ciascuna delle persone con cui ho lavorato. E probabilmente ognuno di noi,

se si interroga sul senso della propria esperienza professionale, troverà la traccia di ciò che ha seminato non solo nei risultati raggiunti ma anche, forse soprattutto, nelle persone che lo hanno accompagnato, quelle con cui ha condiviso impegni, tensioni, fallimenti e successi. In un sistema in cui il tempo di lavoro si combina meglio che in passato con quello personale ma, al tempo stesso, si disgiunge dalla stabile prossimità con i luoghi e con le persone, è importante preservare il legame umano, la base di quello che in qualunque organizzazione chiamiamo "senso di appartenenza", che altro non è che la capacità di riconoscerci e di sostenerci l'un l'altro. È il "filo rosso" che lega persone appartenenti a generazioni, esperienze e sensibilità diverse: in una Istituzione pubblica, è sicuramente la capacità di innovare profondamente tenendo lo sguardo puntato in avanti ma rimanendo saldamente ancorati alla propria tradizione, alla difesa della propria identità.

Grazie.