

PREMESSA

Con la *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia*, che in questa configurazione è stata pubblicata per la prima volta lo scorso anno, l'Istituto adempie gli obblighi previsti dall'art. 19 della legge 28 dicembre 2005, n. 262, come modificato dal decreto legislativo 29 dicembre 2006, n. 303 e, per quanto riguarda l'attività di vigilanza sulle banche e sugli intermediari non bancari, gli obblighi previsti dall'art. 4 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (Testo unico bancario).

Il volume si propone l'obiettivo di fornire un resoconto dell'attività svolta dalla Banca nel 2013, dei risultati conseguiti e delle risorse utilizzate.

È articolato in cinque capitoli. Il primo illustra la gestione interna della Banca e, a partire da questa edizione, è introdotto da una breve descrizione dell'assetto di governo e degli altri aspetti salienti dell'organizzazione dell'Istituto (*Che cos'è la Banca d'Italia*).

I capitoli successivi, dedicati alle diverse funzioni, sono introdotti da un'illustrazione sintetica delle responsabilità, degli ambiti di azione, delle modalità di svolgimento dei rapporti con altre istituzioni nazionali e internazionali (*Il ruolo della Banca d'Italia*); per comodità di consultazione, le introduzioni ripropongono contenuti già presenti nella *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia* sul 2012, aggiornati dove necessario.

Il volume è disponibile sul sito internet dell'Istituto (www.bancaditalia.it) oppure in formato cartaceo presso la Biblioteca (Via Nazionale 91, 00184 Roma) e le Filiali della Banca d'Italia.

La consultazione online permette di attivare collegamenti ipertestuali ad altre sezioni del sito della Banca o a siti di altre istituzioni per approfondimenti su temi specifici; per i lettori della versione a stampa si riporta di seguito un elenco, in ordine alfabetico, di alcuni siti utili.

Arbitro Bancario Finanziario: www.arbitrobancariofinanziario.it

Autorità bancaria europea: www.eba.europa.eu

Banca centrale europea: www.ecb.europa.eu

Banca dei regolamenti internazionali: www.bis.org

Banca Mondiale: www.worldbank.org

Commissione europea: www.ec.europa.eu

Commissione nazionale per le società e la borsa: www.consob.it

Consiglio per la stabilità finanziaria: www.financialstabilityboard.org

Fondo monetario internazionale: www.imf.org

Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni: www.ivass.it

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico: www.oecd.org

Unione europea: www.europa.eu

Il bilancio e il commento dei risultati di esercizio sono contenuti nella *Relazione annuale* presentata all'Assemblea ordinaria dei partecipanti, pubblicata in volume separato.



Roma, scalone d'onore di Palazzo Koch.

1. LA GESTIONE DELLA BANCA

Che cos'è la Banca d'Italia

La Banca d'Italia è la banca centrale della Repubblica italiana; è un istituto di diritto pubblico, regolato da norme nazionali ed europee.

È parte integrante dell'Eurosistema, composto dalle banche centrali nazionali (BCN) dell'area dell'euro e dalla Banca centrale europea. L'Eurosistema e le banche centrali degli Stati membri dell'Unione europea che non hanno adottato l'euro compongono il Sistema europeo di banche centrali.

In materia di supervisione, la Banca d'Italia è l'autorità nazionale competente nell'ambito del Meccanismo di vigilanza unico (Single Supervisory Mechanism, SSM) sulle banche.

Alla Banca sono attribuite molteplici funzioni alle quali corrispondono configurazioni organizzative e assetti tecnico-operativi diversi. Essa è allo stesso tempo:

- a) autorità monetaria nell'ambito del SEBC;
- b) organo di vigilanza in campo bancario e finanziario;
- c) autorità di supervisione sui mercati rilevanti per la politica monetaria e di sorveglianza sul sistema dei pagamenti;
- d) istituto di emissione e stabilimento industriale per la produzione di banconote;
- e) tesoriere dello Stato e gestore di servizi, strumenti e sistemi di pagamento, a livello europeo e nazionale;
- f) centro statistico per i fenomeni creditizi e valutari;
- g) istituto di ricerca in materia economica e finanziaria.

All'interno dell'Istituto, avvalendosi di mezzi finanziari e risorse della Banca, opera in condizioni di autonomia e indipendenza l'Unità di informazione finanziaria (UIF), che svolge funzioni di analisi finanziaria in materia di prevenzione e contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo internazionale.

Il Direttore generale della Banca d'Italia è anche Presidente dell'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (Ivass); insieme con due Consiglieri dell'Ivass, i membri del Direttorio della Banca fanno parte del Direttorio integrato dell'Ivass, presieduto dal Governatore, al quale spetta la competenza ad assumere gli atti di rilevanza esterna relativi all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di vigilanza assicurativa. L'Ivass è autonomo sul piano organizzativo, finanziario e contabile; la Banca fornisce contributi per delinearne assetti organizzativi e modalità di funzionamento, mettendo a disposizione le sue tecnologie informatiche e distaccando personale, anche per coprire posizioni organizzative di rilievo.

L'assetto di governo

L'assetto funzionale e di governo della Banca riflette l'esigenza di tutelarne rigorosamente l'indipendenza da condizionamenti esterni, presupposto essenziale per svolgere con efficacia l'azione istituzionale.

Le normative nazionali ed europee garantiscono l'autonomia necessaria a perseguire il mandato; a fronte di tale autonomia sono previsti stringenti doveri di trasparenza e pubblicità. L'Istituto rende conto del suo operato al Governo, al Parlamento e ai cittadini attraverso la diffusione di dati e notizie sull'attività istituzionale e sull'impiego delle risorse.

Pur svolgendo sin dalle origini importanti funzioni pubbliche, la Banca d'Italia è nata con una struttura associativa privata (come alcune altre banche centrali). Il suo capitale può essere detenuto da banche e assicurazioni con sede legale e amministrativa centrale in Italia, da fondazioni nonché da enti di previdenza e da fondi pensione.

La riforma dello Statuto attuata nel 2013 ha introdotto tra l'altro limiti al possesso di quote di partecipazione al capitale e restrizioni dei diritti economici dei partecipanti alla distribuzione di dividendi annuali (cfr. il paragrafo: *La riforma dello Statuto*).

La legge e lo Statuto riservano l'esclusiva competenza delle funzioni istituzionali al Direttorio e al Governatore, nominati con decreto del Presidente della Repubblica dopo un iter di approvazione governativa.

Il Direttorio è un organo collegiale cui spetta assumere i provvedimenti a rilevanza esterna relativi all'esercizio delle funzioni pubbliche della Banca, salvi i poteri e le competenze riservati al Governatore come membro degli organismi decisionali della BCE. Il Direttorio è costituito dal Governatore, dal Direttore generale e da tre Vice Direttori generali.

I partecipanti al capitale non possono interferire nell'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite all'Istituto o al Governatore per il perseguimento delle finalità istituzionali. A loro competono esclusivamente: (a) la nomina dei membri del Consiglio superiore fra i candidati individuati dal Comitato nomine, costituito all'interno dello stesso Consiglio, in possesso di specifici requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza; (b) in occasione dell'Assemblea ordinaria, l'approvazione del bilancio e del riparto degli utili; (c) la nomina degli organismi di controllo interno.

Al Consiglio superiore, presieduto dal Governatore, spetta l'amministrazione generale della Banca, la vigilanza sull'andamento della gestione, il controllo interno. In particolare il Consiglio adotta le deliberazioni che riguardano l'assetto organizzativo e approva il progetto di bilancio e di riparto degli utili, da sottoporre all'Assemblea dei partecipanti, nonché il bilancio annuale di previsione degli impegni di spesa (budget).

I membri del Consiglio superiore, come i partecipanti al capitale, non hanno alcuna ingerenza nelle materie relative all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite alla Banca.

Il Collegio sindacale svolge funzioni di controllo sull'amministrazione per garantire l'osservanza della legge, dello Statuto e del Regolamento generale, verifica la regolare tenuta della contabilità, esamina il bilancio ed esprime il proprio parere sulla destinazione degli utili. La revisione dei conti è esercitata da una società indipendente.

La gestione delle risorse aziendali

Per lo svolgimento dei propri compiti la Banca gestisce risorse umane; sviluppa sistemi informativi; cura il patrimonio immobiliare; si approvvigiona di beni e servizi; redige il bilancio; paga tributi; attiva controlli interni.

Nel curare questi profili, importanti per ogni azienda, la Banca è consapevole di dover dare conto del proprio operato, assolvendo con efficacia le sue funzioni pubbliche e perseguendo il massimo livello di integrità, efficienza e trasparenza. Al miglioramento della gestione organizzativa e amministrativa e alla ricerca delle strutture e dei metodi operativi più efficienti è riservata particolare attenzione.

Questi impegni sono condivisi con la BCE e con le banche centrali dell'area dell'euro ed esplicitati nella Missione, negli Intenti strategici e nei Principi organizzativi adottati dall'Eurosistema per l'assolvimento delle funzioni e il perseguimento degli obiettivi assegnati dall'ordinamento.

Numerosi comitati dell'Eurosistema e del SEBC assicurano sedi di confronto permanente tra le banche centrali sui diversi aspetti della gestione aziendale, oltre a rappresentare luoghi di approfondimento per agevolare l'assunzione e l'esecuzione delle decisioni della BCE. Lo scambio di esperienze e la condivisione di informazioni riguardano tutte le variabili organizzative (umane, tecnologiche, finanziarie). L'elenco completo dei comitati è consultabile sul sito della BCE.

Un ausilio alla gestione aziendale è costituito dal sistema di pianificazione strategica triennale della Banca i cui tratti distintivi sono: (a) il ruolo di indirizzo e impulso attribuito al Direttorio nella formulazione della visione della Banca, nella scelta degli obiettivi e nell'azione di controllo; (b) la previsione di indicatori quantitativi da associare agli obiettivi, funzionali all'efficacia dell'azione di controllo; (c) la stretta integrazione tra obiettivi, attività e risorse assicurata nell'ambito dei piani di azione; (d) un iter procedurale snello e flessibile.

Alla pianificazione si affiancano i sistemi di programmazione operativa annuale per le risorse aziendali (personale, informatica, immobili) e la funzione di controllo di gestione, che, dopo aver messo a punto strumenti di natura tecnico-contabile per la misurazione dei fatti gestionali (contabilità analitica) e per la previsione della spesa (budget), sta intensificando la sua azione a sostegno dei profili manageriali e strategici.

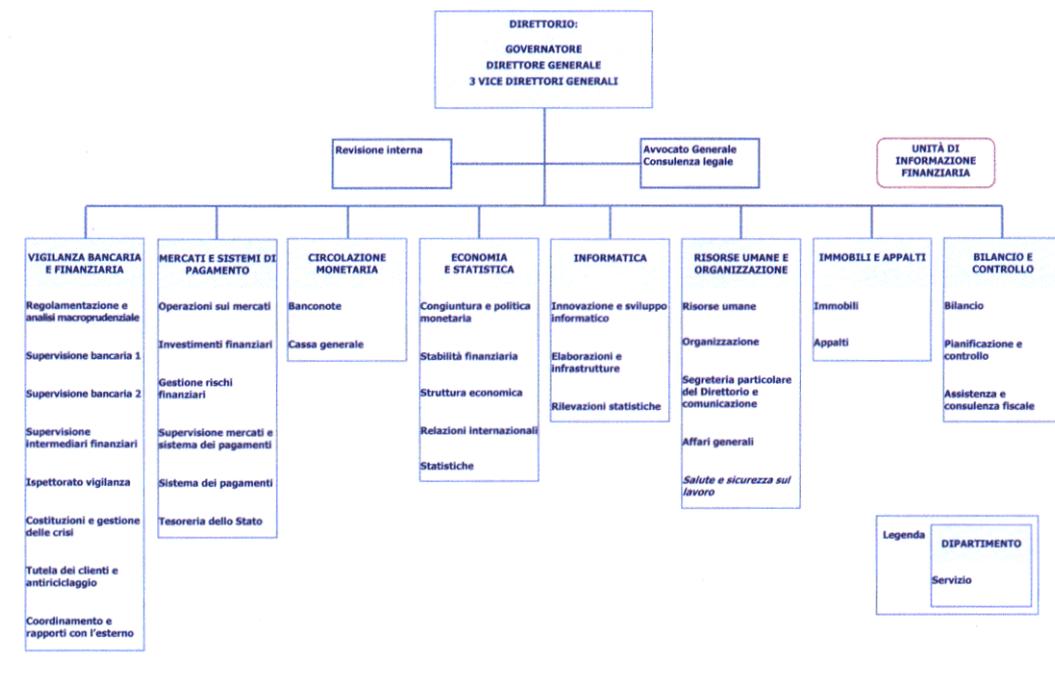
L'organizzazione

La struttura organizzativa dell'Istituto è costituita dall'Amministrazione centrale e dalla rete territoriale.

L'Amministrazione centrale è articolata in otto Dipartimenti per lo svolgimento organico e integrato delle diverse funzioni (fig. 1.1). I Dipartimenti si compongono di Servizi, costituiti a loro volta da Divisioni, che curano le attività specialistiche, in ambito istituzionale, amministrativo e tecnico. La funzione di revisione interna e quella di assistenza legale sono alle dirette dipendenze del Direttorio. Alla programmazione e al coordinamento delle attività contribuiscono anche comitati con compiti consultivi, decisionali o di controllo.

Figura 1.1

Organigramma dell'Amministrazione centrale



La rete territoriale, che nel 2008 comprendeva 97 Filiali, è stata oggetto di una riforma organizzativa realizzata, in sintonia con le esperienze delle maggiori banche centrali dell'Eurosistema, attraverso un processo che ha richiesto la partecipazione di tutte le componenti della Banca; la riorganizzazione è stata accompagnata, all'interno, da un confronto continuo con le organizzazioni sindacali e, all'esterno, da un'azione di comunicazione con istituzioni, cittadini e imprese a livello nazionale e locale.

Il riassetto ha portato alla chiusura di 39 Filiali e ha richiesto interventi su tutte le variabili: distribuzione di funzioni e compiti, strutture organizzative, risorse umane, tecnologia, processi di lavoro, norme interne, logistica.

La Banca è ora presente sul territorio con 58 Filiali che operano con competenze differenziate e specializzate in relazione alle caratteristiche delle aree geografiche e alla domanda di servizi dell'utenza istituzionale e privata.

Le Filiali insediate nei capoluoghi regionali e quella di Bolzano svolgono l'intera gamma delle funzioni decentrate (analisi economica e rilevazioni statistiche; vigilanza su banche e altri intermediari finanziari locali; servizi di cassa e di tesoreria; altri servizi informativi ai cittadini). Le Filiali di Roma, Milano e Napoli forniscono inoltre sostegno ai collegi giudicanti dell'Arbitro Bancario Finanziario (ABF). La Filiale di Perugia gestisce un centro di formazione residenziale.

In cinque regioni a maggiore complessità operativa le Filiali regionali sono affiancate da altre, definite ad ampia operatività, che svolgono tutti i compiti eccetto quelli di analisi economica. La rete si completa con: 6 Filiali specializzate nel trattamento del contante; 25 Filiali specializzate nei servizi all'utenza; una Filiale specializzata nel

servizio di tesoreria dello Stato. In 6 regioni, inoltre, alle Filiali capoluogo fanno capo altrettante Divisioni delocalizzate specializzate in attività di vigilanza.

Sulle prospettive evolutive del ruolo delle Filiali e sulla futura configurazione della rete territoriale è stato avviato, in una sede dedicata, un dialogo con le organizzazioni sindacali al fine di individuare le migliori modalità per assicurare la presenza sul territorio (cfr. il paragrafo: *La rete territoriale*).

La Banca è infine presente all'estero con tre Delegazioni (Londra, New York e Tokyo) e con Addetti finanziari presso dieci rappresentanze diplomatiche (Berlino, Il Cairo, Istanbul, Mosca, Nuova Delhi, Parigi, Pechino, San Paolo, Washington, Rappresentanza permanente d'Italia presso la UE). La rete estera segue le economie di 26 paesi (quelli ospitanti e altri limitrofi), contribuendo all'analisi degli sviluppi in atto nelle aree geografiche di maggior rilevanza nel panorama globale e per l'economia del nostro paese. Le Delegazioni e gli Addetti finanziari curano inoltre i contatti con istituzioni monetarie, banche e intermediari finanziari; svolgono inoltre funzioni di consulenza per le rappresentanze diplomatiche italiane.

In particolare gli Addetti che operano a Bruxelles nell'ambito della Rappresentanza permanente d'Italia presso la UE forniscono collaborazione ai negoziati per la stesura di testi normativi di competenza del Consiglio, del Parlamento e della Commissione europei.

Il personale

La Banca d'Italia richiede al proprio personale competenze tecnico-specialistiche abbinate alle capacità di lavorare in gruppo, orientare il proprio operato al raggiungimento dei risultati, utilizzare metodi di lavoro basati sul rigore dell'analisi, anche interdisciplinare, e sul confronto con gli altri per la ricerca di soluzioni efficaci.

La capacità di avvalersi dell'inglese come lingua di uso corrente nel lavoro quotidiano è un requisito di rilievo crescente con l'aumento dei compiti da svolgere in contesti multinazionali.

Il personale della Banca è assunto con procedure basate su concorsi pubblici aperti a tutti i cittadini della UE con specifici requisiti scolastici, accademici e professionali, garantendo pari opportunità tra uomini e donne. I concorsi sono diversificati sulla base del profilo professionale ricercato. Negli ultimi anni sono stati banditi concorsi per laureati in discipline giuridiche, economico-politiche, economico-aziendali, matematico-finanziarie, tecnico-scientifiche e ingegneristiche, per esperti nel campo del procurement, per diplomati con conoscenze avanzate dell'inglese ovvero con conoscenze in materia di contabilità e bilancio. Per le esigenze specifiche della ricerca economica vengono assegnate annualmente borse di ricerca (*fellowship*) per economisti, selezionati anche sul mercato globale dei dottorati in economia.

I meccanismi di avanzamento interno che consentono di conseguire responsabilità più elevate si basano sul merito individuale; questo viene misurato da un articolato sistema che valuta le prestazioni e i risultati conseguiti nel tempo, nonché da prove selettive interne.

Nel determinare gli organici la Banca tiene conto dell'evoluzione dei compiti da svolgere e dei volumi operativi di ciascuna struttura, seguendo criteri di economicità della gestione. Grazie agli interventi di riforma degli assetti organizzativi, alla semplificazione e alla razionalizzazione delle norme e dei processi di lavoro, al potenziamento e all'innovazione delle dotazioni tecnologiche, gli organici si sono ridotti, passando da oltre 10.000 addetti nei primi anni novanta – considerando anche il personale dell'Ufficio italiano dei cambi (UIC), poi assorbito dalla Banca nel 2008 – ai circa 7.000 attuali.

Questo risultato è stato ottenuto nonostante il complessivo aumento delle funzioni da svolgere e l'impegno crescente sul piano internazionale. La partecipazione ai lavori dei comitati dell'Eurosistema e del SEBC, ai quali si uniscono ora i comitati competenti in materia di supervisione sulle banche, assorbe risorse qualificate dell'Istituto in misura considerevole.

L'impegno nell'Eurosistema è testimoniato anche dall'intensa partecipazione alle procedure di consultazione svolte dalla BCE per l'assunzione delle decisioni (oltre 500 solo nel 2013). Gli impegni dell'Istituto nelle sedi internazionali nel 2013 hanno comportato complessivamente oltre 16.000 giornate lavorative all'estero per i propri addetti e il distacco di 85 persone in via continuativa presso istituzioni internazionali.

In un quadro di organici complessivi flettenti o stabili, a fronte delle cessazioni dal servizio è stato comunque possibile continuare ad assicurare l'ingresso nella compagine di persone giovani con competenze qualificate e aggiornate, facendo leva su selezioni rigorose e competitive e su condizioni di lavoro attrattive.

I codici etici

Il Direttorio e il personale sono tenuti al rispetto di codici di condotta, in linea con quelli della BCE e di altre BCN dell'Eurosistema.

Il Codice etico per i membri del Direttorio e quello per il personale dettano regole in tema di indipendenza, imparzialità, prevenzione del conflitto di interesse, riservatezza, incarichi esterni, accettazione di doni o altre utilità. Queste regole integrano le disposizioni contenute nello Statuto e nel Regolamento del personale.

L'innovazione tecnologica

Le opportunità offerte dalle nuove tecnologie costituiscono un importante fattore di sviluppo dei processi di lavoro aziendali nella direzione di innovare le modalità di svolgimento dei compiti istituzionali, migliorare l'efficienza delle attività aziendali, fornire alla collettività servizi il più possibile affidabili e di qualità.

Nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*information and communication technologies*, ICT), numerose iniziative progettuali concorrono a valorizzare un rilevante patrimonio informativo – di natura finanziaria, statistica e di

vigilanza – e a migliorare gli strumenti mediante i quali i dati vengono resi disponibili alla collettività.

Viene dato impulso allo sviluppo di prodotti e di strumenti per la condivisione della conoscenza e per la diffusione di modalità lavorative caratterizzate da cooperazione e collaborazione. Nei confronti dell'esterno, l'innovazione tecnologica è posta a servizio di più efficaci forme di interazione con il pubblico e di promozione dell'educazione finanziaria.

A sostegno dei compiti istituzionali, la Banca sviluppa sistemi e piattaforme per le operazioni di politica monetaria, la gestione dei pagamenti, a livello nazionale ed europeo, il servizio di tesoreria dello Stato.

Anche nel campo della produzione delle banconote, vi è attenzione all'innovazione: dal 2012 la Banca svolge il ruolo di R&D Main Test-print Center nell'area dell'euro per la sperimentazione di nuove soluzioni nella stampa dei biglietti.

Nell'ambito della Convenzione interbancaria per i problemi dell'automazione (CIPA), la Banca favorisce la diffusione delle conoscenze sullo sviluppo delle tecnologie informatiche nel sistema creditizio, anche con la realizzazione di rilevazioni periodiche e l'organizzazione di seminari sui temi attinenti all'ICT di maggiore attualità.

La responsabilità sociale e la politica ambientale

La Banca è impegnata sul fronte della ricerca, della formazione dei giovani, dell'educazione finanziaria; rende disponibile alla collettività il suo patrimonio documentale, archivistico e bibliografico con i servizi della Biblioteca e dell'Archivio storico; promuove iniziative di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale; offre sostegno finanziario in presenza di circostanze eccezionali, quali calamità naturali e altri eventi di grande impatto sociale per la comunità nazionale e per quelle locali.

Nella gestione interna si occupa di conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro delle persone, delle pari opportunità, dell'integrazione delle diversità, della salute e della sicurezza sul lavoro.

In materia di impatto ambientale, in linea con le migliori prassi in ambito SEBC, la Banca ha l'obiettivo di ridurre l'impronta ecologica, attraverso l'uso razionale delle risorse energetiche, la gestione ottimale dei rifiuti, la mobilità sostenibile, gli acquisti "verdi".

Il bilancio, le altre segnalazioni contabili e gli obblighi fiscali

La Banca d'Italia redige il bilancio di esercizio in conformità con le norme contabili armonizzate dell'Eurosistema (cfr. il capitolo 18: *Relazione sulla gestione e bilancio dell'esercizio* nella Relazione sull'anno 2013). La formazione del bilancio si basa sulla rilevazione, per la quasi totalità automatica, dei fatti di gestione a cura delle strutture che li compiono. L'accuratezza delle informazioni contabili è garantita anche da controlli successivi.

Oltre al bilancio, la Banca produce altre segnalazioni di natura contabile, tra le quali la situazione patrimoniale giornaliera da trasmettere alla BCE e la situazione mensile dei conti da inviare al Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF). I dati di bilancio vengono utilizzati anche per alimentare le segnalazioni statistiche mensili bancarie e finanziarie, di bilancia dei pagamenti e dei conti finanziari (cfr. il paragrafo del capitolo 5: *La produzione delle statistiche*).

La Banca è soggetta alle imposte dirette e indirette, erariali e locali. Tra i 28 paesi della UE, le banche centrali sono sottoposte all'imposizione sui redditi societari in 6 paesi (oltre all'Italia, Austria, Belgio, Francia, Portogallo, Regno Unito).

Il sistema dei controlli interni

Controlli interni sistematici, che si avvalgono diffusamente di strumenti tecnologici, assistono il perseguimento degli obiettivi di qualità dei servizi e di efficienza nell'uso delle risorse e presidiano i rischi aziendali.

Ogni unità organizzativa è responsabile della gestione dei propri rischi e dei risultati in termini di efficacia e di efficienza. Basandosi su una visione complessiva e seguendo principi di economicità, alcune strutture specialistiche dell'Amministrazione centrale presidiano inoltre particolari tipologie di rischio (operativo, contabile, fiscale, informatico, legale, di mercato, di credito e di salute e sicurezza sul lavoro).

Il compito di verificare la costante adeguatezza del sistema dei controlli è svolto dal Servizio Revisione interna, che opera in posizione di piena indipendenza ed è sottoposto periodicamente a valutazioni esterne, in linea con gli standard internazionali.

Le attività svolte nel 2013

La riforma dello Statuto

Con l'emanazione del decreto del Presidente della Repubblica 27 dicembre 2013 si è concluso l'iter di approvazione delle modifiche allo Statuto della Banca d'Italia, indotte dal decreto legge 30 novembre 2013, n. 133, convertito con modificazioni dalla legge 29 gennaio 2014, n. 5.

Con la riforma statutaria si è, in primo luogo, contrastata la percezione, erronea ma persistente, che la Banca potesse essere influenzata dai suoi azionisti nell'esercizio delle funzioni istituzionali. In realtà le leggi esistenti e lo Statuto hanno sempre circoscritto nettamente i diritti dei partecipanti, stabilendo limiti ai loro diritti di voto e la non ingerenza degli organi da essi espressi nelle funzioni istituzionali della Banca; restava tuttavia un problema di comunicazione e immagine, la cui risoluzione è stata ricercata sotto il vincolo di mantenere un assetto di governo capace di assicurare nel tempo l'indipendenza dell'Istituto.

In secondo luogo, si è eliminato ogni dubbio sulla reale estensione dei diritti economici dei partecipanti. Lo Statuto precedentemente in vigore, infatti, assegnava agli azionisti, oltre al dividendo a valere sul capitale (una cifra divenuta del tutto simbolica), un'ulteriore somma che poteva arrivare fino al 4 per cento delle riserve statutarie, il cui importo – cresciuto nel tempo per l'accantonamento di utili netti d'esercizio e dei frutti degli investimenti alle riserve stesse – sfiorava, prima dell'aggiornamento del valore del capitale, i 15 miliardi di euro; di conseguenza, l'importo dei dividendi potenzialmente distribuibili ai partecipanti aumentava nel tempo in proporzione alle riserve, senza alcun limite massimo. Negli ultimi anni era stata assegnata ai partecipanti una somma corrispondente allo 0,5 per cento delle riserve (70 milioni nel 2012).

Le principali innovazioni apportate con la riforma dello Statuto, con particolare riferimento ai diritti patrimoniali ed economici dei partecipanti, riguardano:

- a) l'aggiornamento del valore del capitale della Banca, che la legge bancaria del 1936 aveva fissato in 300 milioni di lire, corrispondenti oggi a 156.000 euro, importo divenuto irrisorio rispetto alle dimensioni del bilancio e delle riserve dell'Istituto. Il capitale, rappresentato da quote nominative di partecipazione il cui valore nominale è indicato dalla legge, è stato portato a 7,5 miliardi di euro utilizzando parte delle riserve statutarie; tale importo corrisponde al valore economico delle vecchie quote alla fine del 2013, stimato dalla Banca sulla base di metodi validati da un Comitato di esperti di alto livello;
- b) la limitazione dei diritti economici dei partecipanti alla distribuzione di dividendi annuali, a valere sugli utili netti, per un importo non superiore al 6 per cento del capitale. Sono state conseguentemente eliminate le previsioni statutarie relative alla possibile distribuzione di somme ulteriori rapportate alle riserve;
- c) l'eliminazione della destinazione automatica del rendimento dell'investimento delle riserve alle riserve stesse;

- d) l'individuazione dei soggetti legittimati a detenere quote del capitale della Banca, che costituiscono una platea più ampia che in precedenza;
- e) l'introduzione di un limite del 3 per cento al possesso di quote del capitale, la sterilizzazione immediata, per la parte detenuta in eccesso rispetto a tale limite, dei diritti di governo e, trascorsi tre anni dalla riforma, anche di quelli economici;
- f) la facoltà per la Banca d'Italia di acquistare quote in via temporanea, per favorire il rispetto del limite partecipativo.

È previsto che il Consiglio superiore costituisca al proprio interno un Comitato nomine, con il compito di vagliare il possesso, da parte dei candidati alla nomina o alla rielezione a consigliere, di specifici requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza. I requisiti, enunciati nello Statuto, recepiscono le prassi rigorose e altamente selettive fin qui seguite dalla Banca. Particolarmente analitica è la disciplina del requisito dell'indipendenza, che definisce una casistica articolata con riferimento al potere politico, agli organi di governo centrale e locale e ai soggetti vigilati, escludendo ogni forma di conflitto di interessi con la Banca.

Sono stati meglio esplicitati i compiti del Collegio sindacale, prevedendo inoltre il possesso, da parte dei suoi componenti, degli stessi requisiti di indipendenza e onorabilità disposti per i membri del Consiglio superiore.

Analogamente a quanto previsto per la BCE dal Trattato sul funzionamento della UE, è stato sottolineato il principio dell'indipendenza della Banca d'Italia non solo nell'esercizio delle sue funzioni, ma anche nella gestione delle sue finanze.

Recependo l'evoluzione del progetto di Unione bancaria europea, è stata data evidenza al ruolo dell'Istituto quale autorità nazionale competente nell'ambito dell'SSM.

Per ribadire l'importanza annessa dalla Banca ai principi di una moderna amministrazione, è stato introdotto un espresso richiamo ai principi di funzionalità e di efficienza, cui deve ispirarsi la struttura organizzativa centrale e periferica.

È stata inoltre riaffermata la necessità di continuare a garantire l'adeguatezza di presidi patrimoniali coerenti con l'indipendenza dell'Istituto per tener conto dei rischi derivanti dallo svolgimento delle proprie attività.

Per quanto riguarda gli organi della Banca, lo Statuto ribadisce il principio, costantemente seguito nella prassi, che l'Assemblea dei partecipanti e il Consiglio superiore non hanno poteri di intervento sull'esercizio delle funzioni istituzionali.

Il nuovo assetto dell'Amministrazione centrale

Nel 2013 è stata progettata e avviata la revisione complessiva dell'organizzazione dell'Amministrazione centrale, con l'obiettivo di accrescere l'integrazione delle strutture, la flessibilità organizzativa e la tempestività dei processi decisionali. Dal 27 gennaio 2014 operano otto Dipartimenti in luogo delle preesistenti nove Aree di coordinamento.

La riforma favorisce una maggiore efficacia dell'azione istituzionale a parità di costi, inserendosi in un percorso di razionalizzazione iniziato sei anni fa con il riasset-

to della rete territoriale. Il nuovo modello dipartimentale, diffuso in numerose realtà pubbliche e private italiane ed estere, è basato su tre livelli decisionali al di sotto del Direttorio (Dipartimenti, Servizi, Divisioni).

Contestualmente all'adozione dei Dipartimenti sono stati realizzati alcuni interventi sulle strutture organizzative. Il Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria è stato ridisegnato con l'obiettivo principale di rafforzare ulteriormente l'attività di supervisione degli intermediari, anche nel quadro della supervisione unica europea, e di intensificare la tutela degli utenti di servizi bancari e finanziari.

Nel Dipartimento Economia e statistica è confluito il Servizio Stabilità finanziaria per rafforzare l'integrazione tra l'analisi sulla stabilità finanziaria e lo studio dei problemi del credito e della struttura finanziaria di famiglie, imprese e intermediari.

Nel Dipartimento Risorse umane e organizzazione si è concentrata in un unico Servizio la funzione del personale, favorendo una maggiore integrazione sia con la pianificazione strategica e lo sviluppo organizzativo, sia con i profili di comunicazione esterna e interna.

Nell'autunno del 2013 è stato inoltre avviato il nuovo centro unificato della spesa. Nel corso del 2014 seguiranno interventi di riforma organizzativa di altre funzioni della Banca e dell'UIF.

Con gli interventi realizzati restano immutati il numero delle unità di base e gli organici complessivi; al contempo, si riducono le risorse necessarie per i compiti di autoamministrazione a vantaggio dello svolgimento delle funzioni specialistiche. L'adozione del modello dipartimentale è accompagnata dalla diffusione a tutti i livelli di una logica di maggiore responsabilizzazione, soprattutto nella gestione delle risorse umane, finanziarie e organizzative. Il percorso di rinnovamento proseguirà con il riesame della composizione e del funzionamento dei comitati di coordinamento interdipartimentale e con il rafforzamento degli strumenti per la gestione dei progetti.

La rete territoriale

Nell'ambito del dialogo tra la Banca e le organizzazioni sindacali sulle prospettive evolutive del ruolo delle Filiali, sono state dedicate riunioni all'analisi degli scenari di sviluppo delle diverse funzioni istituzionali (banca centrale, circolazione monetaria, sistema dei pagamenti, vigilanza creditizia e finanziaria, analisi e ricerca economica) per valutarne le possibili ricadute sul contributo delle Filiali.

Tenendo conto di quanto emergerà da questa riflessione congiunta, la Banca valuterà le determinazioni da adottare nell'esercizio della propria autonomia organizzativa.

La pianificazione strategica

Nel 2013 sono state completate la maggior parte delle iniziative previste nel Piano strategico 2011-13, riportate nella Relazione dello scorso anno.

Dal 1° novembre 2013 è stato costituito un centro unificato della spesa (*global buyer*) per lo svolgimento di tutte le iniziative di acquisto di beni e servizi di importo pari o superiore a 40.000 euro in precedenza eseguite da più strutture. È così proseguita l'azione di razionalizzazione organizzativa delle attività di procurement, rafforzando il presidio unitario su compiti caratterizzati da complessità giuridica e amministrativa.

Dal 1° gennaio 2014 è in funzione un nuovo modello di gestione del patrimonio immobiliare a reddito con il conferimento alla Società Italiana di Iniziative Edilizie e Fondiarie spa (SIDIEF) degli immobili a destinazione prevalentemente residenziale detenuti dalla Banca, con l'obiettivo di renderne più efficiente la gestione.

Sono state messe a punto nuove metodologie per le analisi costi-benefici nella gestione delle attività progettuali e per la rilevazione delle spese strategiche aziendali; sono state decentrate alcune responsabilità di budget.

Ai fini della riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte in Banca, sono stati realizzati interventi per la contrazione dei consumi energetici, del consumo di carta, della produzione di rifiuti (cfr. il paragrafo: *La responsabilità sociale e la tutela dell'ambiente*).

Rimangono invece da completare le iniziative relative all'integrazione dei sistemi a sostegno della gestione aziendale, alla riforma dei sistemi di gestione del personale e al potenziamento della comunicazione esterna e interna.

Per il triennio 2014-16 il nuovo Piano strategico si prefigge i seguenti obiettivi:

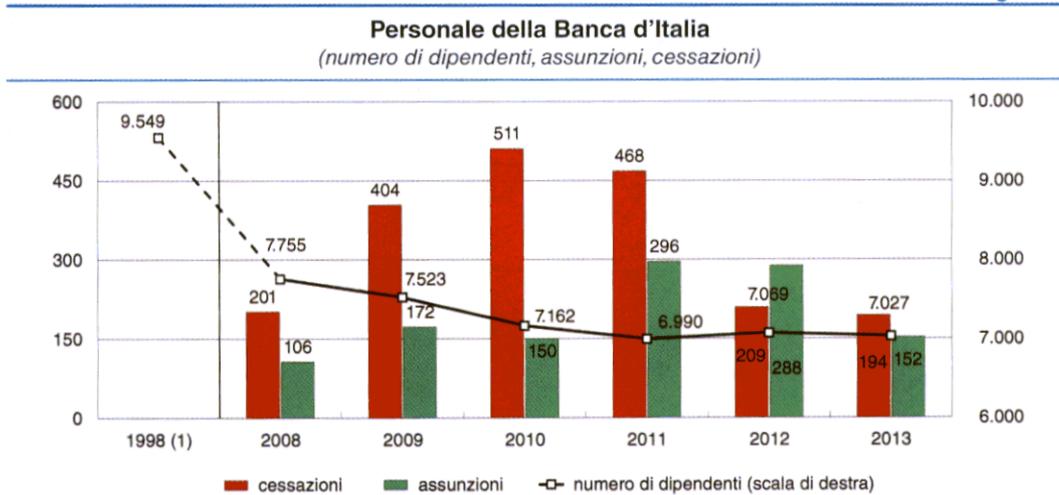
- a) rafforzare il ruolo della Banca nell'Eurosistema, mediante la partecipazione all'SSM e la realizzazione di servizi condivisi per il sistema dei pagamenti e i mercati;
- b) migliorare i servizi alla collettività, potenziando la tutela dei consumatori dei servizi bancari e la qualità e la trasparenza del patrimonio statistico;
- c) incrementare l'efficienza, attraverso la verifica della congruità di compiti, risorse e costi aziendali, l'integrazione dei sistemi informativi aziendali, la semplificazione normativa e il decentramento di responsabilità;
- d) valorizzare le diversità di genere, anagrafiche, di abilità, di competenza e di esperienza all'interno della compagine del personale.

Le risorse umane

Alla fine del 2013 il numero di dipendenti era pari a 7.027 unità, 42 in meno rispetto a dodici mesi prima (fig. 1.2).

Dopo oltre un decennio di flessione della compagine (tra il 1998 e il 2011, considerando anche le risorse umane dell'UIC, confluito nell'Istituto dal 1° gennaio 2008, la riduzione è stata di quasi il 27 per cento) dal 2012 gli organici si sono stabilizzati: ai risparmi di risorse impiegate in attività amministrativa interna si sono infatti accompagnati maggiori impegni per le funzioni di vigilanza ispettiva, segreteria tecnica dei collegi giudicanti dell'ABF, prevenzione e contrasto del riciclaggio, gestione dei sistemi di pagamento e regolamento, collaborazione con enti e organismi esterni.

Figura 1.2



(1) I dati comprendono il personale dell'UIC, poi confluito in Banca d'Italia dal 1° gennaio 2008.

A fronte dell'uscita di personale per 194 unità – livello che si mantiene ridotto per effetto della riforma previdenziale – nel 2013 vi è stato l'ingresso di 152 risorse, di cui circa il 40 per cento con un titolo universitario.

Tenuto conto delle cessazioni previste e delle assunzioni programmate, nel 2014 il numero di dipendenti dovrebbe mantenersi stabile.

Il personale della Banca d'Italia. – Il 63 per cento del personale della Banca è addetto all'Amministrazione centrale (4.431 unità, di cui 190 operano presso Delegazioni all'estero, Rappresentanze diplomatiche, autorità, enti, istituzioni nazionali o estere), il 37 per cento alle Filiali (2.596 unità). I dirigenti e i funzionari rappresentano, rispettivamente, il 9 e il 21 per cento del personale (tav. 1.1). Dal 2009 le donne costituiscono oltre un terzo della compagine aziendale (cfr. il riquadro: *La presenza femminile*).

Tavola 1.1

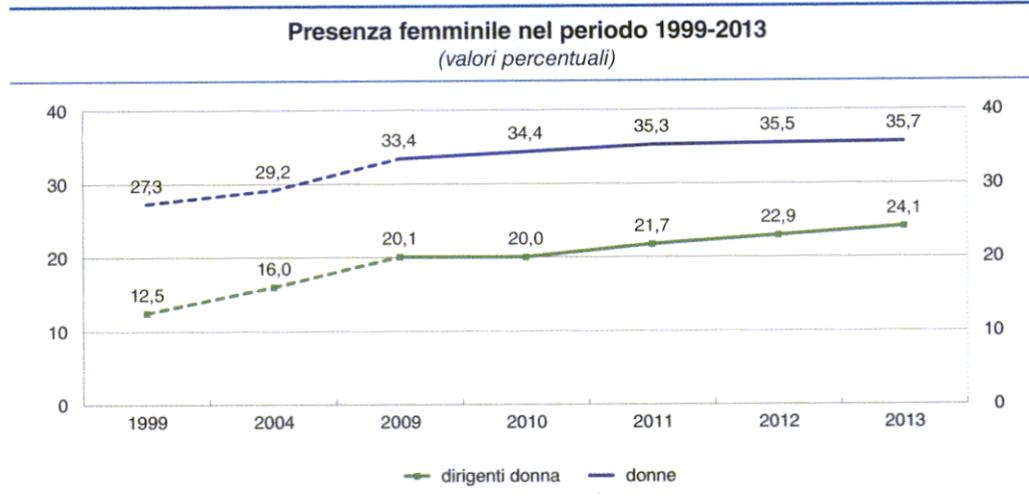
Distribuzione del personale per livello gerarchico e sede di lavoro
(dati al 31 dicembre 2013)

CARRIERE	Amministrazione centrale	Filiali	Totale	Quota percentuale
Dirigenti	469	137	606	9
Funzionari	1.076	394	1.470	21
Altro personale	2.886	2.065	4.951	70
Totale	4.431	2.596	7.027	100
Quota percentuale	63	37	100	

LA PRESENZA FEMMINILE

Al 31 dicembre 2013 le donne rappresentavano quasi il 36 per cento dei dipendenti e ricoprivano circa il 24 per cento delle posizioni dirigenziali (figura). L'Istituto – che presta particolare attenzione al tema della presenza delle donne nel sistema economico, sul quale è stato organizzato il convegno *Le donne e l'economia italiana* – è fortemente impegnato nel valorizzare il contributo della componente femminile per la qualità dei risultati aziendali.

Figura



È proseguito l'impegno per accrescere il numero delle donne a tutti i livelli dell'organizzazione. Nelle posizioni organizzative chiave il genere femminile è tuttora sottorappresentato: degli 8 Dipartimenti, 2 sono affidati a donne; nelle 37 strutture dell'Amministrazione centrale 5 donne ricoprono la posizione di Titolare (9 quella di Sostituto); nelle 58 Filiali 14 donne ricoprono la posizione di Direttore (8 quella di Vice Direttore).

A sostegno dei percorsi di carriera delle donne è stato realizzato un programma formativo sperimentale sulla *Leadership al femminile*, che ha coinvolto 75 donne interessate a sviluppare capacità manageriali in vista dell'assunzione di maggiori responsabilità. Il programma aveva come obiettivo l'acquisizione della consapevolezza sui tratti distintivi della leadership delle donne e l'individuazione di strumenti per valorizzarli nel contesto lavorativo. Sono state approfondite le seguenti tematiche: leadership e potere, stili di leadership e genere, networking professionale, confrontarsi con il conflitto e superarlo.

La valorizzazione delle differenze. – Le differenze di genere, età, abilità rappresentano una fonte di ricchezza per le organizzazioni, per la pluralità di sensibilità e di punti di vista che assicurano alle analisi e alle decisioni.

In linea con le migliori prassi adottate dalle principali organizzazioni, nazionali e internazionali, anche la Banca ha cominciato a dotarsi di strumenti di *diversity management*. In questa direzione sono state elaborate le *Linee guida di comportamento organizzativo per la valorizzazione delle differenze*, un insieme di principi e buone prassi, esemplificati in comportamenti concreti cui tutti, capi e collaboratori, sono chiamati ad attenersi nell'agire quotidiano. L'obiettivo è creare ambienti di lavoro aperti e inclusivi dove le persone si sentano incoraggiate a esprimere le proprie potenzialità.

Le linee guida costituiscono il punto di partenza di una strategia di più lungo periodo sul tema della diversità, nel cui ambito verranno definiti piani di azione e forme di rilevazione e misurazione dei risultati raggiunti.

La formazione. – Lo scorso anno il 96 per cento dei dipendenti è stato coinvolto in iniziative formative; ogni partecipante ha svolto in media 33,5 ore di formazione, di cui circa un quarto erogato attraverso corsi online, aule virtuali e percorsi misti.