

PREMESSA

Questa Relazione, dedicata alle attività svolte nel 2020, testimonia l'impegno della Banca d'Italia a rendere conto alla collettività e alle istituzioni del proprio operato, dei risultati conseguiti e delle risorse utilizzate, rispondendo a doveri di trasparenza oltre che a obblighi di legge¹.

Insieme alla trattazione delle diverse funzioni, nel volume sono presenti anche informazioni di carattere non finanziario e sull'impegno sociale e ambientale dell'Istituto.

Una descrizione del ruolo e degli obiettivi istituzionali che l'ordinamento assegna alla Banca è contenuta nel volume *La Banca d'Italia. Funzioni e obiettivi*, pubblicato nel maggio del 2018 e aggiornato periodicamente. La pubblicazione è disponibile – come questa Relazione – sul sito internet (www.bancaditalia.it).

La consultazione online permette di attivare collegamenti ipertestuali ad altre parti del sito della Banca o a siti di altre istituzioni per approfondimenti su temi specifici; le versioni a stampa delle due pubblicazioni possono essere richieste alla Biblioteca Paolo Baffi (richieste.pubblicazioni@bancaditalia.it).

La Relazione è aggiornata con le informazioni disponibili al 30 aprile 2021, salvo diversa indicazione.

Il bilancio e il commento dei risultati di esercizio del 2020 sono contenuti nel volume *Il bilancio della Banca d'Italia*, pubblicato il 31 marzo 2021.

¹ Art. 19 della L. 262/2005, come modificato dal D.lgs. 303/2006 e, per quanto riguarda l'attività di vigilanza sulle banche e sugli intermediari non bancari, art. 4 del D.lgs. 385/1993 (Testo unico bancario).

PAGINA BIANCA

INTRODUZIONE

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 (BCE). 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 (SEBC).

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

È inoltre autorità nazionale di risoluzione nell'ambito del Meccanismo di risoluzione unico (Single Resolution Mechanism, SRM) delle banche e delle società di intermediazione mobiliare nell'area dell'euro.

Con riferimento alla stabilità finanziaria, la Banca d'Italia è l'autorità designata per l'attivazione delle misure macroprudenziali orientate al complesso del sistema bancario.

La Banca esercita numerose funzioni alle quali corrispondono configurazioni organizzative e assetti tecnico-operativi diversi. È allo stesso tempo:

- a) autorità monetaria nell'ambito del SEBC;
- b) autorità responsabile per la salvaguardia della stabilità del sistema finanziario;
- c) organo di vigilanza in campo bancario e finanziario;
- d) autorità di risoluzione e di gestione delle crisi bancarie;
- e) autorità di supervisione sui mercati rilevanti per la politica monetaria e di sorveglianza sul sistema dei pagamenti;
- f) autorità nazionale designata per la sorveglianza sul funzionamento dei sistemi di risoluzione alternativa delle controversie (*alternative dispute resolution*, ADR) in materia bancaria e finanziaria;
- g) istituto di emissione e stabilimento industriale per la produzione di banconote;
- h) tesoriere dello Stato e gestore di servizi, strumenti e sistemi di pagamento, a livello europeo e nazionale;
- i) centro di raccolta, elaborazione e diffusione di statistiche per i fenomeni creditizi e valutari;
- j) istituto di analisi e di ricerca in materia economica e finanziaria.

All'interno dell'Istituto opera, in condizioni di autonomia e indipendenza, l'Unità di informazione finanziaria per l'Italia (UIF), che svolge funzioni di analisi finanziaria

in materia di prevenzione e contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo internazionale. L'Unità si avvale dei mezzi finanziari e delle risorse della Banca.

La Banca d'Italia sostiene inoltre il funzionamento dell'[Arbitro Bancario Finanziario](#) (ABF) – sistema di risoluzione alternativa delle controversie che possono sorgere tra i clienti e le banche e gli altri intermediari in materia di operazioni e servizi bancari – fornendo risorse alle Segreterie tecniche e nominando i componenti dei Collegi decidenti.

Il Direttore generale della Banca d'Italia è anche Presidente dell'[Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni](#) (Ivass); insieme a due Consiglieri dell'Ivass, i membri del Direttorio della Banca fanno parte del Direttorio integrato dell'Ivass, presieduto dal Governatore, il quale è competente 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 contribuisce a delinearne assetti organizzativi e modalità di funzionamento. Per assicurare un più stretto coordinamento con la vigilanza bancaria, sono sviluppate collaborazioni e sinergie nell'utilizzo delle risorse – secondo meccanismi che consentono una coerente ripartizione dei costi – anche grazie al distacco di personale presso l'Ivass e alla messa a disposizione di tecnologie informatiche da parte della Banca.

1. LA GESTIONE DELLA BANCA

Gli organi della Banca d'Italia

L'Assemblea dei Partecipanti al capitale e le quote di partecipazione. – Il 31 marzo 2020 l'Assemblea ordinaria annuale dei Partecipanti al capitale, riunitasi a Roma, ha approvato il bilancio per l'esercizio 2019 e il relativo piano di riparto dell'utile. Nel mese di giugno i Partecipanti al capitale si sono riuniti in assemblea presso le Sedi di Ancona, Palermo e Venezia per la nomina dei rispettivi Consiglieri superiori, il cui mandato era giunto a scadenza. L'Assemblea presso la Sede di Ancona ha confermato nella carica Orietta Maria Varnelli; presso le Sedi di Venezia e Palermo le Assemblee hanno eletto, rispettivamente, Renata Codello, Direttrice Affari istituzionali della Fondazione Cini, e Salvatore Di Vitale, già Presidente del Tribunale.

Nel corso del 2020 sono state scambiate partecipazioni al capitale della Banca per un valore complessivo di 407 milioni di euro, pari al 5,4 per cento del totale (7,5 miliardi di euro, rappresentato da 300.000 quote del valore nominale di 25.000 euro); le cessioni hanno riguardato prevalentemente partecipazioni detenute in eccedenza del limite statutario del 3 per cento del capitale; per effetto di queste operazioni il numero dei Partecipanti, al 31 dicembre 2020, è risultato di 147 (26 in più rispetto all'anno precedente). Durante le prime settimane del 2021 sono state negoziate quote per 522 milioni di euro, pari al 7,0 per cento del capitale; hanno fatto ingresso nella compagine partecipativa altri 25 soggetti; al 19 febbraio, data di registrazione per l'esercizio dei diritti amministrativi ed economici in sede assembleare, il numero dei Partecipanti al capitale è stato di 172.

Il Consiglio superiore. – Nel 2020 il Consiglio superiore si è riunito 11 volte in seduta ordinaria assumendo 176 delibere. In particolare, in febbraio il Consiglio ha approvato il progetto di bilancio e la destinazione dell'utile netto relativi al 2019, poi sottoposti all'Assemblea ordinaria dei Partecipanti al capitale tenutasi nel mese di marzo; le altre decisioni hanno riguardato, in prevalenza, l'amministrazione del personale, le risultanze delle attività di revisione interna, le iniziative concernenti l'alienazione di immobili per importi superiori a un milione di euro, l'assetto organizzativo.

Il Consiglio ha inoltre vagliato i requisiti dei nuovi Partecipanti al capitale secondo le previsioni dell'art. 3 dello Statuto e approvato gli avvicendamenti dei Reggenti e dei Consiglieri presso le Sedi e le Succursali; infine ha deliberato in ordine agli stanziamenti di somme a scopo di beneficenza e interesse pubblico, approvando le richieste di contribuzione liberale di importo superiore a 25.000 euro e i contributi straordinari in relazione all'emergenza pandemica (cfr. il paragrafo: *Il sostegno sociale* del capitolo 13). Per quanto concerne l'operatività dei comitati del Consiglio superiore, nel 2020 il Comitato consultivo sulla revisione interna si è riunito 4 volte; il Comitato nomine, il Comitato consultivo sul trattamento economico dei membri del Direttorio e il Comitato consultivo sull'identità e l'immagine della Banca si sono riuniti una volta ciascuno.

Il 25 febbraio 2021, a seguito dell'assunzione da parte dell'allora Direttore generale Daniele Franco dell'incarico di Ministro dell'Economia e delle finanze, il Consiglio superiore si è riunito in seduta straordinaria e ha deliberato, su proposta del Governatore,

il conferimento dell'incarico di Direttore generale al Vice Direttore generale Luigi Federico Signorini. Il 31 marzo 2021 il Consiglio superiore ha deliberato, su proposta del Governatore, il conferimento dell'incarico di Vice Direttore generale a Paolo Angelini, già Funzionario generale a capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria.

Il Collegio sindacale. – Il Collegio sindacale, riunitosi 12 volte, di cui una presso la Sede di Firenze, ha: svolto funzioni di controllo sull'amministrazione della Banca per l'osservanza della legge, dello Statuto e del Regolamento generale; verificato la regolare tenuta della contabilità; esaminato il bilancio ed espresso il proprio parere sulla destinazione dell'utile netto.

In relazione all'emergenza sanitaria sono state ampiamente utilizzate modalità virtuali per svolgere le riunioni del Consiglio superiore e del Collegio sindacale, in linea con le disposizioni governative.

Il Direttorio. – Nel 2020 si sono tenute 55 riunioni collegiali del Direttorio, dedicate all'esame di provvedimenti relativi all'esercizio di funzioni pubbliche attribuite alla Banca per il perseguimento di finalità istituzionali e sono state adottate 796 decisioni. I componenti del Direttorio hanno inoltre partecipato alle sedute e al processo decisionale del Direttorio integrato dell'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (Ivass): nel 2020 si sono svolte 19 riunioni e sono state assunte 126 decisioni.

La gestione dell'emergenza pandemica

Lo scorso anno lo svolgimento delle attività della Banca d'Italia è stato profondamente condizionato dalla pandemia di Covid-19.

La Banca ha adottato misure straordinarie che hanno assicurato lo svolgimento delle attività istituzionali al servizio della collettività, in linea con i provvedimenti assunti dal Governo e con l'obiettivo di tutelare la salute. Le strutture dell'Istituto, sia nell'Amministrazione centrale sia nelle Filiali, si sono adeguate con prontezza e senso di responsabilità all'evolversi della situazione.

Il tempestivo adattamento dell'organizzazione del lavoro è stato reso possibile dalle innovazioni e dagli investimenti realizzati negli anni precedenti su infrastrutture e dotazioni informatiche, digitalizzazione dei processi, strumenti per il lavoro agile, sistemi organizzativi e di continuità operativa. Il costante monitoraggio della situazione ha consentito di adattare e migliorare gli assetti di lavoro nel continuo, con azioni volte a incrementare gli strumenti di lavoro a distanza, ampliare la capacità della rete trasmissiva (cfr. il riquadro: *La variabile IT come fattore abilitante per lo smart working*) e rimuovere, dove possibile, i residui vincoli allo svolgimento delle attività da remoto, anche mediante l'interlocuzione con i soggetti esterni (cfr. il paragrafo: *Il presidio dei rischi e i controlli interni*).

Le attività da svolgersi necessariamente negli ambienti di lavoro – connesse principalmente con la produzione e la distribuzione delle banconote e con l'offerta di servizi per il pubblico – sono state rimodulate per essere svolte regolarmente e in

condizioni di sicurezza, con l'adozione di idonei protocolli sanitari e di misure di prevenzione e protezione aggiuntive.

L'Unità di crisi della Banca¹, presieduta dal Direttore generale, continua a operare coordinando gli interventi necessari in relazione all'evoluzione della situazione epidemiologica. Le decisioni riguardano la continuità e la qualità dei prodotti e dei servizi essenziali per la collettività, nonché la tutela della salute dell'utenza e dei dipendenti².

Il nuovo modello di organizzazione del lavoro dopo l'emergenza. — Durante l'emergenza sanitaria la Banca ha fatto ampio ricorso al lavoro a distanza: nello scorso anno i dipendenti che hanno lavorato da remoto sono stati in media circa il 59 per cento sul totale del personale in servizio, rispetto al 4 per cento dell'anno precedente.

L'esperienza maturata nel corso del 2020 ha costituito la base per avviare la definizione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro, in cui la modalità in presenza coesiste e si integra stabilmente con quella a distanza. Su questo tema è stato anche elaborato un documento conclusivo (cfr. il riquadro: *L'organizzazione del lavoro in Banca nella nuova normalità*).

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN BANCA NELLA NUOVA NORMALITÀ

L'emergenza ha rappresentato un fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo e ha generato l'opportunità di innovazioni da applicare anche oltre la pandemia. Dal maggio 2020 è stato avviato un progetto, affidato a una task force interfunzionale e aperto ai contributi di tutto il personale della Banca, per individuare un possibile modello di organizzazione del lavoro caratterizzato da maggiori quote di prestazione lavorativa a distanza integrate stabilmente con quelle in presenza (modello ibrido).

Il progetto si è incentrato sull'esame di scenari differenziati, per quote crescenti di lavoro da remoto, e sulla valutazione di sei variabili-obiettivo: efficacia delle funzioni istituzionali e di supporto; presidio dei rischi operativi; efficienza; socialità e collegamenti informativi; tutela della salute; responsabilità sociale e impatto sull'ambiente.

Con la diffusione in Banca del Libro bianco sull'organizzazione del lavoro dopo l'emergenza, avvenuta in luglio, si è avviata la fase di riflessione aperta ai contributi del personale (ne sono pervenuti più di 100, alcuni espressione di riflessioni congiunte tra più persone) e, attraverso un sondaggio sul lavoro agile e sul clima aziendale, è stato

¹ All'Unità è affidata la gestione dell'emergenza generale, che comprende la definizione e il coordinamento delle misure di risposta.

² In relazione alla maggiore esposizione al rischio di contagio sono state chiuse per alcune settimane le Filiali di Bergamo, Brescia, Padova e Piacenza, nonché lo stabilimento di produzione delle banconote (cfr. il capitolo: *La Banca d'Italia e l'emergenza Covid-19* nella *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia* sul 2019); per alcuni giorni sono state anche chiuse le Filiali di Livorno e di Trieste, rispettivamente, nel mese di novembre 2020 e di marzo 2021.

raccolto il punto di vista dei dipendenti sul lavoro a distanza durante l'emergenza. Tra i mesi di settembre e di ottobre è stata condotta una sperimentazione su 35 unità organizzative dell'Amministrazione centrale e delle Filiali; ulteriori elementi di valutazione sono stati acquisiti con gli approfondimenti condotti su lavorabilità da remoto dei processi, rischi operativi; diverse abilità; salute dei lavoratori; consumi energetici ed emissioni di anidride carbonica. Gli aspetti organizzativi del lavoro a distanza sono stati oggetto di un continuo scambio informativo con altre istituzioni nazionali e internazionali.

Pur in un contesto condizionato dall'emergenza, le analisi hanno consentito di definire un modello ibrido di lavoro, basato sulla coesistenza di giornate di attività svolte in presenza e a distanza, valutato rispetto alle variabili-obiettivo individuate. Sono state inoltre delineate le principali esigenze di sviluppo riguardo alle variabili di natura gestionale, organizzativa, tecnologica e logistica.

Fermo restando l'obiettivo prioritario di continuare ad assicurare l'efficacia delle funzioni istituzionali e il presidio dei rischi operativi, l'adozione di questo modello rappresenterà un fattore di innovazione organizzativa, con ricadute positive sullo svolgimento delle attività istituzionali, sulla conciliazione vita-lavoro delle persone e sull'ambiente. Il cambiamento tuttavia comporta la necessità di tenere in considerazione fattori quali la limitata lavorabilità da remoto di alcuni processi e la riduzione degli scambi informativi e dell'interazione sociale tra dipendenti, conseguenti all'ampio ricorso del lavoro a distanza.

Il modello di lavoro ibrido così definito si ispira a flessibilità e si basa su: ampliamento della quota di lavoro da remoto di cui le persone possono fruire su base volontaria; adattabilità alle caratteristiche delle diverse attività da svolgere; decentramento alle strutture di alcune scelte applicative. Nel percorso di cambiamento sarà realizzato un quadro integrato di interventi per: (a) accrescere l'orientamento delle persone agli obiettivi e sviluppare le capacità gestionali dei responsabili delle unità; (b) semplificare i processi e rafforzare la misurazione delle performance organizzative; (c) favorire la trasformazione digitale, presidiando il rischio cibernetico; (d) adeguare gli spazi di lavoro alle maggiori esigenze di integrazione e di scambio informativo.

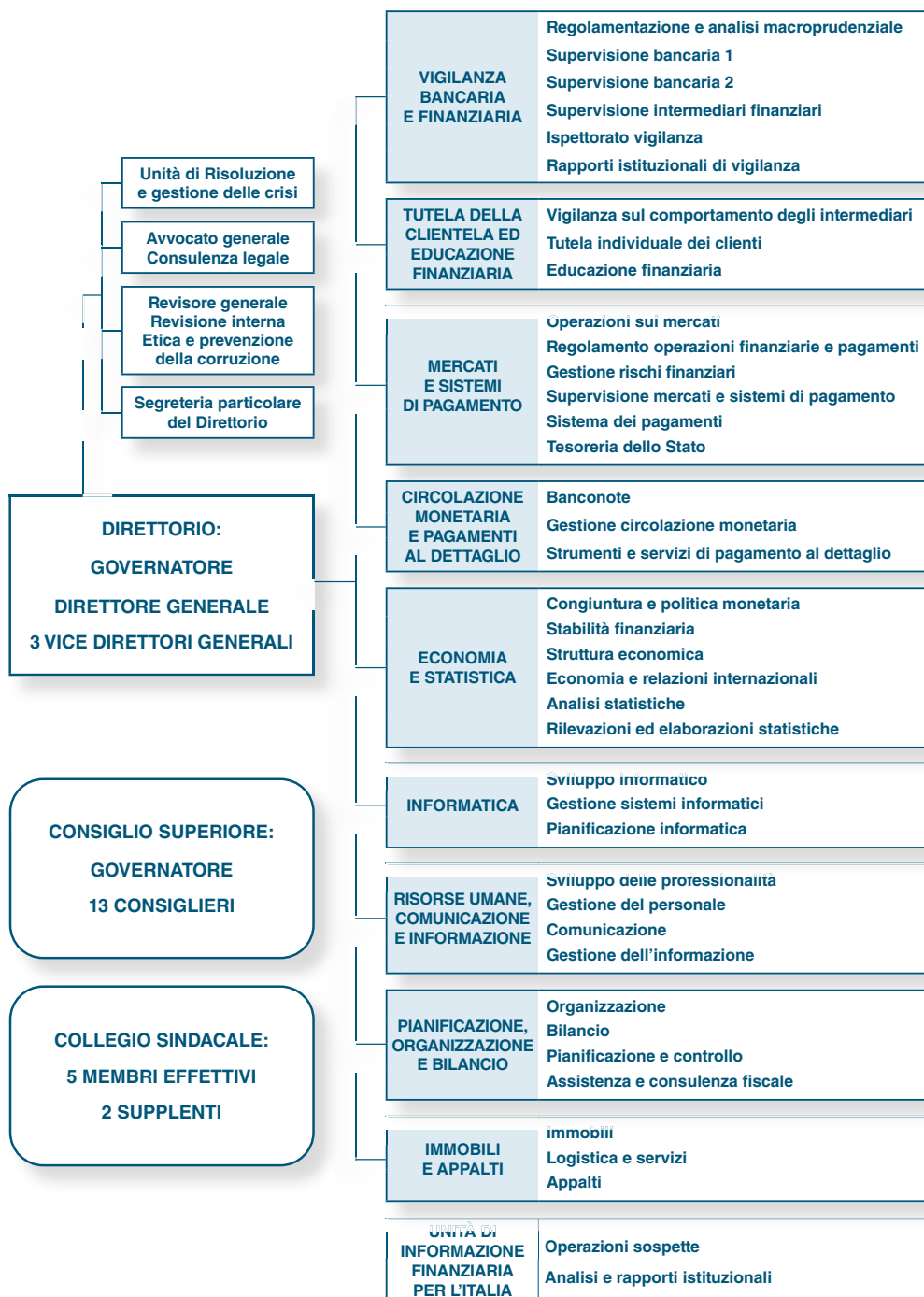
Gli interventi organizzativi

Le innovazioni organizzative sono state orientate a sostenere lo sviluppo delle funzioni istituzionali e di supporto (fig. 1.1).

In marzo è stato costituito il Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio, composto dai Servizi Gestione circolazione monetaria, Banconote e, dal mese di giugno, anche dal nuovo Servizio Strumenti e servizi di pagamento al dettaglio: con l'intervento sono state riunite in un medesimo Dipartimento le attività inerenti alla circolazione monetaria (produzione, analisi della circolazione e distribuzione delle banconote), agli strumenti di pagamento al dettaglio e alle tematiche connesse con l'innovazione finanziaria e tecnologica nel mercato dei pagamenti. Per favorire

Figura 1.1

Organigramma generale della Banca d'Italia



Legenda

DIPARTIMENTO Servizio

39 FILIALI – 3 DELEGAZIONI ALL'ESTERO: LONDRA, NEW YORK E TOKYO

l'adozione delle tecnologie digitali da parte del mercato finanziario e il loro utilizzo sicuro ai fini della stabilità finanziaria, si stanno avviando le attività di Milano Hub, il centro di innovazione dalla Banca d'Italia (cfr. il riquadro: *Il Canale FinTech e il centro di innovazione Milano Hub* del capitolo 5).

In giugno è stato istituito il Dipartimento Tutela della clientela ed educazione finanziaria, con la finalità di consolidare la vigilanza sui comportamenti degli intermediari bancari e finanziari nei confronti dei clienti, rafforzare gli strumenti di protezione individuale e accrescere il livello di cultura economica e finanziaria della popolazione. Il Dipartimento è articolato in tre Servizi – Vigilanza sul comportamento degli intermediari, Tutela individuale dei clienti, Educazione finanziaria – e comprende l'unità progettuale Museo della moneta e della finanza.

In due fasi (luglio e dicembre) è stata realizzata la riforma del Dipartimento Risorse umane e organizzazione, ridenominato Risorse umane, comunicazione e informazione. In particolare, sono stati costituiti il Servizio Gestione del personale, con l'obiettivo di migliorare i processi di gestione delle risorse umane, e il Servizio Sviluppo delle professionalità, che promuove, anche tramite nuovi sistemi gestionali, la crescita professionale delle persone. È stato inoltre istituito il nuovo Servizio Gestione dell'informazione, con la finalità di promuovere una visione unitaria e l'integrazione delle informazioni e dei dati provenienti da fonti e canali eterogenei³. Le attività del Servizio Segreteria particolare del Direttorio e comunicazione sono state riorganizzate in due strutture, il Servizio Segreteria particolare del Direttorio, alle dirette dipendenze del Direttorio, e il Servizio Comunicazione, nel Dipartimento Risorse umane, comunicazione e informazione.

Dal mese di luglio è stato avviato il nuovo Dipartimento Pianificazione, organizzazione e bilancio, al cui interno è confluito il Servizio Organizzazione⁴ insieme con i tre Servizi Pianificazione e controllo, Bilancio e Assistenza e consulenza fiscale, precedentemente collocati nel Dipartimento Bilancio e controllo, che è stato soppresso. L'obiettivo è di potenziare i collegamenti tra pianificazione strategica e finanziaria, rafforzando il monitoraggio dei costi, dell'efficacia e dell'efficienza operativa.

In dicembre è stata realizzata la riforma del Dipartimento Immobili e appalti, orientata a potenziare, attraverso l'istituzione del nuovo Servizio Logistica e servizi, la capacità di offrire, con una visione integrata, i servizi per le persone e per le strutture. Il Servizio Immobili focalizza le proprie competenze da un lato sulle attività di progettazione, gestione tecnica e valorizzazione del patrimonio immobiliare, dall'altro sulla definizione dell'articolazione degli spazi e delle postazioni di lavoro, anche secondo modalità di lavoro agile.

Nel Servizio Supervisione mercati e sistemi di pagamento sono stati rafforzati i compiti relativi alla continuità di servizio e alla resilienza cibernetica della piazza finanziaria italiana con la costituzione di un'unità dedicata.

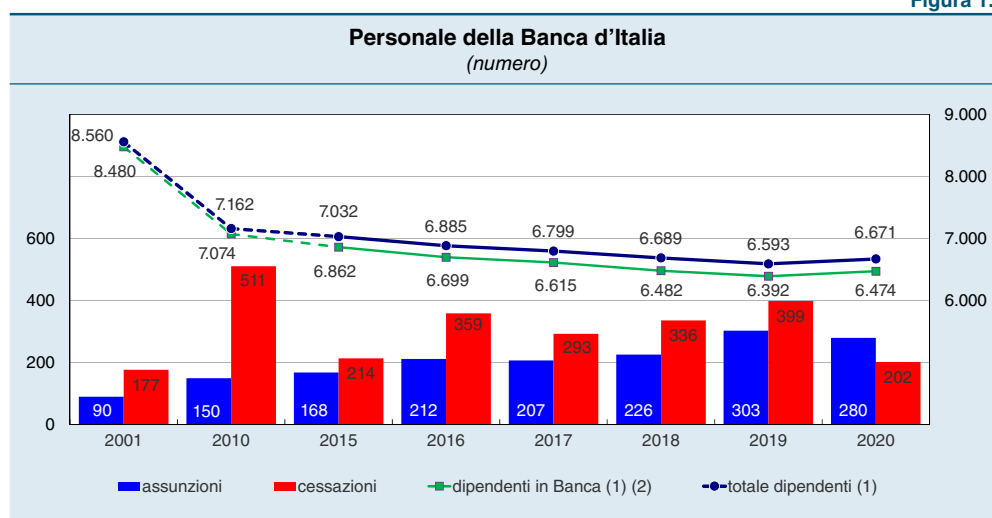
³ Il Servizio Affari generali è stato soppresso e le relative attività sono state riallocate secondo un criterio di affinità funzionale.

⁴ La funzione di salute e sicurezza sul lavoro è stata trasferita dal Servizio Organizzazione al Servizio Gestione del personale.

Il capitale umano

Dopo un lungo periodo di contrazione degli organici, alla fine del 2020 il numero di dipendenti ha raggiunto 6.671 unità (78 in più rispetto al 2019; fig. 1.2), di cui 2.073 addette alle Filiali. Le persone temporaneamente distaccate o in aspettativa presso altre organizzazioni erano 197⁵ (201 nel 2019), delle quali 109 alla Banca centrale europea⁶ e 32 presso altri organismi internazionali.

Figura 1.2



(1) Scala di destra. – (2) Al netto del personale temporaneamente distaccato o in aspettativa presso altre organizzazioni.

Il lieve incremento della compagine aziendale è stato favorito dal rallentamento dei pensionamenti, lo scorso anno più che compensati dai flussi di assunzione: nel 2020 si sono infatti registrate 202 cessazioni (in media 343 nel triennio 2017-19) e 280 ingressi (in media 245 nel triennio 2017-19), di cui oltre l'80 per cento realizzati attingendo a graduatorie già disponibili. Ciò ha reso possibile conseguire un turnover positivo nonostante l'emergenza pandemica e il blocco delle prove scritte dei concorsi pubblici disposto per legge dal marzo 2020.

L'inserimento dei neoassunti nelle strutture è stato assicurato prevedendo l'alternanza di attività in presenza e a distanza, nel pieno rispetto delle regole a tutela della salute.

Per il prossimo biennio la Banca manterrà elevato l'impegno per proseguire nell'azione di ricambio generazionale avviata negli ultimi anni, anche a fronte delle difficoltà connesse con l'eventuale perdurare dell'emergenza epidemiologica.

⁵ Il dato include anche gli Addetti finanziari, che stabilmente sono 14; al 31 dicembre 2020 erano 12, in attesa degli avvicendamenti in due posizioni che si sono realizzati nel gennaio 2021.

⁶ In particolare presso il Meccanismo di vigilanza unico (Single Supervisory Mechanism, SSM) sono distaccate 66 persone.

Sviluppo del personale. — La nuova articolazione della funzione del personale conferma il rilievo che la Banca annette alla crescita del capitale umano e alla valorizzazione professionale dei propri dipendenti.

Sono stati avviati i lavori volti alla progettazione di percorsi di sviluppo individuali per incoraggiare la diversificazione delle esperienze di lavoro e offrire una sintesi efficace tra le aspirazioni dei singoli e le esigenze organizzative. È stato inoltre intrapreso un rafforzamento dell'azione di consulenza gestionale nei confronti delle strutture e di orientamento a favore dei dipendenti, anche allo scopo di individuare possibili linee di rimpiazzo nelle posizioni organizzative e di favorire un maggiore equilibrio generazionale e di genere.

Nel 2020, anche a seguito delle riforme che hanno interessato alcuni Dipartimenti dell'Amministrazione centrale, sono state bandite 102 procedure selettive interne (92 nel 2019) per il conferimento di incarichi manageriali, nel cui ambito sono state prese in considerazione 618 candidature (488 nel 2019).

L'azione formativa ha coinvolto l'84 per cento della compagine, per oltre 33 ore in media per dipendente. Fin dalla prima fase della pandemia l'intera offerta formativa è stata riprogettata e convertita online. Sono state inoltre assunte iniziative mirate per lo sviluppo delle competenze necessarie al lavoro da remoto e per favorire la conciliazione vita-lavoro. Per i responsabili di Servizi, Filiali e Divisioni si sono inoltre tenute sessioni specifiche sulla gestione dei collaboratori.

Inclusione e gestione delle diversità. — La Banca adotta politiche attive per sviluppare un contesto sempre più inclusivo nel quale a ciascuna persona siano garantite pari opportunità e la possibilità di esprimere pienamente le proprie attitudini e competenze.

Nel corso del 2020 è stato rafforzato il rilievo organizzativo del Gestore delle diversità, collocandone la posizione nella Direzione del Servizio Sviluppo delle professionalità per accentuare le sinergie tra le politiche di sviluppo del personale e quelle di inclusione.

Per coinvolgere l'intera compagine sui temi della diversità e dell'inclusione, è stato messo a punto, con il contributo di numerose strutture dell'Istituto, il *Manifesto della diversità e dell'inclusione*, una carta incentrata sul valore dell'unicità di ciascun individuo. Il Manifesto può essere sottoscritto da coloro che, all'interno della Banca d'Italia e dell'Ivass, ne condividono i contenuti e desiderano impegnarsi per testimoniarli attivamente sul luogo di lavoro.

Particolare attenzione è riservata alle attività per rendere accessibili i processi di lavoro alle persone con disabilità. Sono stati svolti approfondimenti sull'accessibilità e sulla progettazione universale, anche organizzando un convegno online dal titolo *Bello e accessibile. Il nuovo modo di progettare il mondo*, che ha fornito spunti sul contributo che la Banca può offrire alla costruzione di un mondo privo di barriere.

È proseguito il programma di *mentoring*, progettato principalmente nei confronti delle donne e dei giovani per sostenerli nei rispettivi percorsi di crescita professionale: questa iniziativa ha coinvolto 180 dipendenti (90 *mentors* e 90 *mentees*).

Specifica attenzione è dedicata alle carriere femminili, nella prospettiva di abbattere il divario di genere. Le donne rappresentano il 38 per cento del totale degli addetti (in linea con il 2019). Al fine di promuovere il riequilibrio di genere, la Banca si è posta l'obiettivo di elevare al 33 per cento, entro il 2023, la quota di donne nel segmento dei direttori, attualmente di poco superiore al 30 per cento. La compagine femminile ricopre quasi il 34 per cento degli incarichi manageriali assegnati attraverso le procedure di selezione interna (con un incremento di 7 punti percentuali rispetto al 2019).

La salute e la sicurezza sul lavoro. — Il 2020 è stato caratterizzato dal costante impegno sul fronte dell'emergenza sanitaria. La Banca d'Italia si è prontamente allineata alle disposizioni governative per contrastare il diffondersi del contagio, con scelte volte a tutelare la salute e, al contempo, a garantire lo svolgimento dei compiti istituzionali: dall'inizio della pandemia sono stati effettuati al personale 6.787 test sierologici e 5.449 tamponi antigenici⁷.

Tutte le soluzioni individuate nei protocolli e nelle misure anticontagio sono state condivise con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. La Banca ha attivato canali diretti di comunicazione rivolti al personale sia per informare delle iniziative e delle misure adottate per contenere la diffusione del contagio in azienda, sia per ricevere segnalazioni e richieste di chiarimento o di supporto da parte delle strutture e dei singoli.

Sono proseguite le attività per l'attuazione degli adempimenti obbligatori per legge relativi alla tutela della salute, della sicurezza e del benessere del personale, nei limiti di quanto consentito dalle restrizioni imposte dalle norme per il contrasto alla pandemia. Nel 2020 è stato comunque possibile: procedere all'aggiornamento della valutazione dei rischi; avviare sia approfondimenti su alcuni rischi specifici (legionella, radon) sia le prime fasi del processo di aggiornamento del rischio da stress correlato al lavoro; proseguire nelle iniziative di formazione a favore di lavoratori, dirigenti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; effettuare indagini a supporto della valutazione dei rischi. È stato offerto un servizio di ascolto e supporto psicologico a favore del personale, per affrontare il disagio legato alla pandemia; è rimasto attivo anche lo sportello di ascolto dedicato alle molestie sul luogo di lavoro.

La riduzione dello svolgimento delle attività negli ambienti lavorativi si è riflessa sul numero degli infortuni in servizio e in itinere (nei tragitti da e verso il posto di lavoro), rispettivamente con 19 e 15 eventi nel 2020 (contro i 43 e 65 dell'anno precedente).

Il presidio dei rischi e i controlli interni

I vincoli agli spostamenti derivanti dall'emergenza sanitaria hanno condizionato i tempi di esecuzione degli interventi revisionali pianificati all'inizio dell'anno. Il piano delle attività di revisione per il 2020 è stato progressivamente adattato all'evolversi dello scenario; le metodologie a supporto degli accertamenti sono state adeguate, sviluppando un approccio che unisce verifiche in loco e analisi a distanza.

⁷ Presso lo stabilimento di produzione delle banconote sono stati effettuati test sierologici e tamponi antigenici a cadenza ravvicinata per conciliare l'esigenza di continuità delle attività lavorative e di tutela della salute.

Lo scorso anno sono stati svolti 22 interventi revisionali su processi, procedure informatiche, strutture organizzative della Banca e componenti nazionali di processi comuni nell'ambito del Sistema europeo di banche centrali (SEBC) e dell'SSM.

Nell'Amministrazione centrale sono state oggetto di revisione le attività riguardanti: (a) servizi di gestione del debito pubblico (collocamento dei titoli di Stato); (b) sistema dei pagamenti (infrastrutture TARGET2 e TARGET2-Securities); (c) circolazione monetaria (funzione di contrasto al riciclaggio svolta dalla Banca nei confronti degli operatori non finanziari che trattano il contante); (d) supervisione bancaria e finanziaria (fase post-ispettiva degli accertamenti di vigilanza e strumenti informatici utilizzati a supporto dei processi di supervisione condivisi con la BCE e con le autorità di vigilanza nazionali). Altri interventi si sono incentrati sulla sicurezza fisica degli immobili che ospitano infrastrutture informatiche e la sicurezza della piattaforma mainframe. Tra le attività nell'ambito del SEBC e dell'SSM sono state oggetto di verifica la gestione dei rischi finanziari, la raccolta e lo scambio di dati statistici a fini di vigilanza, nonché la gestione delle informazioni di costo riferite a progetti e ad attività condivise.

Nella rete territoriale le revisioni hanno riguardato il modello dei poli di vigilanza e la gestione delle banconote, alla luce della progressiva estensione alle Filiali di un nuovo sistema tecnologico di supporto al trattamento del contante (cfr. il paragrafo: *La circolazione di banconote* del capitolo 3).

Gli interventi condotti hanno messo in evidenza che la pandemia, fatti salvi specifici ambiti, non ha ostacolato il regolare svolgimento delle attività. Nei casi in cui sono state individuate esigenze di miglioramento, le unità organizzative della Banca hanno intrapreso piani di azione, la cui realizzazione viene costantemente monitorata.

Dall'autovalutazione annuale dei rischi e dei controlli da parte dei direttori delle Filiali è emerso un quadro di generale adeguatezza dei presidi e la capacità di fronteggiare la situazione di crisi.

Il periodico esercizio di autovalutazione della funzione di revisione interna ha mostrato la conformità delle attività svolte agli standard e al codice etico in materia di audit interno riconosciuti a livello internazionale.

I rischi e la continuità operativa. – Le unità organizzative della Banca identificano e valutano, tenendo conto dell'adeguatezza dei controlli, i rischi insiti nei processi di lavoro sulla base di procedure e strumenti previsti dal sistema per la gestione integrata dei rischi operativi (*Operational Risk Management*, ORM). I presidi di continuità operativa vengono attivati all'emergere di profili di criticità.

Sono state intraprese numerose iniziative per accrescere il livello di resilienza dei processi aziendali e analizzare le ricadute del ricorso generalizzato al lavoro a distanza: a febbraio del 2020 e a gennaio del 2021 sono state condotte due ricognizioni delle attività lavorative con vincoli allo svolgimento da remoto, al fine di individuare soluzioni per superarli.

È proseguita la partecipazione al sistema di gestione dei rischi operativi dell'Eurosistema, del SEBC e dell'SSM; è stato promosso un rafforzamento del raccordo

informativo tra i partecipanti ai gruppi internazionali e il network dei coordinatori presso le singole banche centrali nazionali.

L'analisi degli incidenti si conferma una fonte informativa preziosa per individuare eventuali vulnerabilità: lo scorso anno sono stati segnalati 62 incidenti (di cui 18 con impatto contenuto, 6 con impatto medio e 38 senza conseguenze), a fronte dei quali sono state condotte iniziative di follow-up finalizzate a chiarirne le cause, programmare nuovi controlli, innovare processi di lavoro.

Etica, prevenzione della corruzione, trasparenza, protezione dei dati personali

La Banca ha contribuito alla revisione del quadro etico per l'Eurosistema e l'SSM, di prossima emanazione, finalizzata a uniformare e innalzare gli standard di comportamento dei dipendenti delle banche centrali, soprattutto nell'attività finanziaria privata. Sul versante interno, l'attenzione ai profili di correttezza e di imparzialità dell'azione ha portato all'emanazione di una [circolare](#) dedicata al conflitto di interessi.

È stato elaborato il [Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2020-22](#), che illustra il contesto interno ed esterno, l'organizzazione della funzione di prevenzione della corruzione, le strategie, la metodologia di gestione del rischio corruttivo, le misure di prevenzione adottate e le iniziative programmate per il triennio.

Sono stati condotti ulteriori approfondimenti per assicurare completezza di analisi e omogeneità di valutazione del rischio di corruzione insito nei diversi comparti di attività. La formazione sulle tematiche dell'etica e della prevenzione della corruzione ha registrato oltre 1.200 adesioni. L'offerta si è ampliata con l'avvio di iniziative specifiche per i soggetti che ricoprono posizioni manageriali.

La trasparenza e la protezione dei dati personali. — È proseguita l'attività di sensibilizzazione sulla privacy e sull'innalzamento del livello di protezione dei dati personali; in questo ambito sono state analizzate in particolare le questioni attinenti all'applicazione della normativa sugli adempimenti necessari a un corretto utilizzo dei dati, anche nello scambio con terzi.

Con il coinvolgimento del Responsabile della protezione dei dati (RPD), sono state effettuate 13 valutazioni di impatto su nuovi progetti e procedure che trattano dati personali relativi a diverse aree della Banca; sono state analizzate 69 segnalazioni di potenziali violazioni dei dati personali (*data breach*), ai sensi del regolamento UE/2016/679 sulla protezione dei dati (General Data Protection Regulation, GDPR). È stata inoltre condotta una valutazione sulle attività censite nel Registro dei trattamenti (190) per monitorare da un lato completezza e coerenza delle informazioni, dall'altro rischi e idoneità delle misure di protezione adottate.

Si sono moltiplicate le occasioni di confronto sia con diverse istituzioni del SEBC (per l'espressione di opinioni o posizioni comuni sulla conformità al GDPR dei trattamenti effettuati), sia con le autorità nazionali nell'ambito del network degli RPD.

È crescente il ruolo di coordinamento e di impulso assunto dall'RPD della BCE e dell'SSM nei confronti degli omologhi delle banche centrali dell'Eurosistema nell'applicazione di norme e linee guida, nella promozione di accordi per disciplinare i casi di contitolarità dei trattamenti di dati e nella sollecitazione di iniziative comuni.

Nel 2020 la Banca ha risposto a 15 istanze di accesso civico generalizzato e a 16 richieste di accesso e cancellazione di dati personali. È stato inoltre aggiornato il regolamento in materia di pubblicità e trasparenza che disciplina l'accesso civico e individua i dati e le informazioni sull'organizzazione e sulle attività dell'Istituto pubblicati nel sito internet.

La comunicazione

La comunicazione della Banca d'Italia è stata interessata da profonde trasformazioni: in seguito alla pandemia sono stati sospesi gli eventi con il pubblico in presenza⁸ ed è stato rimodulato il dialogo tramite le piattaforme digitali.

La comunicazione istituzionale e pubblica. — In relazione all'emergenza pandemica sono state organizzate molteplici iniziative di informazione per il pubblico.

Nel sito istituzionale è stata creata la nuova sezione Covid-19 che raccoglie: (a) le informazioni per il pubblico e i provvedimenti della Banca d'Italia; (b) gli studi e le analisi economiche sulle conseguenze della pandemia, tra cui la nuova raccolta di studi Note Covid-19⁹; (c) gli aggiornamenti sui servizi prestati dalla Banca ai cittadini durante l'emergenza; (d) le misure adottate dal Governo e dalla BCE in relazione alla pandemia; (e) i dati e i documenti sull'attività della task force per assicurare l'efficiente e rapido utilizzo delle misure di supporto alla liquidità adottate dal Governo¹⁰. Nel 2020 e nei primi mesi del 2021 nella sezione sono stati pubblicati 234 documenti.

Lo scorso anno è stata realizzata la pubblicazione economica *Il mercato del lavoro: dati e analisi. Le Comunicazioni obbligatorie*, frutto della collaborazione tra il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e la Banca d'Italia; è stata inoltre introdotta la nuova collana *Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento*, che ospita studi e approfondimenti su queste tematiche, con particolare attenzione all'innovazione e allo sviluppo delle tecnologie digitali.

Nel corso del 2020 e fino ad aprile del 2021 sono stati pubblicati 59 interventi (27 del Governatore, 26 degli altri membri del Direttorio e 6 di altri rappresentanti della Banca) e depositate in Parlamento 8 memorie.

⁸ Tra questi, *Incontri con la Banca d'Italia* – iniziativa sul territorio avviata nel 2018 con l'obiettivo di comunicare direttamente con il pubblico – e le presentazioni di alcune pubblicazioni della collana Economie regionali.

⁹ Per maggiori dettagli, cfr. anche il riquadro: *L'impegno di analisi nell'emergenza Covid-19* del capitolo 10.

¹⁰ La Banca – insieme al Ministero dell'Economia e delle finanze, all'Associazione bancaria italiana, al Mediocredito centrale, al Ministero dello Sviluppo economico e alla SACE – fa parte della task force incaricata di favorire l'attuazione da parte del sistema finanziario delle misure governative a sostegno di famiglie e imprese a seguito dell'emergenza Covid-19.