

## 6 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, LE RISORSE, IL SISTEMA CONTABILE, LA CONSULENZA LEGALE, LA REVISIONE INTERNA

### 6.1 L'assetto organizzativo e i processi di lavoro della Banca d'Italia

Nel 2010 è proseguita l'azione di riforma organizzativa volta ad accrescere l'efficacia delle funzioni istituzionali, la qualità dei servizi offerti e i livelli di efficienza operativa, con interventi che hanno riguardato sia l'Amministrazione centrale sia la rete territoriale (cfr. il riquadro: *Iniziative di promozione della qualità*).

È stata definita – nell'ambito della più ampia riforma dell'attività di spesa della Banca d'Italia – la revisione del modello organizzativo di *procurement*, accentrando le competenze presso un numero limitato di strutture. Il nuovo assetto è imperniato su un *general buyer* che espleta in via generale le procedure di acquisto di beni e servizi per tutte le unità della Banca; fanno eccezione talune strutture alle quali è demandato l'acquisto di risorse specifiche (strumenti funzionali alla produzione delle banconote, tecnologie informatiche, beni e servizi connessi con la gestione degli immobili). Le singole unità rimangono comunque competenti per gli acquisti di beni e servizi tramite modalità di approvvigionamento semplificate, con l'obiettivo di assicurare snellezza e tempestività per gli acquisti di importo limitato. La funzione di *general buyer* è stata attribuita alla struttura responsabile degli acquisti, dopo una revisione organizzativa basata sulla specializzazione delle unità di base per fasi di processo.

**Interventi  
sulle strutture  
dell'Amministrazione  
centrale**

L'area preposta al bilancio e alle attività di controllo è stata interessata da un'ampia riforma che ha tratto origine dall'evoluzione del contesto di riferimento. Nell'ambito dell'Eurosistema, in particolare, assumono crescente rilievo i profili di corretta e trasparente rappresentazione delle attività e dei rischi aziendali e l'adozione di policy di armonizzazione delle metodologie di misurazione e comparazione dei costi; si pone l'esigenza di potenziare i controlli di legittimità e quelli di gestione sull'attività di spesa. In questo quadro, le modifiche organizzative sono state dirette a rafforzare la funzione contabile, il presidio delle risorse economico-patrimoniali dell'Istituto e la verifica della compliance in materia contabile e di spesa, razionalizzando al contempo i compiti di amministrazione interna.

Un intervento di riforma organizzativa ha riguardato anche le strutture responsabili della circolazione monetaria, con il fine di potenziare le attività di analisi e gestione della circolazione, di contrasto al riciclaggio, di lotta alle contraffazioni e di supporto tecnico alle operazioni di trattamento del contante.

**La riforma  
della rete territoriale**

Nel 2010 è stato completato il piano di riassetto della rete territoriale con la specializzazione di sei Filiali nei compiti di trattamento del contante (Arezzo, Bergamo, Foggia, Padova, Piacenza, Roma Tuscolano), al fine di migliorare la capacità dell'Istituto di governare i flussi e di gestire il ricambio del circolante (cfr. il capitolo 6: *La struttura organizzativa, le risorse, il sistema contabile, la consulenza legale, la revisione interna* nella *Relazione al Parlamento e al Governo* sull'anno 2009). Il processo di lavoro presso tali Filiali è basato sull'utilizzo di sistemi integrati di selezione e confezionamento delle banconote e su una diversa organizzazione del lavoro, con turni e sfalsamenti dell'orario, che ha consentito di ampliare l'arco temporale di svolgimento delle operazioni di sportello con l'utenza istituzionale e assicurato continuità alle attività.

**La semplificazione  
dei processi di lavoro**

La razionalizzazione delle procedure, dei processi di lavoro e della normativa interna ha rappresentato una delle direttrici dell'azione di riforma dell'Istituto, integrando e sostenendo la revisione degli assetti organizzativi dell'Amministrazione centrale e delle Filiali. Nel 2010 sono stati completati circa 70 interventi di semplificazione normativa e di processo, riferiti prevalentemente al comparto operativo-contabile delle Filiali e all'autoamministrazione.

**INIZIATIVE DI PROMOZIONE DELLA QUALITÀ**

È stato di recente ultimato un esercizio di autovalutazione della qualità totale secondo il metodo del *Common Assessment Framework* (CAF), modificato in alcuni aspetti poco rispondenti alle caratteristiche di una banca centrale.

Lo studio – che ha natura prettamente organizzativa e non entra nel merito della governance e delle funzioni istituzionali – ha preso in esame in primo luogo i profili caratterizzanti l'identità della Banca d'Italia: la molteplicità di funzioni svolte, a cui corrispondono diverse configurazioni produttive, organizzative e tecnico-operative; l'interazione con una pluralità di soggetti, con ruolo di *stakeholders*, utenti o partner; la coesistenza nel proprio ordinamento di elementi privatistici e pubblicistici, a cui corrisponde una diversità di principi e di strumenti.

L'analisi ha toccato le principali variabili organizzative e gestionali (leadership, politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi) e i risultati raggiunti nei vari comparti (nelle performance chiave, nella gestione del personale e nei riguardi della società). La Banca d'Italia ha adottato nel tempo e di recente rinnovato i meccanismi organizzativi regolanti il ciclo di pianificazione e controllo; dispone di risorse professionali specialistiche molto qualificate; ha effettuato numerosi interventi sulle strutture organizzative, centrali e territoriali; ha realizzato un'ampia riforma della funzione informatica; ha riorganizzato il sistema del *procurement*.

Lo studio ha anche preso in esame l'azione della Banca d'Italia quale parte integrante dell'Eurosistema e del Sistema europeo di banche centrali. La partecipazione alle iniziative europee nel tempo cresce per dimensione e per complessità; richiede un'efficace azione di coordinamento e comportamenti adeguati a un ambiente multiculturale.

Dall'esercizio di valutazione emerge un giudizio di eccellenza, o prossimo all'eccellenza, con riguardo a una parte prevalente dei requisiti previsti dalla metodologia adottata; per la parte residua il giudizio si attesta comunque su valori positivi.

La valutazione è anche sostenuta da alcuni elementi oggettivi che attestano i significativi risultati riconducibili all'Istituto, direttamente (essendo riferiti alle diverse aree istituzionali, operative e tecniche) o indirettamente (in quanto relativi a propri esponenti che occupano o hanno occupato posizioni di rilievo in istituzioni nazionali e internazionali). La Banca d'Italia occupa un'ottima posizione nella classifica delle pubblicazioni economiche censite nei circuiti specializzati; ha progettato e gestisce con la Deutsche Bundesbank e la Banque de France il sistema europeo di regolamento lordo (TARGET2), che ha un'assoluta affidabilità in termini di disponibilità della piattaforma; svolge la funzione di vigilanza in conformità con le *best practices* del settore; dispone di una certificazione di qualità per il processo di produzione delle banconote; negli ultimi dieci anni ha ridotto il proprio personale di circa 1.500 unità a fronte di una crescita dei prodotti e dei servizi erogati; nella funzione di revisione interna applica gli standard internazionali per la pratica professionale e un proprio Codice etico.

A conclusione dell'esercizio di autovalutazione della qualità totale, sono state individuate aree di ulteriore miglioramento con particolare riferimento alla misurazione dei risultati, allo sviluppo delle risorse umane con riguardo ai profili manageriali e relazionali, ai processi operativi e di coordinamento.

Le riflessioni contenute dello studio potranno essere tradotte in proposte operative sulla base di un'analisi costi-benefici e secondo un ordine di priorità.

In molti casi le semplificazioni sono state realizzate rendendo più diffuso l'utilizzo della firma digitale, con il conseguente snellimento degli iter operativi e la dematerializzazione di flussi documentali (cfr. il riquadro: *La gestione documentale digitalizzata*). Nella direzione della semplificazione si inquadrano anche le iniziative di razionalizzazione della normativa interna.

#### **LA GESTIONE DOCUMENTALE DIGITALIZZATA**

Nel corso del 2010 l'architettura del sistema di gestione documentale digitalizzato è stata completata con il rilascio del modulo per la conservazione sostitutiva, realizzato in conformità con le previsioni del Codice per l'amministrazione digitale.

La quasi totalità delle comunicazioni tra le strutture della Banca d'Italia, centrali e periferiche, è scambiata in formato digitale. La quota delle comunicazioni per l'esterno predisposte in modalità digitale ha raggiunto, nel febbraio 2011, livelli superiori al 60 per cento.

Dall'analisi dei flussi di corrispondenza provenienti dall'esterno, si registra un lento ma costante incremento delle comunicazioni inviate all'Istituto via posta elettronica certificata (PEC) e una correlata diminuzione di quelle cartacee. Sul totale dei documenti in arrivo l'incidenza del digitale ha raggiunto nel marzo scorso il 14 per cento.

È stata completata l'analisi di altri interventi, che saranno realizzati nel biennio 2011-12, finalizzati all'ulteriore razionalizzazione di alcune funzionalità, alla disponibilità di più articolati sistemi di monitoraggio e controllo dei flussi, all'integrazione del sistema con altre procedure informatiche aziendali.

È proseguita l'opera di promozione e di collaborazione con enti e istituzioni in rapporto funzionale con l'Istituto (Ministero dell'Economia e delle finanze, Amministrazioni pubbliche, banche) allo scopo di pervenire nel tempo all'utilizzo della PEC quale canale esclusivo di scambio di documenti con la Banca d'Italia.

**Gli interventi  
normativi**

In attuazione delle previsioni della legge 18 giugno 2009, n. 69 – recante tra l'altro disposizioni in materia di semplificazione amministrativa – è stato emanato un nuovo regolamento per l'individuazione dei termini e delle unità organizzative responsabili dei procedimenti della Banca d'Italia diversi da quelli in materia di vigilanza bancaria e finanziaria. È stato aggiornato l'elenco dei procedimenti dell'Istituto alla luce dei mutamenti nelle normative di riferimento e dell'azione di riforma organizzativa. In linea con le finalità della legge, il regolamento ha disposto una riduzione generalizzata dei termini dei procedimenti.

Il testo unico sull'attività di spesa dell'Istituto è stato aggiornato per tenere conto dei mutamenti della legislazione esterna in materia di contratti pubblici. In tale ambito, specifiche istruzioni sono state dettate per l'attuazione della disciplina in tema di tracciabilità dei flussi finanziari derivanti da commesse pubbliche.

In materia di antiriciclaggio si è provveduto a modificare le disposizioni che regolano gli adempimenti delle Filiali, introducendo nuovi indicatori di anomalia e specificando ulteriormente quelli riferibili al profilo soggettivo del cliente ai fini dell'eventuale segnalazione delle operazioni sospette. Sono stati potenziati gli strumenti a disposizione delle Filiali per assicurare maggiore semplicità ed efficienza nell'esecuzione dei controlli. Si è proceduto a una migliore definizione dei raccordi informativi tra la Banca d'Italia e l'Unità di informazione finanziaria (UIF).

**La continuità  
operativa**

In tema di business continuity dei processi critici per la Banca d'Italia, si è ampliata la disponibilità di ambienti e reso più flessibile l'utilizzo delle postazioni di lavoro presso il sito di recovery. Sono state inoltre individuate modalità organizzative per armonizzare le attività di coordinamento tra la business continuity e le esigenze di salute e sicurezza sul lavoro nei casi di emergenza.

## **6.2 La programmazione e la gestione delle risorse e la formazione del personale**

**L'evoluzione  
della compagine**

Al 31 dicembre 2010 il numero dei dipendenti era pari a 7.162 unità: il 39,1 per cento del personale era addetto alle Filiali (2.798 unità), il 60,9 per cento all'Amministrazione centrale (4.364 unità, di cui 180 presso Delegazioni della Banca all'estero, rappresentanze diplomatiche e uffici consolari ovvero autorità, enti, istituzioni nazio-

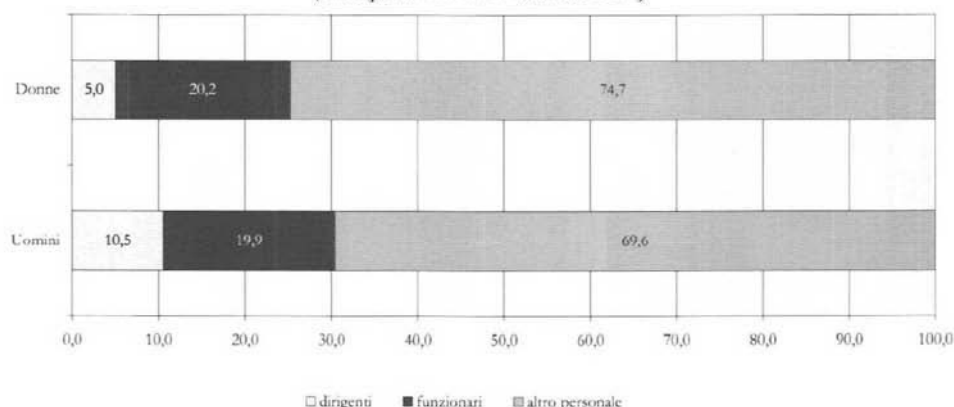
nali o estere). I dirigenti e i funzionari rappresentavano, rispettivamente, l'8,6 e il 20 per cento del personale dell'Istituto.

Alla stessa data l'età media del personale era pari a 48,7 anni. Il 46 per cento dei dipendenti risultava in possesso di diploma di laurea. Il personale femminile ammontava al 34,4 per cento della compagine; il 5,0 per cento delle donne era dirigente e il 20,2 funzionario (fig. 6.1).

Figura 6.1

#### DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER GRUPPI DI GRADI E GENERE

(valori percentuali al 31 dicembre 2010)



Il decremento della compagine rispetto alla fine del 2009 (-361 unità) è l'effetto di un turnover inferiore all'unità: a fronte di 511 cessazioni si sono realizzati 150 ingressi. Le nuove nomine (101 uomini e 49 donne) sono state prevalentemente finalizzate a soddisfare le esigenze di professionalità specialistiche in campo economico-statistico, giuridico e tecnico (97 unità). Sono stati indetti otto concorsi regionali per le strutture di ricerca economica territoriale operanti presso le Filiali dell'Istituto.

L'attività formativa ha riguardato le aree tecnico-specialistica, informatica, linguistica, manageriale, coinvolgendo nel complesso il 74,6 per cento della compagine, per una media di circa 32 ore per partecipante. È proseguita l'azione formativa a sostegno della ristrutturazione della rete territoriale; si è concluso il programma di sviluppo manageriale per il personale direttivo delle Filiali.

**La formazione del personale**

Una parte crescente della formazione è stata realizzata nell'ambito della cooperazione con le banche centrali del Sistema europeo di banche centrali (SEBC) e le altre autorità di vigilanza europee.

### 6.3 La progettazione e lo sviluppo di applicazioni e infrastrutture e l'erogazione di servizi ICT

La risorsa informatica costituisce un elemento fondamentale per perseguire le strategie della Banca d'Italia e per sostenere la modernizzazione dei sistemi e dei processi operativi.

**La progettazione  
e lo sviluppo  
di applicazioni  
e infrastrutture**

Nel 2010 l'impegno progettuale e realizzativo della funzione informatica ha mirato a: consolidare il ruolo primario svolto dalla Banca d'Italia nello sviluppo di progetti nell'ambito SEBC; aumentare il livello di soddisfacimento della domanda in ambito applicativo, in particolare per le aree istituzionali; contribuire al conseguimento di maggiori livelli di efficienza, semplificazione e standardizzazione dei processi operativi; dare impulso alle attività di rinnovo tecnologico delle infrastrutture, riducendo contemporaneamente la complessità architettonica; ampliare la gamma dei servizi per l'utenza finale.

In sede europea è proseguito l'impegno per la realizzazione di significativi interventi evolutivi riguardanti il sistema di regolamento lordo in euro TARGET2. Con riferimento alla nuova piattaforma europea per il regolamento delle transazioni in titoli TARGET2-Securities è stata avviata la fase di realizzazione del software e sono iniziati i collaudi di integrazione con le componenti sviluppate dalle altre banche centrali nazionali (BCN) coinvolte nel progetto. La Banca d'Italia sta partecipando con la Banca centrale europea (BCE) alla realizzazione dell'anagrafe delle istituzioni monetarie e finanziarie europee (Register of Institutions and Assets Database, RIAD) e ha contribuito, sul fronte della comunicazione tra BCN, all'evoluzione del sistema di posta elettronica (Cebamail) verso una nuova e più efficiente piattaforma.

Nel comparto istituzionale è stato completato il passaggio della gestione delle garanzie stanziate nelle operazioni di politica monetaria e di credito infragiornaliero da una procedura basata sulla corrispondenza tra garanzia prestata e singola operazione di finanziamento (*earmarking*) a una in cui il valore di tutte le attività stanziate garantisce indistintamente le operazioni di finanziamento in essere (*pooling*). Inoltre, è stata rilasciata la nuova procedura per il calcolo dei rendimenti dei titoli obbligazionari; sono state completate le funzionalità a supporto delle aree interne di business in caso di attivazione dell'emergenza sulla liquidità (Emergency Liquidity Assistance, ELA). Infine, in attuazione del decreto legislativo del 13 agosto 2010, n. 141 è stata avviata la realizzazione di un sistema integrato per la gestione degli albi dei mediatori creditizi e degli agenti in attività finanziaria, a supporto dell'operatività del costituendo organismo cui è attribuito il relativo controllo.

Nel comparto aziendale, oltre alla realizzazione sulla piattaforma di *enterprise resource planning* della nuova procedura di gestione del patrimonio immobiliare dell'Istituto, sono stati condotti importanti interventi evolutivi nell'ambito del sistema di gestione documentale aderente ai dettami del Codice dell'amministrazione digitale e sulla procedura a supporto del processo di *procurement* (Sipros).

Con riferimento alle soluzioni informatiche a sostegno della produzione statistica, è proseguita la realizzazione della piattaforma applicativa Infostat. Essa consente il trattamento dell'informazione statistica e anagrafica e la raccolta dei dati da fonti eterogenee, attraverso l'utilizzo del canale internet per il colloquio con gli utenti esterni. In tale ambito, sono state avviate a conclusione le nuove applicazioni di supporto al trattamento delle operazioni sospette e delle segnalazioni antiriciclaggio aggregate rientranti nelle competenze della UIF.

Circa i servizi tecnologici per gli utenti finali, si conferma l'importanza della diffusione presso l'utenza dei servizi di collaborazione e di comunicazione integrata, anche attraverso il potenziamento dei servizi di accesso "in mobilità" ai sistemi informatici aziendali.

Prosegue quest'anno il coinvolgimento della funzione informatica nei principali programmi di sviluppo nell'ambito dell'Eurosistema. In particolare, oltre agli impegni per lo sviluppo della nuova piattaforma TARGET2-Securities, la Banca d'Italia partecipa attivamente ai lavori di realizzazione della nuova rete geografica di telecomunicazioni in ambito SEBC (CoreNet 3).

Per i pagamenti al dettaglio, è in corso di realizzazione l'iniziativa che prevede l'assunzione, da parte della Banca d'Italia, delle funzioni di centro applicativo per la gestione degli strumenti paneuropei (SEPA Credit Transfer e SEPA Direct Debit). Con riferimento alle operazioni di investimento, si sta completando il rinnovo del sistema di gestione dei fondi in valuta e in euro dell'Istituto.

Prosegue il supporto tecnico alla Vigilanza nello sviluppo delle metodologie di analisi e delle procedure di controllo. È in fase conclusiva il rifacimento degli albi ed elenchi di vigilanza, realizzato nell'ambito della nuova piattaforma Infostat.

Nell'area della Tesoreria è in via di rivisitazione e ampliamento il Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici (Siope) con l'offerta di nuovi prodotti informativi e di nuove modalità di navigazione internet. Si sta operando, inoltre, per rendere più efficiente la gestione del conto disponibilità del Tesoro e per consentire analisi più complete da parte del Ministero dell'Economia e delle finanze.

Nel comparto aziendale prosegue la progressiva estensione della piattaforma di *enterprise resource planning* a supporto dei processi operativi interni per integrare le informazioni riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, la misurazione delle performance delle unità di base e l'analisi del bilancio della Banca.

Nel 2010 è proseguita l'azione volta ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali posti a presidio della qualità dei servizi ICT erogati a fronte di un progressivo aumento della platea degli utenti.

**L'erogazione  
dei servizi ICT**

Sono state avviate le attività per la ristrutturazione del data center, in coerenza con le politiche ambientali perseguite dall'Istituto e con le *best practices* in materia di Green IT. La realizzazione consentirà di ridurre i consumi energetici e di sfruttare pienamente le risorse disponibili, a fronte della crescita della potenza elaborativa in uso.

Sono continuate le iniziative per l'evoluzione dei presidi della sicurezza informatica e il loro adeguamento a scenari di rischio nuovi e più sofisticati. In tale ambito, è stata sottoscritta con il Dipartimento della Pubblica sicurezza del Ministero dell'Interno una convenzione per la prevenzione dei crimini informatici (cfr. il riquadro: *La convenzione per la prevenzione dei crimini informatici*).

**LA CONVENZIONE PER LA PREVENZIONE DEI CRIMINI INFORMATICI**

Con la legge 31 luglio 2005, n. 155 è stato attribuito al Centro nazionale anticrimine informatico per la protezione delle infrastrutture critiche (CNAIPIC), presso la Polizia postale e delle comunicazioni, il compito di prevenire e reprimere crimini informatici (*cybercrime*) di matrice comune, organizzata e terroristica e assicurare servizi di protezione delle «infrastrutture critiche informatiche di interesse nazionale individuate con decreto del Ministro dell'Interno».

Tale compito è svolto dal CNAIPIC mediante collegamenti telematici definiti con apposite convenzioni con le strutture interessate.

Con il decreto del 9 gennaio 2008 il Ministro dell'Interno ha individuato i sistemi e i servizi informatici della Banca d'Italia come infrastrutture critiche informatizzate di interesse nazionale, nell'ambito di una definita serie di enti, pubblici e privati, operanti in settori strategici per il paese.

Il 25 gennaio 2011 è stata sottoscritta tra il Dipartimento della Pubblica sicurezza del Ministero dell'Interno e la Banca d'Italia una convenzione standard. Essa prevede un apposito collegamento telematico con il quale il CNAIPIC potrà fornire alla Banca d'Italia informazioni tempestive su rischi informatici ovvero su minacce, vulnerabilità e incidenti eventualmente occorsi a terzi, con potenziale impatto anche sui sistemi della Banca. Con il medesimo collegamento, la Banca d'Italia potrà richiedere sostegno a fronte di eventi anomali, autonomamente rilevati, di sospetta origine criminosa.

La collaborazione con il CNAIPIC si estende al trattamento di informazioni riguardanti l'analisi di nuovi scenari di rischio, ad attività formative congiunte sui sistemi e sulle tecnologie informatiche utilizzate, nonché sulle procedure atte a prevenire e contrastare gli accessi illeciti.

#### 6.4 Il patrimonio immobiliare e gli acquisti

##### La gestione del patrimonio immobiliare

Nel corso del 2010, con il completamento delle opere di trasformazione di quattro Filiali in Stabilimenti specializzati nel trattamento del contante, si sono conclusi gli interventi logistici finalizzati a dare attuazione alla riforma organizzativa della rete periferica dell'Istituto. Presso un elevato numero di edifici istituzionali sono stati realizzati lavori di adeguamento, differenziati in ragione della diversa presenza dell'Istituto sul territorio.

Ai fini della dismissione degli stabili di proprietà ubicati nelle piazze in cui è venuta meno l'operatività dell'Istituto, è stato recentemente affidato un appalto di servizi di advisory immobiliare, a seguito di una gara indetta a livello comunitario. L'advisor dovrà promuovere e realizzare, secondo modalità che garantiscano la massima pubblicità e trasparenza, la dismissione degli immobili divenuti disponibili a seguito del riassetto della rete periferica dell'Istituto.

Relativamente agli edifici dell'Amministrazione centrale presso la città di Roma, sono state avviate le opere di completa riqualificazione strutturale e funzionale di due importanti complessi edilizi del centro storico. È stato inoltre appaltato l'intervento di ristrutturazione di un edificio destinato a centro convegni. Presso la sede centrale di Palazzo Koch, ultimata la prima fase di un intervento finalizzato a migliorare l'assetto distributivo degli spazi e la funzionalità degli impianti, sono in corso ulteriori opere di adeguamento degli ambienti alla normativa antincendio.

Presso la rete periferica sono stati reperiti e allestiti gli ambienti per le Segreterie tecniche dei collegi di Milano, Roma e Napoli dell'Arbitro Bancario Finanziario.

Si è svolta una gara d'appalto per il rinnovo dei sistemi di videosorveglianza e citofonia in tecnologia digitale, nell'ambito del più ampio progetto di rinnovo integrale del sistema di protezione delle Filiali.

Sono proseguite le attività volte ad assicurare il rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, l'affidabilità degli impianti tecnologici a presidio della continuità operativa, il miglioramento dei sistemi anticrimine e la piena funzionalità degli ambienti.

Al fine di rendere più efficiente ed economica l'attività di manutenzione della rete periferica, è continuata la graduale estensione su tutto il territorio nazionale di un nuovo modello contrattuale che prevede, mediante l'espletamento di apposite gare pubbliche, la stipula di un unico contratto per i servizi e lavori sugli impianti e sulle componenti edili delle Filiali di una stessa regione o di un insieme di regioni contigue.

Iniziative di rilievo sono state realizzate a seguito del sisma che ha colpito la città de L'Aquila nel 2009: è stata finanziata la costruzione di tre moduli abitativi antisismici; è stata ripristinata la funzionalità dell'edificio della Filiale e successivamente, ove possibile, l'agibilità degli alloggi presenti nel complesso residenziale denominato Quartiere Banca d'Italia, di cui l'Istituto è proprietario. Gli interventi sugli edifici del "Quartiere" che hanno subito i maggiori danni sono attualmente oggetto di riflessione per verificarne la fattibilità.

Gli stabili delle Filiali di Teramo e Chieti, dopo la chiusura delle Filiali stesse, erano stati ceduti nel 2009, in uso temporaneo e a titolo di comodato gratuito, rispettivamente alle locali Amministrazioni provinciale e comunale, i cui edifici sono stati danneggiati dal sisma. Nel 2010 l'edificio di Teramo è stato restituito alla Banca e sarà inserito tra gli edifici da alienare; per lo stabile di Chieti l'Amministrazione comunale locale ha formalizzato il proprio interesse all'acquisto dell'immobile.

Sono continuate le attività di verifica dell'adeguatezza antisismica degli edifici della Banca, in conformità con quanto prescritto dall'ordinanza della Presidenza del Consiglio dei ministri 20 marzo 2003, n. 3274.

Nel quadro degli strumenti e delle forme procedurali previsti dal decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 (cosiddetto Codice degli appalti) le linee d'azione perseguite nell'attività di acquisizione di beni e servizi hanno mirato ad assicurare il contemperamento dei profili di qualità ed efficienza con quelli di economicità.

**L'acquisizione  
di beni e servizi**

Nell'acquisizione dei servizi, l'unificazione dei contratti relativi a prestazioni affini e la concentrazione di quelli aventi medesimo oggetto hanno permesso di conseguire risparmi economici. Si è anche fatto ricorso, previa verifica di idoneità tecnica dei beni e di convenienza in termini di risparmio economico e amministrativo, alle convenzioni stipulate dalla Centrale di committenza della Pubblica amministrazione (Consip) e al Mercato elettronico della Pubblica amministrazione (MEPA).

Per ciò che concerne il monitoraggio delle prestazioni acquisite sono state avviate iniziative volte ad assicurare, anche con il ricorso a soggetti esterni in possesso di specifiche qualificazioni, il conseguimento dei profili qualitativi definiti nelle fonti negoziali.

È in via di realizzazione un museo virtuale che renderà fruibili, sul sito internet della Banca d'Italia, le principali opere d'arte dell'Istituto. È stata poi condotta un'attività di analisi per introdurre nuove modalità di ricognizione di asset materiali dell'Istituto basate sulla tecnologia RFID (identificazione in radiofrequenza), finalizzata a semplificare il processo e a ridurre le aree di manualità. È in fase di avvio la procedura di gara per l'individuazione della società che realizzerà il sistema.

Sul piano internazionale, nell'ambito dei lavori dell'ufficio di coordinamento degli acquisti dell'Eurosistema (Eurosystem Procurement Coordination Office), la Banca d'Italia ha partecipato ad analisi per l'acquisizione di servizi di fornitura di dati per le attività di investimento e monitoraggio dei mercati finanziari, nonché di beni per il trattamento delle banconote e per le forniture d'ufficio.

**La salute  
e la sicurezza  
sul lavoro**

Nel corso del 2010 si è consolidato il nuovo assetto del sistema aziendale di sicurezza sul lavoro, caratterizzato dal conferimento di deleghe di funzioni in materia di safety da parte del datore di lavoro ai dirigenti, al fine di garantire migliori condizioni di sicurezza per i lavoratori. In tale ottica, si sta valutando l'opportunità di realizzare un Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro (SGSL). L'adozione di tale sistema consente di definire all'interno della struttura organizzativa dell'Istituto le responsabilità, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme vigenti, e di garantire un migliore controllo sullo svolgimento delle funzioni delegate. Nell'anno in corso la realizzazione di un SGSL è stata avviata presso la struttura responsabile della produzione delle banconote, in relazione a specifici criteri richiesti dalla BCE per le stamperie che vogliono concorrere alla produzione delle banconote in euro. Questa esperienza "pilota" fornirà elementi conoscitivi utili ai fini di una eventuale estensione dell'SGSL ad altre strutture.

Prosegue l'impegno nella riduzione dell'impatto sull'ambiente delle attività svolte, attraverso la realizzazione dei progetti destinati a dare concreta attuazione alla politica ambientale dell'Istituto. Fra le iniziative realizzate nel corso del 2010 rilevano quelle sull'utilizzo delle risorse energetiche e, in particolare, la riduzione dei consumi energetici dei data center e l'ulteriore aumento della quota di energia prodotta da fonti rinnovabili. Per la prima volta è stato pubblicato, sul sito internet della Banca d'Italia il *Report ambientale* che fornisce un quadro organico e sintetico della performance ambientale dell'Istituto.

## 6.5 L'informazione contabile e il controllo sui costi e sui processi di spesa

Il sistema contabile della Banca d'Italia si articola in strutture dell'Amministrazione centrale e della rete periferica che rilevano i fatti di gestione di rispettiva competenza. I processi di lavoro sono funzionali al completamento delle attività contabili giornaliera per ottemperare all'obbligo di invio alla BCE entro le ore 8.00 del mattino della situazione contabile del giorno precedente.

**La funzione contabile**

Il 31 maggio 2010 l'Assemblea dei partecipanti ha rinnovato gli incarichi nel Collegio sindacale, al quale lo Statuto assegna lo svolgimento del controllo contabile, e ha conferito l'attività di revisione contabile, per gli esercizi 2010-15, alla società PricewaterhouseCoopers, aggiudicataria della gara di appalto indetta nel 2009 dall'Istituto. La nomina della società di revisione è stata sancita dal Consiglio dell'Unione europea (UE) previa raccomandazione del Consiglio direttivo della BCE.

Nella redazione del bilancio la Banca d'Italia è tenuta all'osservanza di norme speciali e, per quanto da queste non disciplinato, di quelle civilistiche, avendo presenti, quando del caso, i principi contabili di generale applicazione. Le norme speciali sono costituite principalmente da quelle armonizzate nell'ambito dell'Eurosistema approvate dal Consiglio direttivo della BCE e riportate in appositi atti di indirizzo (1).

L'Istituto partecipa alle attività dell'Accounting and Monetary Income Committee (Amico), organo consultivo del Consiglio direttivo della BCE per gli aspetti contabili e di ripartizione del reddito monetario. Nel corso del 2010 e nei primi mesi del 2011 il Comitato si è occupato, tra l'altro, di analizzare: le problematiche contabili connesse con l'aumento di capitale della BCE; il trattamento contabile del progetto TARGET2-Securities; le regole da seguire in caso di svalutazioni dovute al deterioramento del valore (*impairment*) dei titoli di debito acquistati dalle banche centrali nell'ambito del Securities Markets Programme.

L'esercizio 2010 si è chiuso con un utile netto di 852 milioni (1.669 milioni nel 2009). L'utile lordo prima delle imposte e dell'accantonamento al fondo rischi generali è stato pari a 3.127 milioni (3.174 nel 2009). Sull'utile lordo, in lieve flessione rispetto al 2009, hanno inciso negativamente le maggiori svalutazioni da prezzo e i minori utili da negoziazione. Hanno invece contribuito positivamente l'andamento del margine di interesse, l'incremento delle rendite da partecipazione al capitale della BCE e la contrazione delle spese e degli oneri diversi, in particolare i costi per il personale, le spese di produzione delle banconote all'esterno dell'Istituto e le spese di amministrazione. Come nel 2009, il conto economico ha beneficiato del ridimensionamento del fondo per rischi di controparte sulle operazioni di politica monetaria costituito nel 2008 a livello di Eurosistema.

**Sintesi delle risultanze di bilancio**

Nell'esercizio 2010, al fine di rafforzare i presidi patrimoniali a fronte della rischiosità connessa con le attività dell'Istituto e tenendo conto degli utilizzi resisi necessari nei passati esercizi, il Consiglio superiore della Banca d'Italia ha deliberato un

(1) Dal 1° gennaio 2011 è in vigore l'indirizzo BCE 11 novembre 2010, n. 20, contenente disposizioni con prevalente riferimento alle poste di bilancio inerenti all'attività istituzionale del SEBC e raccomandazioni non vincolanti per le altre poste di bilancio; il provvedimento ha sostituito quello del 10 novembre 2006, n. 16.

accantonamento al fondo rischi generali di 1.350 milioni (700 milioni nel 2009). Nel 2010 la BCE ha avviato un proprio piano di rafforzamento patrimoniale attraverso l'aumento del capitale sottoscritto da parte delle BCN dei paesi dell'area dell'euro, da versare in tre rate annuali di uguale importo, e un accantonamento al fondo rischi di cambio, di tasso di interesse, di credito e di prezzo dell'oro per un ammontare pari alla quota versata. Alla fine del 2010 la Banca d'Italia ha sottoscritto un importo pari a 624,8 milioni, corrispondente alla propria quota di partecipazione al capitale della BCE considerando solo le BCN aderenti all'Eurosistema (17,9056 per cento), e versato la prima rata di 208 milioni. Le due rimanenti rate saranno versate alla fine del 2011 e del 2012; al completamento dei versamenti la partecipazione dell'Istituto al capitale della BCE sarà pari a 1.344,7 milioni (per maggiori dettagli sul bilancio della Banca d'Italia e sulle risultanze del 2010, cfr. il capitolo 22: *Relazione sulla gestione e bilancio dell'esercizio* nella Relazione sull'anno 2010).

#### I controlli sulla spesa

Nel corso del 2010 è proseguita l'azione di rafforzamento del sistema dei controlli preposti ad assicurare il buon andamento della gestione e la regolarità amministrativa degli atti di spesa. Particolare attenzione è stata dedicata alla semplificazione del processo di spesa e del relativo quadro normativo interno.

Nell'ultimo trimestre dell'anno è stato completato il progetto di innovazione del bilancio di previsione degli impegni di spesa (budget) che ha riguardato sia l'iter di formazione sia gli schemi di classificazione. Il nuovo modello di budget ha consentito di arricchire i flussi informativi destinati a supportare i processi decisionali aziendali agevolando la fase di programmazione e controllo dell'economicità della gestione. In tale ambito assume rilievo l'introduzione del budget pluriennale dei progetti.

Il sistema di contabilità analitica della Banca d'Italia, basato su principi e regole armonizzati a livello europeo, è stato impiegato in modo stabile per soddisfare le esigenze conoscitive interne sull'andamento dei costi operativi e come base di riferimento per la tariffazione dei servizi resi dall'Istituto a titolo oneroso.

È cresciuto l'impegno connesso con la partecipazione alle attività del Committee on Cost Methodology (Comco) dell'Eurosistema, soprattutto in relazione a nuove metodologie di analisi dei costi e ad aggiornati standard di controllo dei progetti del SEBC e dell'Eurosistema.

In conformità con le disposizioni contenute nel Codice dei contratti pubblici è demandato a un organo interno, la Commissione per le spese, il controllo di legittimità dell'aggiudicazione provvisoria sulle procedure di affidamento svolte tramite gara. La Commissione è inoltre competente per la verifica preventiva delle motivazioni adottate dalle strutture per il ricorso alle procedure segretate e negoziate, rispettivamente ex art. 17 e artt. 56 e 57 del menzionato Codice.

Dal 1° gennaio 2011 è operativa una nuova procedura informatica a supporto dell'attività di spesa che facilita le azioni di riscontro di primo livello. La nuova applicazione ha inoltre consentito di potenziare i controlli di secondo livello, garantendo un più efficace presidio dei rischi, e di razionalizzare il processo di spesa.

Nel corso del 2011 sono state soppresse le unità contabili dell'Amministrazione centrale che svolgevano esclusivamente controlli in materia di spesa.

## 6.6 La funzione fiscale della Banca d'Italia

La Banca d'Italia è soggetto passivo d'imposta ai fini dell'imposizione diretta e indiretta, a livello sia erariale sia locale. Nell'ambito dei 27 paesi della UE, oltre all'Italia, 5 Stati (Austria, Belgio, Francia, Portogallo, Regno Unito) prevedono la soggettività passiva delle rispettive banche centrali ai fini dell'imposizione sui redditi societari.

Il regime fiscale applicabile alla Banca d'Italia risulta dall'ordinamento generale e da norme speciali che integrano o derogano l'ordinamento generale: in particolare, per quanto attiene all'Ires, ai sensi dell'art. 114 del Testo unico delle imposte sui redditi, nella determinazione del reddito dell'Istituto assumono rilevanza i bilanci redatti in conformità con le disposizioni e le raccomandazioni emanate dalla BCE e non si tiene conto degli importi devoluti allo Stato in ottemperanza a specifici obblighi. Le perdite fiscali accumulate nel periodo 2002-04 sono riportabili negli esercizi successivi senza limiti temporali ma limitatamente al 50 per cento del reddito imponibile di ciascun anno.

**Il regime fiscale applicabile alla Banca d'Italia**

Analogamente a quanto previsto per l'Ires, ai fini della determinazione della base imponibile IRAP assume rilevanza il bilancio redatto secondo i principi e le raccomandazioni della BCE.

Nell'esercizio 2010 le imposte di competenza, comprensive sia delle imposte correnti dovute all'erario sia della variazione delle attività e passività per imposte differite, sono state pari a 925 milioni. Nel complesso, l'Ires dell'anno è stata pari a 774 milioni (662 nel 2009), mentre l'IRAP ha comportato un onere complessivo di 151 milioni (143 nel 2009).

La Banca d'Italia gestisce la funzione fiscale attraverso una struttura dedicata che cura gli adempimenti di natura tributaria, svolge attività di consulenza per contenere il rischio fiscale dell'Istituto, effettua studi e ricerche in materia tributaria.

**La struttura fiscale**

Sul fronte degli adempimenti, la struttura predispone le dichiarazioni dei redditi e dell'IVA, i versamenti delle imposte e svolge l'attività di sostituzione tributaria (come sostituto d'imposta e di dichiarazione), avvalendosi di procedure informatizzate. Nel 2010 il processo di determinazione dell'imponibile Ires e IRAP dell'Istituto è stato supportato da una nuova procedura informatica, in grado di garantire più elevati standard di controllo.

Nell'esercizio della funzione fiscale sono stati curati i rapporti con l'Amministrazione finanziaria e gestito il contenzioso presso le Commissioni tributarie. Nel corso del 2010 quest'ultima attività ha riguardato i principali tributi locali e il rimborso di imposte erariali.

Nel corso dell'anno l'attività di consulenza ha interessato principalmente la disciplina fiscale della previdenza integrativa del personale, il regime IVA del progetto TARGET2-Securities e di altre iniziative dell'Eurosistema nell'ambito dei lavori della Task Force on VAT Issues della BCE, i profili fiscali degli investimenti finanziari effettuati dalla Banca (compresi gli investimenti delle riserve valutarie) e dei nuovi strumenti di politica monetaria.

Nel 2010 è stata prestata collaborazione tecnica al Dipartimento delle Finanze (sul progetto di riforma della tassazione immobiliare e sulle proposte in tema di IVA sui servizi finanziari), alla Corte dei conti (in materia di evasione ed elusione IVA), alla Società per gli studi di settore (con riferimento alle procedure di stima econometrica).

In materia di analisi fiscale nel 2010 sono stati pubblicati studi sulla pressione fiscale gravante sul sistema bancario e sulla storia della *tax compliance* in Italia dal 1861 a oggi.

## 6.7 La consulenza legale

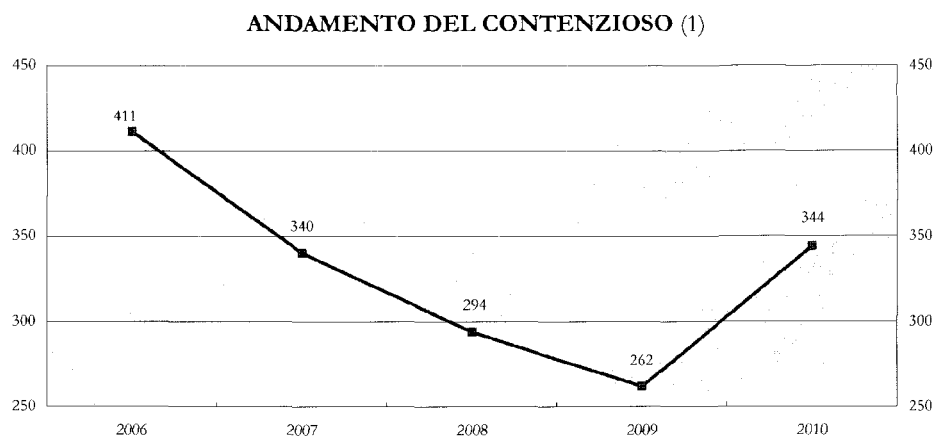
### Le competenze

La Banca d'Italia cura le questioni di carattere legale e la ricerca giuridica valendosi di propri avvocati, iscritti nell'elenco speciale annesso all'albo professionale. Tra i compiti a essi affidati rientra l'attività contenziosa esercitata in sede civile e amministrativa. In sede penale gli avvocati curano le costituzioni di parte civile nei giudizi che riguardano reati lesivi di beni la cui tutela è affidata all'Istituto (quali falso nummario, abusivismo bancario e finanziario, ostacolo all'attività di vigilanza, riciclaggio e usura). Nell'ambito dell'attività consultiva, la Consulenza legale rende pareri alle diverse strutture dell'Istituto, o nei gruppi di lavoro appositamente costituiti, su problematiche generali ovvero sull'adozione di atti, anche normativi; assiste le strutture competenti nell'individuazione dei presupposti giuridici delle violazioni amministrative per l'avvio delle procedure sanzionatorie di competenza dell'Istituto o del fumus di reati per la successiva denuncia all'autorità giudiziaria. Avvocati della Consulenza legale partecipano a gruppi di lavoro presso la BCE e le istituzioni comunitarie. I compiti di ricerca giuridica si incentrano sulle materie più direttamente connesse con le attività istituzionali della Banca d'Italia.

### L'attività nel 2010

Nel 2010 la Banca d'Italia si è costituita in 344 nuovi giudizi, con un incremento del 31 per cento rispetto al 2009 e del 17 per cento rispetto al 2008. L'inversione di tendenza rispetto al calo del contenzioso registrato negli anni precedenti ha riportato il numero dei nuovi giudizi al livello del 2007 (fig. 6.2).

Figura 6.2



(1) Numero delle costituzioni in giudizio della Banca d'Italia. Il dato si riferisce ai nuovi giudizi ad eccezione di quelli di signoraggio.

Nel corso dell'anno, a seguito dell'entrata in vigore del Codice del processo amministrativo, la giurisdizione relativa alle sanzioni amministrative irrogate a esponenti degli intermediari bancari e finanziari è stata trasferita dalle Corti di appello al TAR del Lazio. Anche in questo settore si registra un incremento del contenzioso rispetto ai livelli registrati gli anni precedenti (91 nel 2010; 39 nel 2009; 65 nel 2008), mentre si è registrato un calo dei giudizi in Corte di cassazione (5 nuovi giudizi nel 2010 a fronte di 23 nel 2009 e 9 nel 2008).

Le decisioni ottenute nel 2010 sono state complessivamente 366 (2). Le sentenze che hanno definito il giudizio con una pronuncia di merito sono state 262, di cui 239 favorevoli, 17 sfavorevoli e 6 soccombenze parziali. La quota delle pronunce di merito favorevoli, pari al 91 per cento delle sentenze, è sostanzialmente in linea con l'andamento registrato degli anni precedenti.

Con specifico riferimento ai giudizi promossi contro provvedimenti dell'Istituto adottati nell'esercizio delle funzioni di vigilanza, si conferma anche nel 2010 la tendenza sostanzialmente favorevole delle pronunce già riscontrata negli anni precedenti (tav. 6.1).

Tavola 6.1

**GIUDIZI PROMOSSI NEI CONFRONTI DELL'ISTITUTO  
IN MATERIA DI VIGILANZA**

*(esiti periodo 2006-10)*

Anno	Giudice amministrativo (1)				Giudice ordinario (2)			
	Favorevoli	Parzialmente favorevoli (3)	Sfavorevoli	Totale	Favorevoli	Parzialmente favorevoli (3)	Sfavorevoli	Totale
2006	18	1	0	19	72	2	2	76
2007	12	0	0	12	69	1	4	74
2008	25	0	1	26	75	3	8	86
2009	22	0	1	23	71	16	2	89
2010	21	0	2	23	41	1	0	42

(1) La voce comprende i ricorsi al TAR ed al Consiglio di Stato. – (2) La voce riguarda i giudizi di opposizione avverso sanzioni amministrative pecuniarie promossi dinanzi alla Corte di appello e alla Corte di cassazione. – (3) La voce riguarda, di norma, le decisioni che, pur confermando il provvedimento sanzionatorio, dispongono una riduzione dell'importo della sanzione pecuniaria.

Nell'ambito dell'attività consultiva, il volume dei pareri resi nel corso del 2010 è in linea con quello registrato l'anno precedente. I settori in cui la collaborazione prestata dai legali è stata più intensa sono stati la vigilanza bancaria e finanziaria e l'assistenza alle competenti strutture nella predisposizione dei bandi di gare pubbliche e nella successiva fase di esecuzione dei contratti.

Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi e alla ricerca giuridica. È proseguita la pubblicazione dei *Quaderni di ricerca giuridica* su tematiche di rilevante interesse

(2) Il dato è comprensivo delle decisioni rese in sede cautelare e dei giudizi amministrativi conclusi con altre modalità estintive (perenzione, cessata materia del contendere, rinuncia, sopravvenuta carenza di interesse).

istituzionale, fra cui si segnala la ricerca sui sistemi alternativi di risoluzione delle controversie in materia bancaria e finanziaria.

Sono stati organizzati quattro seminari, di cui uno di carattere internazionale, ai quali hanno partecipato come relatori avvocati della Consulenza legale. Oggetto dei seminari sono stati la *class action* nel settore finanziario, le modifiche al Codice dei contratti pubblici, la riforma dell'ordinamento forense. Il seminario internazionale ha trattato il tema dell'insolvenza dei gruppi cross-border nella prospettiva delle raccomandazioni Uncitral (United Nations Commission on International Trade Law).

È cresciuta l'attività di supporto legale in ambito comunitario attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro. Oltre alla partecipazione al Comitato legale del SEBC, avvocati della Banca d'Italia sono stati impegnati nei lavori del progetto di piattaforma unica europea per il regolamento delle operazioni in titoli (TARGET2-Securities). È proseguita la partecipazione al gruppo Uncitral sulla regolamentazione dell'insolvenza dei grandi gruppi multinazionali.

## 6.8 La revisione interna e il sistema di gestione del rischio operativo

La funzione di revisione interna è chiamata a valutare i processi di controllo interno e di gestione dei rischi anche al fine di promuoverne il continuo miglioramento. Essa è svolta da una struttura in posizione di indipendenza secondo una metodologia conforme agli standard professionali e alle migliori pratiche internazionali.

### Il Comitato consultivo in materia di revisione interna

Per rafforzare l'indipendenza e l'accountability delle attività di audit, è stato istituito all'interno del Consiglio superiore della Banca d'Italia il Comitato consultivo in materia di revisione interna, composto da tre Consiglieri superiori e con la partecipazione, in qualità di osservatore, di un membro del Collegio sindacale. Il Comitato ha iniziato a operare nell'ottobre 2010. Esso ha compiti di consulenza e supporto al Consiglio superiore e al Governatore, esercita la supervisione sulle attività di audit e fornisce pareri sulla politica di audit e sul piano annuale degli interventi.

Sempre in un'ottica di accountability, regolare è stato il confronto tra rappresentanti della revisione interna e il Collegio sindacale. Gli incontri sono stati occasione di reciproco scambio di informazioni, funzionale al monitoraggio del sistema di controllo interno. La revisione interna ha collaborato altresì con la società incaricata della certificazione del bilancio della Banca d'Italia.

### L'universo di audit e gli interventi di revisione

Il cosiddetto universo di audit (ovvero l'insieme di strutture, processi, applicazioni e infrastrutture informatiche potenzialmente soggetti ad audit) è stato rivisto e aggiornato alla luce della mappatura dei processi effettuata a fini di gestione del rischio operativo (cfr. *infra*). Gli interventi sono stati pianificati sulla base dell'analisi del rischio, tenendo presente l'esigenza di assicurare la copertura di tutte le aree dell'Istituto.

Sono stati condotti 5 accertamenti a carattere settoriale o trasversale, 11 interventi generali, un accertamento particolare e un intervento di follow-up. È stata assicurata la direzione di 5 Filiali temporaneamente prive di titolare.

Nella prima parte del 2011 sono stati condotti 7 accertamenti generali presso la rete territoriale e uno presso una struttura dell'Amministrazione centrale, 2 accertamenti particolari, un audit di processo e la revisione di una procedura informatica. Ispettori hanno assunto la temporanea direzione di tre Filiali.

In ambito SEBC, sotto il coordinamento dell'Internal Auditors Committee (IAC), sono state condotte 6 revisioni nel 2010 e 3 nei primi mesi del 2011. Sono proseguite le iniziative di promozione, scambio e condivisione di esperienze professionali in materia di internal audit tra le banche centrali.

Nel 2010 è entrato in esercizio il nuovo processo strutturato di follow-up, volto a verificare il superamento delle eventuali criticità rilevate in sede ispettiva. È stata prevista, alla conclusione degli interventi revisionali, la formulazione di piani d'azione nei quali definire iniziative e tempi di realizzazione funzionali al miglioramento dei processi operativi.

**Il processo strutturato di follow-up**

È proseguito il potenziamento delle attività ispettive svolte mediante analisi a distanza (cosiddetto continuous auditing): il monitoraggio continuo di dati e informazioni consente di intercettare fenomeni o tendenze rilevanti a fini di audit e di conseguire una migliore calibrazione degli interventi sul campo.

**Il continuous auditing**

È stata ampliata l'analisi dei fatti anomali (eventi di ordine procedurale, ambientale, gestionale o comportamentale che abbiano – anche solo potenzialmente – riflessi negativi sulla funzionalità delle attività o sulla reputazione dell'Istituto). L'esame è stato volto ad accertare le cause, a verificare la tenuta del sistema di controllo e a individuare le possibili iniziative da intraprendere. Si è proceduto a un'analisi aggregata, mirata a individuare aspetti trasversali.

È stata promossa l'introduzione di un sistema di Control Risk Self Assessment per le Filiali (CRSA) basato sull'autovalutazione della gestione dei rischi e dei controlli da parte dei Direttori locali. È in corso il primo esercizio di valutazione. Il CRSA produrrà benefici: (a) per la rete territoriale, poiché i Direttori disporranno di uno strumento di autoanalisi dei settori più rischiosi delle attività, utile anche a fini di gestione; (b) per la revisione interna, in quanto ne amplierà il patrimonio informativo, con incrementi dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività di audit; (c) per le strutture dell'Amministrazione centrale che potranno fruire di analisi aggregate sulle cause delle situazioni di rischio più ricorrenti.

**Il Control Risk Self Assessment per le Filiali**

Sono state fornite consulenze in materia di rischi e sistemi di controllo. Quelle in campo ICT hanno riguardato aspetti di sicurezza informatica, analisi del rischio, assistenza alle fasi di definizione e aggiornamento del sistema dei controlli interni della Funzione informatica.

Nell'ambito del Programma Qualità previsto dagli standard internazionali di audit, nel 2010 è stato condotto un esercizio di autovalutazione per esaminare la conformità delle attività di audit al mandato conferito, agli standard e al Codice etico riconosciuti a livello internazionale. La valutazione ha confermato il giudizio di piena conformità espresso nel 2008 da una società esterna di certificazione.

**Il Programma Qualità**

**L'Operational  
Risk Management**

È proseguita l'attività per l'introduzione in Banca d'Italia di un sistema integrato di gestione del rischio operativo (Operational Risk Management, ORM), coerente con il quadro definito a livello di Eurosystem.

Completata la mappatura dei processi operativi e la definizione di una metodologia comune a livello aziendale, nel 2010 è stata condotta una prima analisi dei rischi sui processi più critici (*quick scan*). È ora in corso la fase di analisi in dettaglio, con l'obiettivo di valutare l'efficacia dei controlli esistenti ed esprimere una valutazione del rischio residuo dei processi aziendali; ove necessario, sono contestualmente predisposti i relativi piani di azione. Un apposito gruppo di lavoro fornisce il necessario supporto metodologico e assicura la coerenza delle valutazioni.