

Il personale

La Banca d'Italia richiede al proprio personale competenze tecnico-specialistiche abbinate alle capacità di lavorare in gruppo, orientare il proprio operato al raggiungimento dei risultati, utilizzare metodi di lavoro basati sul rigore dell'analisi, anche interdisciplinare, e sul confronto con gli altri per la ricerca di soluzioni efficaci. L'aumento dei compiti da svolgere in contesti multinazionali richiede sempre più capacità di uso corrente di lingue straniere, in particolare, dell'inglese, nel lavoro quotidiano.

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

I meccanismi di avanzamento interno, basati sul merito individuale, sulle prestazioni e sui risultati conseguiti nel tempo, sono stati profondamente rivisti nell'ambito di una complessiva riforma dei sistemi gestionali (cfr. il paragrafo: *Le risorse umane*).

Nel determinare gli organici la Banca tiene conto dell'evoluzione dei compiti da svolgere e dei volumi operativi di ciascuna struttura, seguendo criteri di economicità della gestione. Grazie agli interventi di riforma degli assetti organizzativi, alla semplificazione e alla razionalizzazione delle norme e dei processi di lavoro, al potenziamento e all'innovazione delle dotazioni tecnologiche, gli organici si sono ridotti, passando da oltre 10.000 addetti nei primi anni novanta – considerando anche il personale dell'Ufficio italiano dei cambi (UIC), assorbito dalla Banca nel 2008 – ai circa 7.000 attuali, che includono 126 persone distaccate presso la BCE e altri organismi all'estero. Questo risultato è stato ottenuto nonostante il complessivo aumento delle responsabilità e dei compiti espletati, anche sul piano internazionale.

La Banca sta conducendo analisi e realizzando interventi gestionali finalizzati a valorizzare le diversità che connotano il capitale umano, partendo dal presupposto che le differenze rappresentano una ricchezza e una leva per lo sviluppo dell'intera organizzazione.

La correttezza dei comportamenti

La Banca riserva un'attenzione particolare all'integrità e alla correttezza dei comportamenti del personale. In conformità alle migliori prassi internazionali, è stata elaborata una strategia unitaria di prevenzione della corruzione che prevede: (a) l'introduzione di stringenti regole in tema di abuso di informazioni privilegiate e di divieto di accettazione di doni e altre utilità, con sanzioni in caso di violazione; (b) programmi di formazione per i dipendenti sui temi dell'etica; (c) iniziative per il potenziamento dei controlli interni.

Il Direttorio e il personale sono tenuti al rispetto di **codici di condotta**, in linea con quelli della BCE e di altre BCN dell'Eurosistema. Queste regole integrano le disposizioni contenute nello Statuto e nel Regolamento del personale¹.

Le informazioni alla collettività

La Banca dà conto del proprio operato alla collettività e fornisce informazioni e analisi con vari strumenti: la *Relazione annuale*; *Il bilancio della Banca d'Italia*; la *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia*; gli interventi di propri rappresentanti in diverse sedi istituzionali; le audizioni parlamentari; i comunicati stampa; le pubblicazioni di studi e di statistiche; i convegni e i seminari di approfondimento; le campagne di informazione; le attività di formazione economica e finanziaria.

Attraverso il sito internet, che rappresenta il principale canale di comunicazione con il pubblico, l'Istituto assolve agli obblighi di trasparenza e pubblicità (anche quella legale degli atti normativi rivolti verso l'esterno). Le norme stabiliscono per alcuni atti e provvedimenti anche la pubblicazione nella Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana.

L'innovazione tecnologica

Le nuove tecnologie consentono di innovare i processi di lavoro aziendali e le modalità di svolgimento dei compiti istituzionali, migliorare l'efficienza delle attività aziendali, aumentare la qualità e l'affidabilità dei servizi alla collettività.

Nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, numerose iniziative concorrono a valorizzare un rilevante patrimonio informativo – di natura finanziaria, statistica, di vigilanza nonché a supporto della gestione aziendale – e a migliorare gli strumenti mediante i quali i dati sono resi disponibili.

Viene dato impulso allo sviluppo di prodotti e di strumenti per la condivisione della conoscenza e per la diffusione di modalità lavorative caratterizzate da cooperazione e collaborazione. L'innovazione tecnologica è posta a servizio di più efficaci forme di interazione con il pubblico.

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

Nell'ambito della **Convenzione interbancaria per i problemi dell'automazione** (CIPA), la Banca favorisce la diffusione delle conoscenze sulle tecnologie informatiche

¹ Il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 gennaio 2015 – adottato in attuazione dell'art. 29-bis della L. 262/2005 – ha stabilito il divieto per i membri del Direttorio e per i dipendenti della Banca che svolgono funzioni manageriali di assumere, direttamente o indirettamente, nei due anni successivi dalla cessazione dall'incarico o dall'impiego, rapporti di collaborazione, consulenza o impiego con i soggetti regolati o vigilati o con società controllate da questi ultimi. Un comitato etico, composto da membri del Consiglio superiore della Banca, può deliberare per singoli casi la riduzione della durata del divieto, sulla base dei criteri stabiliti dal *Codice di condotta per i membri del Consiglio di vigilanza della Banca centrale europea*, che fissano comunque in un anno il periodo di esclusione dagli incarichi.

nel sistema creditizio, mediante rilevazioni periodiche e l'organizzazione di seminari sui temi di maggiore attualità attinenti all'innovazione tecnologica.

L'attenzione all'innovazione è sviluppata anche nel campo della produzione delle banconote: la Banca svolge per incarico della BCE nell'area dell'euro il compito di sperimentare nuove soluzioni nella stampa dei biglietti (R&D Main Test-print Center).

La responsabilità sociale e la politica ambientale

La Banca è attenta ai temi di rilevanza sociale. È impegnata sul fronte della ricerca, della formazione dei giovani, dell'educazione finanziaria. Rende disponibile alla collettività il proprio patrimonio documentale, archivistico e bibliografico con i servizi offerti dalle **Biblioteche Paolo Baffi** e **Pietro De Vecchis** e dall'**Archivio storico**; eroga somme a scopo di beneficenza o per contributi a iniziative di interesse pubblico, osservando principi di economicità, trasparenza, pubblicità, correttezza, imparzialità.

Promuove iniziative di salvaguardia e valorizzazione del **patrimonio artistico** e culturale; partecipa alle Giornate FAI di primavera. La fruizione delle opere d'arte della Banca è resa possibile da periodiche visite guidate, dal **Museo virtuale** accessibile attraverso il sito Internet, da prestiti a mostre di rilievo nazionale e internazionale.

L'Istituto offre inoltre sostegno finanziario in presenza di circostanze eccezionali, quali calamità naturali e altri eventi di grande impatto sociale per la comunità nazionale e per quelle locali.

Nella gestione interna sono tenute in considerazione le istanze di conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro delle persone, delle pari opportunità, dell'integrazione delle diversità, della salute e della sicurezza sul lavoro.

Sul fronte della tutela dell'ambiente, la Banca è impegnata a ridurre progressivamente l'impronta ecologica, perseguendo gli obiettivi delineati nella propria **Politica ambientale**: l'uso razionale delle risorse energetiche, la gestione ottimale dei rifiuti, la mobilità sostenibile, l'inserimento di clausole ambientali e sociali nelle principali procedure di gara per l'acquisizione di beni e servizi (acquisti verdi), la promozione della cultura ambientale. L'impatto sull'ambiente delle attività dell'Istituto è costantemente osservato mediante l'ausilio di indicatori quantitativi pubblicati annualmente nel **Rapporto ambientale**.

Il bilancio, le altre informazioni contabili e gli obblighi fiscali

La Banca d'Italia redige il **bilancio di esercizio** in conformità con le norme contabili armonizzate dell'Eurosistema. L'accuratezza delle informazioni contabili, la cui rilevazione è quasi totalmente automatica, è garantita da controlli strutturati.

Oltre al bilancio la Banca produce altre segnalazioni di natura contabile, tra le quali la situazione patrimoniale giornaliera da trasmettere alla BCE e la situazione mensile dei conti da inviare al Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF). I dati contabili sono utilizzati anche per determinare il reddito monetario, adempiere gli obblighi di diffusione statistica assunti dall'Italia nei confronti dell'FMI, alimentare le segnalazioni statistiche mensili bancarie e finanziarie, di bilancia dei pagamenti e dei conti finanziari (cfr. il paragrafo: *La produzione delle statistiche* del capitolo 6).

La Banca è soggetta alle imposte dirette e indirette, erariali e locali, e svolge funzioni di sostituto di imposta. In tutti i 28 paesi della UE le banche centrali, in qualità di acquirenti o di fornitori di beni e servizi, sono soggette a obblighi in materia di IVA; in 6 paesi (Austria, Belgio, Francia, Italia, Portogallo, Regno Unito) sono sottoposte anche all'imposizione sui redditi societari.

Il sistema dei controlli interni

Controlli interni sistematici, che si avvalgono diffusamente di strumenti tecnologici, presidiano i rischi aziendali e assistono il perseguimento degli obiettivi di qualità dei servizi e di efficienza nell'uso delle risorse. Il sistema dei controlli è articolato su vari livelli ed è integrato nell'assetto di governo dei processi aziendali (cfr. il riquadro: *L'applicazione del modello delle tre linee di difesa in Banca d'Italia*).

L'APPLICAZIONE DEL MODELLO DELLE TRE LINEE DI DIFESA IN BANCA D'ITALIA

Negli ultimi anni un maggiore orientamento ai rischi nella gestione aziendale ha guidato l'evoluzione del sistema dei controlli interni verso il modello delle tre linee di difesa, internazionalmente riconosciuto. Questo modello fornisce una visione organica dei controlli, definisce ruoli e responsabilità, promuove meccanismi di continua interazione tra le funzioni di controllo e gestione dei rischi, nel rispetto degli ambiti di autonomia delle funzioni stesse.

La prima linea di difesa è costituita dalle unità responsabili dei processi operativi e dell'identificazione, misurazione e gestione dei relativi rischi.

Alla seconda linea appartengono funzioni organizzativamente separate dalle unità responsabili dei processi, che monitorano specifici rischi a livello dell'intera Banca con linee di riporto al Direttorio. Negli ultimi anni alcuni interventi organizzativi hanno accresciuto il livello di indipendenza e potenziato il ruolo di tali funzioni; tra queste ultime rientrano la gestione dei rischi finanziari e operativi, la continuità operativa, la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, i controlli contabili, di gestione, in materia fiscale. L'azione svolta da queste funzioni offre sostegno alla prima linea nella gestione dei rischi e nella calibrazione delle misure di controllo secondo criteri di proporzionalità.

La terza linea di difesa è rappresentata dalla funzione di revisione interna che, anche in relazione a una posizione organizzativa di terzietà, fornisce al Direttorio valutazioni indipendenti sull'operato delle altre due linee, verificando l'adeguatezza del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, con metodologie professionali conformi agli standard internazionali. Riferimenti periodici vengono forniti, oltre che al Direttorio, al Collegio sindacale e al Comitato consultivo in materia di revisione interna (composto da tre membri del Consiglio superiore e da un membro del Collegio sindacale in qualità di osservatore), tenuto conto del ruolo svolto da questi organi nel sistema dei controlli interni della Banca.

Tra le linee di difesa e, in particolare, tra le funzioni di seconda linea e quella di revisione interna sono state avviate forme di collaborazione e di scambio informativo che consentono di sfruttare sinergie evitando duplicazioni di attività o carenze nei controlli.

Le attività svolte nel 2015

Le modifiche statutarie

L'11 aprile scorso, con la pubblicazione in Gazzetta ufficiale del decreto del Presidente della Repubblica, dopo l'acquisizione del parere favorevole della BCE, si è concluso l'iter di perfezionamento per l'entrata in vigore delle modifiche statutarie approvate all'unanimità il 26 novembre 2015 dall'Assemblea straordinaria dei Partecipanti al capitale della Banca d'Italia.

Le modifiche sono in prevalenza riconducibili all'adeguamento delle disposizioni alla dematerializzazione delle quote di partecipazione al capitale della Banca, prevista dalla L. 5/2014 e realizzata nel mese di gennaio del 2016 (cfr. il riquadro: *La dematerializzazione delle quote del capitale della Banca d'Italia*).

LA DEMATERIALIZZAZIONE DELLE QUOTE DEL CAPITALE DELLA BANCA D'ITALIA

L'art. 6, comma 6-bis, del DL 133/2013, convertito in L. 5/2014, ha autorizzato l'Istituto a dematerializzare le quote di partecipazione al proprio capitale, prevedendo che il trasferimento delle stesse avvenga mediante scritturazioni sui conti aperti dalla Banca d'Italia a nome dei Partecipanti; ha inoltre previsto l'applicazione delle disposizioni civilistiche relative alla circolazione degli strumenti finanziari negoziati o destinati alla negoziazione sui mercati regolamentati e, in quanto compatibili con lo Statuto della Banca, delle disposizioni del Testo unico della finanza (TUF) in tema di gestione accentrata degli strumenti finanziari in regime di dematerializzazione.

Il superamento del regime di circolazione cartacea delle quote mira a rendere più efficiente il regolamento delle negoziazioni, agevolando una più ampia diffusione delle quote tra i soggetti legittimati al possesso, in linea con gli obiettivi delle disposizioni legislative che hanno fissato un limite partecipativo del 3 per cento.

Il 30 settembre 2015 il Consiglio superiore della Banca ha fissato i tempi del processo di dematerializzazione e le caratteristiche giuridico-amministrative dell'operazione, nell'intento di garantire un ordinato passaggio al nuovo sistema in condizioni di trasparenza verso i Partecipanti e il mercato.

La delibera, pubblicata in Gazzetta ufficiale il successivo 15 ottobre, ha stabilito l'immissione delle quote di partecipazione, in regime di dematerializzazione, nel servizio di gestione accentrata presso Monte Titoli spa con efficacia dal 18 gennaio 2016 e la contestuale cessazione della validità dei certificati cartacei; al fine di agevolare la transizione al nuovo regime, è stata inoltre prevista la sospensione degli scambi delle quote nei 15 giorni antecedenti tale termine.

Il 30 dicembre 2015 la Banca d'Italia ha comunicato ai Partecipanti gli adempimenti da eseguire e i termini per il perfezionamento del contratto di custodia e la restituzione dei certificati cartacei. Le attività connesse con la tenuta dei contratti sono gestite per il tramite delle Filiali; le modalità del regolamento delle operazioni di trasferimento delle quote e le connesse comunicazioni sono specificate nella Guida operativa allegata al contratto. Nel mese di gennaio 2016 i Partecipanti al capitale dell'Istituto hanno restituito i certificati cartacei in proprio possesso.

Le modifiche statutarie hanno precisato i riferimenti temporali per l'esercizio dei diritti amministrativi e patrimoniali da parte dei Partecipanti al capitale, introducendo clausole derogatorie del TUF in ragione della natura delle quote, dei requisiti di partecipazione al capitale della Banca e delle connesse esigenze di verifica. La titolarità dei diritti amministrativi è ora attribuita ai Partecipanti che risultino intestatari delle quote al termine del quarantesimo giorno precedente la data fissata per le assemblee in prima convocazione; il termine più esteso rispetto a quello previsto dal TUF (7 giorni) consente al Consiglio superiore di verificare il rispetto dei limiti partecipativi e il ricorrere dei requisiti di onorabilità in capo ai soggetti acquirenti, come stabilito dalla legge. Il riferimento per la titolarità del diritto alla corresponsione degli utili è allineato a quello relativo all'esercizio dei diritti amministrativi.

È inoltre previsto un periodo minimo di titolarità delle quote di 40 giorni per richiedere la convocazione delle assemblee e presentare proposte di integrazione all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria annuale, superando i precedenti termini (3 mesi dall'iscrizione nel registro dei Partecipanti). È stato introdotto l'obbligo di pubblicare in Gazzetta ufficiale l'avviso della data e dell'ordine del giorno dell'Assemblea almeno 45 giorni prima della stessa, per consentire ai Partecipanti di individuare in tempo utile la data esatta di legittimazione all'esercizio dei diritti amministrativi e patrimoniali. Sono state infine eliminate le disposizioni relative ai titoli cartacei, alla circolazione delle quote mediante girata e alla legittimazione all'esercizio dei diritti amministrativi conseguente all'iscrizione nel registro dei Partecipanti.

Una modifica statutaria rilevante ha riguardato la revisione dei tempi di approvazione del bilancio e del riparto dell'utile netto, quest'anno anticipati al 28 aprile. L'anticipo risponde all'esigenza, emersa nell'ambito dell'Eurosistema, di ridurre e uniformare, per quanto possibile, i tempi di approvazione e pubblicazione dei bilanci delle banche centrali dell'area dell'euro. La Banca d'Italia ha condiviso l'opinione secondo cui la precedente eterogeneità delle scadenze di bilancio, comprese tra febbraio e giugno, esponeva l'Eurosistema al rischio di asimmetrie nel trattamento degli eventi successivi alla chiusura dell'esercizio, con potenziali effetti negativi sulla omogeneità delle informative contabili. A partire dal prossimo anno l'approvazione del bilancio della Banca avverrà entro la fine del mese di marzo.

Il nuovo Statuto, oltre ad anticipare l'approvazione del bilancio, prevede che entro il 31 maggio di ogni anno la Banca produca una Relazione sugli andamenti economici e finanziari, sulla quale il Governatore svolge le proprie Considerazioni in una riunione pubblica non limitata ai Partecipanti.

Le iniziative di sviluppo organizzativo

Il percorso di cambiamento organizzativo è proseguito lo scorso anno con la riforma delle reti delle Filiali (cfr. il riquadro: *La riforma della rete territoriale*), la realizzazione di alcuni interventi presso l'Amministrazione centrale, tra i quali l'istituzione dell'Unità di risoluzione e gestione delle crisi, l'avanzamento delle iniziative previste nel Piano strategico 2014-16.

LA RIFORMA DELLA RETE TERRITORIALE

Il 30 marzo 2015 il Consiglio superiore dell'Istituto ha approvato un piano di riassetto della rete territoriale con il duplice obiettivo di rafforzare la qualità dei servizi alla collettività e di contenere le spese di funzionamento.

Il piano prevede il potenziamento dei compiti delle Filiali di maggiori dimensioni e la chiusura di 19 Succursali con operatività ridotta (Ascoli Piceno, Avellino, Caserta, Como, Grosseto, La Spezia, Latina, Messina, Novara, Pesaro, Ragusa, Reggio Emilia, Siena, Sondrio, Taranto, Trapani, Treviso, Varese, Viterbo) e di 3 Divisioni distaccate di vigilanza (Caltanissetta, Cosenza, Pisa), individuate tenendo conto della domanda di servizi e delle caratteristiche del territorio.

La chiusura di queste 22 strutture è stata attuata tra il 3 ottobre 2015 e il 17 gennaio 2016; nelle città interessate dal processo di razionalizzazione continuano temporaneamente a operare nuclei di personale dipendenti da un'altra Filiale (generalmente quella regionale) che offrono alcuni servizi informativi al pubblico (Unità di servizio territoriale, UST). Entro luglio del 2016 saranno chiuse 12 UST, le restanti 10 entro la fine del 2018.

La rete territoriale è ora composta da 39 Filiali (erano 97 nel 2007); superata definitivamente l'articolazione provinciale, la nuova configurazione attribuisce un rilievo particolare alle strutture insediate nei capoluoghi di regione e nelle Province autonome. La scelta di concentrare in un numero più contenuto di unità organizzative professionalità specializzate e continuamente aggiornate, impegnate nello svolgimento di compiti di responsabilità e spessore, ha l'obiettivo di incrementare la qualità e ampliare la gamma dei servizi offerti sul territorio anche dove l'Istituto non è presente con proprie strutture.

Sono state avviate le attività per accrescere il contributo della rete territoriale nella valutazione della qualità dei prestiti offerti in garanzia nelle operazioni di politica monetaria, nella vigilanza sugli intermediari finanziari, nella tutela della clientela e nella circolazione monetaria.

Nell'ambito del sistema In-house Credit Assessment System (ICAS) e in collaborazione con l'Amministrazione centrale della Banca, 11 Filiali hanno assunto il compito di valutare la qualità dei prestiti utilizzati a garanzia delle operazioni di politica monetaria; le valutazioni di impresa effettuate a questo fine sono state nel corso dell'anno circa 1.200 e verranno più che raddoppiate nel 2016. In materia di supervisione, è in corso il decentramento alle Filiali, in base anche a criteri di prossimità territoriale, della responsabilità di vigilanza sui confidi e sugli intermediari finanziari del nuovo albo unico (circa 160 soggetti).

Entro la fine del 2016 saranno costituiti 4 nuovi poli dell'Arbitro Bancario Finanziario (Collegi e Segreterie tecniche) presso le Filiali di Torino, Bologna, Bari e Palermo, che si affiancheranno ai 3 già operanti a Milano, Roma e Napoli. Sono in corso inoltre iniziative per rafforzare l'educazione finanziaria per gli adulti e nelle scuole attraverso l'affidamento alle Filiali della promozione e della realizzazione di azioni coordinate con gli uffici scolastici regionali.

Nel quadro di iniziative concordate con il Ministero dell'Economia e delle finanze per rendere più efficiente il circuito di circolazione delle monete, saranno creati 2 poli per il versamento e il prelievo di monete a Piacenza e a Foggia, che si aggiungeranno a quello di Roma. Le Filiali verranno inoltre coinvolte maggiormente nell'attività di verifica sulle apparecchiature per il trattamento del contante utilizzate presso gli sportelli bancari e postali.

Dettagli sulle diverse iniziative sono riportati nei capitoli di questa Relazione dedicati alle funzioni istituzionali svolte dalla Banca.

Gli interventi organizzativi presso l'Amministrazione centrale. — Con la designazione della Banca quale autorità nazionale di risoluzione è stata istituita l'Unità di risoluzione e gestione delle crisi per lo svolgimento dei compiti istruttori e operativi previsti dall'SSM (cfr. il capitolo 4: *La gestione delle crisi*). Sono compiti dell'Unità: la pianificazione e l'attuazione degli interventi per la gestione delle crisi bancarie; la vigilanza sui sistemi di garanzia dei depositi; la cooperazione con il Comitato di risoluzione unico (Single Resolution Board, SRB), con il Fondo di risoluzione unico (Single Resolution Fund, SRF) e, per i profili di competenza, con le istituzioni nazionali, europee e internazionali. In linea con le previsioni normative volte a garantire indipendenza operativa e a evitare conflitti di interesse tra la funzione di risoluzione e quella di vigilanza, l'Unità è stata collocata alle dirette dipendenze del Diritto.

Con l'istituzione dell'Unità è stato soppresso il Servizio Costituzioni e gestione delle crisi del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria; i compiti non attinenti alla risoluzione, in precedenza svolti da questo Servizio, sono stati riallocati presso i Servizi Regolamentazione e analisi macroprudenziale e Coordinamento e rapporti con l'esterno dello stesso Dipartimento.

Nel Servizio Ispettorato vigilanza è stata istituita una Divisione dedicata alla verifica e convalida dei modelli interni di gestione dei rischi adottati dagli intermediari vigilati.

Per favorire una visione integrata delle attività in materia di salute e sicurezza sul lavoro con i diversi aspetti del cambiamento organizzativo i compiti di prevenzione e protezione dai rischi in tema di salute e sicurezza dei lavoratori sono stati affidati a una nuova Divisione del Servizio Organizzazione; è stato contestualmente soppresso l'Ufficio precedentemente incaricato di seguire tali attività.

La funzione statistica è stata riformata con l'obiettivo di rafforzarne l'unitarietà di indirizzo, la condivisione dei metodi, lo sviluppo di sinergie nel processo di rilevazione, elaborazione, analisi e diffusione delle statistiche. Il Servizio Rilevazioni ed elaborazioni statistiche è stato collocato nel Dipartimento Economia e statistica e i compiti di sviluppo applicativo precedentemente svolti al suo interno sono rimasti presso il Dipartimento Informatica.

Nei primi mesi del 2016 è stato definito un ampio progetto di riforma del Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento per rafforzare la specializzazione dei Servizi per fasi di processo, migliorare l'efficienza operativa, favorire l'integrazione delle competenze del personale e delle procedure informatiche. È prevista, in particolare, la costituzione di un back office unico del Dipartimento, presso cui concentrate le attività di controllo, regolamento e contabilizzazione.

L'avanzamento del Piano strategico 2014-16. — Le iniziative per il conseguimento dei quattro obiettivi del Piano avanzano in linea con i tempi programmati (cfr. il riquadro: *Lo stato di avanzamento del Piano strategico 2014-16* del capitolo 1 nella *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia* sul 2014).

Per quanto riguarda l'obiettivo "Rafforzare il ruolo della Banca nell'Eurosistema" la posizione della Banca come fornitore di servizi condivisi per il sistema dei pagamenti e i mercati si è consolidata con l'avvio, il 22 giugno 2015, di TARGET2-Securities

(T2S, cfr. il riquadro: *Le iniziative informatiche in ambito Eurosystema*). L'azione svolta nelle sedi di cooperazione internazionale ha contribuito al completamento e all'entrata in vigore, dal 13 gennaio 2016, della nuova direttiva UE/2015/2366 sui servizi di pagamento nel mercato interno (Revised Directive on Payment Services, PSD2).

Per l'obiettivo "Migliorare i servizi alla collettività" è in corso il potenziamento dell'Arbitro Bancario Finanziario (cfr. il riquadro: *La riforma della rete territoriale*). Con riferimento alla qualità delle statistiche, nel gennaio 2016 l'Italia ha acquisito per prima la certificazione di conformità con i nuovi requisiti volontari previsti dallo standard statistico Special Data Dissemination Standard Plus dell'FMI. La Banca d'Italia ha inoltre ampliato il patrimonio statistico offerto a ricercatori e studiosi pubblicando sul sito internet, in occasione del cinquantenario dell'Indagine sui bilanci delle famiglie, una versione rivista e ampliata dell'archivio storico dei dati elementari dell'Indagine, nuove tavole e serie storiche dei principali fenomeni studiati dalla rilevazione nonché documentazione ed elaborazioni riferite agli anni di indagine 1965-1975, per i quali i dati elementari non sono disponibili (cfr. il paragrafo: *La produzione delle statistiche* del capitolo 6).

Relativamente all'obiettivo "Rivedere costi, norme e procedure per incrementare l'efficienza" sono in corso attività per razionalizzare i processi interni volte a ottenere sensibili risparmi di risorse e benefici in termini di qualità dei servizi offerti e responsabilità sociale. È stata avviata la sperimentazione di una metodologia per l'analisi sistematica dell'efficienza allocativa e produttiva delle diverse attività della Banca. È stato inoltre realizzato un sistema di indicatori (cruscotto direzionale) che mette a disposizione dei responsabili delle strutture organizzative informazioni sintetiche sull'andamento delle attività svolte e delle risorse impiegate. Gli interventi per la riduzione delle disposizioni interne, secondo criteri di efficacia e di proporzionalità al rischio delle diverse attività, hanno consentito di diminuire di circa il 15 per cento il numero delle circolari.

Per l'obiettivo "Diversità come valore aziendale" l'attenzione si è concentrata sul riequilibrio di genere nella composizione del personale e sulla valorizzazione delle diversità anagrafiche, professionali, di abilità, di orientamento affettivo. Con riferimento a quest'ultimo aspetto la Banca d'Italia ha posto le condizioni per un tempestivo e pieno recepimento nella normativa interna degli obblighi e dei principi contenuti nella legge sulle unioni civili in corso di pubblicazione e per una coerente evoluzione della cultura aziendale. L'Istituto ha promosso, in particolare, iniziative per le disabilità visive (cfr. il riquadro: *L'attenzione per le disabilità*).

L'ATTENZIONE PER LE DISABILITÀ

La Banca offre al pubblico molti servizi di carattere informativo sia su supporto cartaceo sia mediante il proprio sito internet; un aspetto rilevante è pertanto quello della loro accessibilità da parte dei disabili visivi. In questa prospettiva, il 27 ottobre è stato organizzato un convegno dal titolo *Accessibilità e disabilità visive: tecnologie, processi, iniziative per i lavoratori e per gli utenti dei servizi* per avviare un dialogo con le istituzioni e le associazioni di settore, favorire un confronto sulle migliori prassi in materia di tecnologie, strumenti e policy per rendere pienamente accessibili i servizi stessi.

Nell'ambito delle attività di educazione finanziaria, con la collaborazione degli enti nazionali più rappresentativi di persone non vedenti e di persone non udenti sono

stati predisposti strumenti didattici dedicati. Per non vedenti e ipovedenti sono state messe a disposizione sul sito internet versioni accessibili del Quaderno didattico *La moneta e gli strumenti di pagamento alternativi al contante*, utilizzato dalla Banca nell'ambito di un progetto di educazione finanziaria condotto nelle scuole in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca. Pillole informative video interpretate nella lingua dei segni offrono gli stessi contenuti anche ai non udenti.

Nell'estate del 2015 è stato organizzato un incontro sui temi del risparmio per una delegazione di studenti dell'Associazione per lo sviluppo, l'integrazione e l'autodeterminazione della persona disabile (Asiah) di Treviglio.

In occasione del lancio della nuova banconota da 20 euro è stato predisposto e distribuito, anche per il tramite delle Filiali, materiale con specifiche caratteristiche di stampa per non vedenti, al fine di evidenziarne aspetti del disegno ed elementi grafici. In collaborazione con l'Unione italiana dei ciechi e degli ipovedenti, la Banca ha inoltre promosso alcune iniziative per presentare la banconota, nel corso delle quali sono state illustrate le caratteristiche di sicurezza percepibili anche in presenza di disabilità visive.

Una particolare attenzione alle persone non vedenti viene assicurata anche in occasione delle aperture al pubblico di siti della Banca aventi rilevanza storica e artistica: per consentire una migliore percezione degli ambienti, le descrizioni dei locali visitati vengono assistite da supporti tattili, come i plastici con ricostruzioni in scala.

Le risorse umane

Il personale della Banca. – Alla fine del 2015 il numero di dipendenti era pari a 7.032 (46 in meno rispetto a dodici mesi prima), di cui 170 presso altre organizzazioni, in Italia e all'estero (fig. 1.2).

Figura 1.2



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

In particolare, i dipendenti della Banca collocati in aspettativa per l'assunzione di impieghi presso istituzioni internazionali erano 126 (di cui 23 in posizioni manageriali), in sensibile crescita negli ultimi anni (erano 49 prima della costituzione dell'SSM). La quota più rilevante è rappresentata dal personale presso la BCE (105, di cui 55 presso l'SSM); sono distaccati 6 addetti presso l'Autorità bancaria europea (European Banking Authority, EBA), 4 all'FMI, uno alla Banca asiatica di sviluppo, 2 presso ciascuno dei seguenti organismi: Commissione europea, SRB, OCSE, BRI, Banca Mondiale.

Dal 2012 gli organici sono sostanzialmente stabili: il maggiore fabbisogno di personale derivante dagli impegni assunti in ambito europeo e nazionale, nonché da progetti interni di rilievo strategico, è stato compensato da risparmi di risorse realizzati principalmente nel campo dell'autoamministrazione. Nei prossimi anni si manifesteranno gli effetti di riduzione degli organici connessi con gli interventi di razionalizzazione della rete territoriale (cfr. il riquadro: *La riforma della rete territoriale*) e, più in generale, con le iniziative volte a incrementare l'efficienza in Banca.

A fronte di 214 cessazioni dal servizio, nel 2015 sono state assunte 168 persone, tra cui 99 giovani laureati. Il 65 per cento del personale della Banca lavora presso l'Amministrazione centrale e presso altre organizzazioni (4.546), il 35 per cento è addetto alle Filiali (2.486). I dirigenti e i funzionari rappresentano il 9 e il 21 per cento del personale, rispettivamente (tav. 1.1). Dal 2009 le donne costituiscono oltre un terzo della compagine.

Tavola 1.1

Distribuzione del personale per livello gerarchico e sede di lavoro (dati al 31 dicembre 2015)				
CARRIERE	Amministrazione centrale (1)	Filiali	Totale	Quota percentuale
Dirigenti	493	123	616	9
Funzionari	1.107	391	1.498	21
Altro personale	2.946	1.972	4.918	70
Totale	4.546	2.486	7.032	100
Quota percentuale	65	35	100	

(1) Include il personale addetto all'Unità di informazione finanziaria e quello presso Delegazioni all'estero, rappresentanze diplomatiche, autorità, enti, istituzioni nazionali o estere.

Le disposizioni interne sulla correttezza. – È in corso di definizione un codice di comportamento che introduce per il personale dell'Istituto regole più stringenti in tema di abuso di informazioni privilegiate e di divieto di accettazione di liberalità e altre utilità; il codice si affianca alle disposizioni già in vigore (cfr. il paragrafo: *La correttezza dei comportamenti*) e recepisce il nuovo *Eurosystem Ethics Framework*. È inoltre allo studio la realizzazione di un sistema di segnalazione di condotte illecite (whistleblowing).

La formazione. – Il personale coinvolto in iniziative formative ha rappresentato il 79 per cento della compagine. Il 21 per cento delle iniziative è stato realizzato attraverso corsi online, aule virtuali e percorsi che combinano iniziative in presenza e interventi a distanza. Nel 2015 una parte rilevante della formazione specialistica ha riguardato tematiche connesse con l'SSM.

La riforma delle carriere. — I sistemi gestionali della Banca sono stati oggetto di un profondo ripensamento, in coerenza con l'evoluzione delle funzioni e con un'organizzazione del lavoro sempre meno getarchica.

Il sistema attuale è stato definito nelle sue linee portanti negli anni ottanta e nel tempo ha subito numerosi adattamenti per rispondere alle esigenze di cambiamento inervenire in questi anni; la consapevolezza della necessità di un salto di modello era matura da tempo e ha portato ad avviare un lungo e articolato confronto con i sindacati che si è concluso nei primi mesi di quest'anno.

Il nuovo sistema presenta aspetti di forte discontinuità rispetto al precedente. Viene semplificato il sistema degli inquadramenti, prevedendo, al posto dei gradi, più ampi aggregati professionali; la retribuzione del personale è maggiormente ancorata al contributo individuale, in termini di competenze possedute e di risultati raggiunti. Il disegno prevede inoltre: (a) la temporaneità degli incarichi di responsabilità; (b) una valutazione della performance più direttamente legata al conseguimento degli obiettivi; (c) il miglioramento del sistema di feedback, orientato allo sviluppo professionale dei collaboratori e degli stessi capi di linea.

La riforma, che prenderà avvio nel corso del 2016, sarà sostenuta da investimenti formarivi volti anche a rafforzare la cultura manageriale.

I laboratori di innovazione. — A conclusione della prima indagine sul clima organizzativo in Banca d'Italia (cfr. il paragrafo: *Le risorse umane* del capitolo 1 nella *Relazione sulla gestione e sulle attività della Banca d'Italia* sul 2014), nella seconda metà del 2015 sono stati avviati i "laboratori di innovazione": tavoli di lavoro con il compito di progettare e sperimentare iniziative di miglioramento in tema di cultura del feedback, percorsi di job rotation, comunicazione interna, valorizzazione dei giovani e delle donne. Le iniziative intendono coinvolgere in maniera strutturata il personale presente in Banca a diversi livelli di esperienza e professionalità, stimolando la partecipazione del management e dei dipendenti nella soluzione delle criticità emerse dall'indagine di clima. Un comitato interno di indirizzo coordina i lavori, valutando i contenuti e la fattibilità delle proposte di miglioramento.

La salute e la sicurezza sul lavoro. — Il numero degli infortuni sul lavoro è risultato il più basso degli ultimi vent'anni sia in valore assoluto sia in relazione al numero dei dipendenti: si sono verificati complessivamente 29 infortuni. Si sono inoltre verificati 54 eventi infortunistici nei tragitti da e verso il posto di lavoro (71 nel 2014). L'efficienza del sistema aziendale di sicurezza sul lavoro è anche attestata dall'assenza di sanzioni in seguito alle verifiche effettuate dagli organi di controllo esterno.

La metodologia per la valutazione dei rischi aziendali è stata aggiornata per consentire una più puntuale determinazione dei diversi livelli di rischio e per integrare il censimento delle fonti di pericolo.

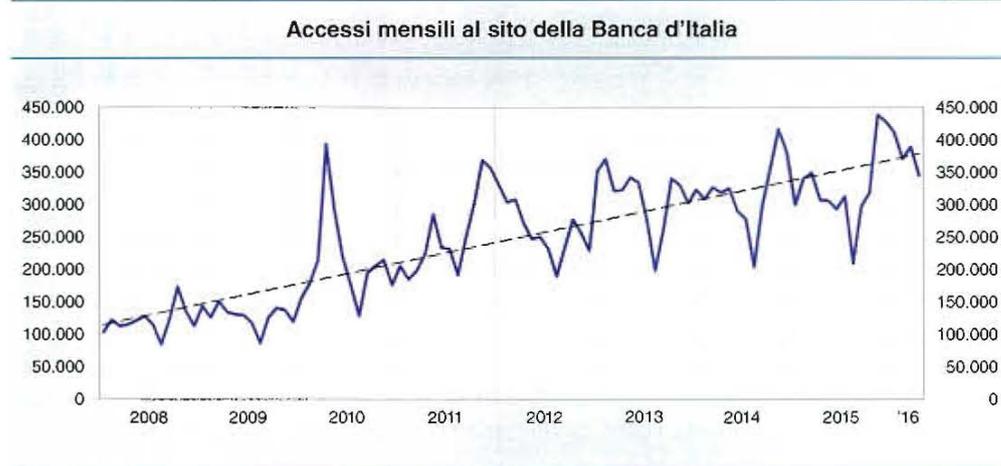
Presso le Filiali specializzate nel trattamento del contante sono state effettuate indagini per rilevare il livello di rischio connesso con la movimentazione manuale dei carichi nelle attività di selezione e trattamento delle banconote; a fronte di queste indagini sono state adottate le necessarie misure tecniche, organizzative e gestionali.

La comunicazione

Il sito internet è stato rinnovato nella grafica e nell'organizzazione delle informazioni nel dicembre del 2014.

Nel 2015 circa 324.000 visitatori hanno avuto accesso mensilmente al sito, con picchi di oltre 430.000 (fig. 1.3).

Figura 1.3



Le novità che compaiono nel sito internet sono pubblicizzate con notizie, avvisi via email o notifiche RSS e vengono pubblicate anche sul profilo [Google+](#), dove sono ospitate alcune gallerie di immagini fotografiche.

I social media offrono un canale alternativo di accesso alle informazioni della Banca; sul canale ufficiale [YouTube](#) sono stati pubblicati circa 140 video, prevalentemente riferiti a convegni e a interventi di rappresentanti della Banca. Le notizie di maggior rilievo per i media e per il pubblico sono veicolate sul profilo [Twitter](#).

L'adozione del decreto di recepimento della direttiva UE/2014/59 sul risanamento e la risoluzione delle banche (Bank Recovery and Resolution Directive, BRRD), entrato in vigore il 16 novembre 2015, e la crisi di quattro banche, affrontata con il provvedimento del 22 novembre scotto, hanno contribuito a intensificare l'impegno nell'attività di comunicazione. Esponenti di vertice della Banca hanno rappresentato le ragioni dell'operato dell'Istituto mediante interviste televisive o rilasciate alla stampa italiana ed estera. È stato organizzato un seminario per gli organi di stampa per illustrare il funzionamento dell'SRM e le relative novità normative. È stato intensificato il dialogo con i media online ed è stata avviata un'analisi qualitativa per valutare come la Banca e il suo operato siano percepiti sulla rete, anche al fine di individuare strategie di comunicazione più mirate alle esigenze di informazione dei cittadini.

L'avanzamento del piano di riforma della rete territoriale dell'Istituto è stato accompagnato da iniziative di comunicazione capillari rivolte agli interlocutori istituzionali e ai cittadini attraverso diversi canali (sito internet della Banca e, a

livello territoriale, telegiornali regionali RAI, edizioni locali di quotidiani nazionali, quotidiani locali).

Completato il processo di digitalizzazione, le Relazioni annuali dell'Istituto a partire dall'esercizio del 1894 sono ora disponibili sul sito per la consultazione da parte di ricercatori e studiosi.

Il numero verde della Banca d'Italia (800 19 69 69) ha registrato 15.073 contatti (in crescita del 10 per cento rispetto all'anno precedente), che hanno riguardato principalmente i rapporti tra intermediari e clienti (45 per cento), i servizi di tesoreria (24 per cento), la Centrale di allarme interbancaria e la Centrale dei rischi (10 per cento).

È stata inaugurata una nuova intranet aziendale con l'obiettivo di incoraggiare lo scambio e la condivisione di informazioni e competenze, favorire la comunicazione interna, agevolare il dialogo tra l'Istituto e i propri dipendenti.

I servizi informatici

Le iniziative in ambito Eurosystema. — È proseguito l'impegno per le attività svolte in ambito europeo (cfr. il riquadro: *Le iniziative informatiche in ambito Eurosystema*).

LE INIZIATIVE INFORMATICHE IN AMBITO EUROSYSTEMA

La Banca svolge da tempo un ruolo rilevante come fornitore all'Eurosystema di servizi informatici e di servizi condivisi a elevato contenuto tecnologico nel campo del sistema dei pagamenti, dei mercati, delle statistiche.

Il portafoglio di iniziative informatiche sotto la diretta responsabilità della Banca – in via esclusiva o condivisa con altre banche centrali nazionali (BCN) – si è progressivamente arricchito; circa il 15 per cento del personale del Dipartimento Informatica è stato impiegato in queste iniziative, i cui costi sono rimborsati dagli utilizzatori (a carico della Banca rimangono quelli corrispondenti alla propria quota).

Nel 2015 è iniziata l'operatività del nuovo sistema europeo di regolamento delle transazioni in titoli TARGET2-Securities, sviluppato insieme con le banche centrali di Francia, Germania e Spagna (cfr. il paragrafo: *La gestione dei sistemi di pagamento* del capitolo 2). La Banca d'Italia ha coordinato la progettazione e la realizzazione delle infrastrutture tecnologiche (sistemi elaborativi e di memorizzazione, reti di comunicazione, software di connettività); ne gestisce l'operatività quotidiana (insieme con la Deutsche Bundesbank) e l'aggiornamento tecnologico. Il sistema è caratterizzato da un'architettura particolarmente avanzata, basata su quattro siti elaborativi distribuiti in Italia e Germania, per sostenere l'ingente volume operativo previsto a regime e per garantire l'elevata disponibilità richiesta dal mercato. L'avvio ha interessato un primo insieme di piazze finanziarie, compresa quella italiana. L'adesione degli operatori si completerà nel 2017.

Sono stati realizzati due interventi di evoluzione funzionale sul sistema TARGET2 per il regolamento in tempo reale delle transazioni monetarie nell'area dell'euro, anch'esso gestito con la Deutsche Bundesbank; è proseguito l'arricchimento del sistema per la gestione delle anagrafi delle istituzioni finanziarie europee (Register of Institutions and Affiliates Database, RIAD) – sviluppato e gestito dalla Banca e dalla BCE – con informazioni relative agli obblighi segnaletici delle banche vigilate.

È stato avviato il progetto AnaCredit, che costituisce la componente informatica di un'ampia iniziativa per creare un archivio di informazioni analitiche sui finanziamenti bancari nell'area dell'euro e sulla rischiosità dei debitori. La Banca d'Italia – che svilupperà il progetto insieme con la BCE e le banche centrali di Spagna e Portogallo – realizzerà il modulo per l'acquisizione e il controllo di qualità dei dati e la gestione dell'interazione con le altre BCN. L'inizio dell'operatività è previsto nel corso del 2018.

Dall'aprile 2015 i Comitati del SEBC utilizzano, per la produzione di questionari online, la piattaforma Epsilon, realizzata dalla Banca utilizzando un software open source.

La Banca d'Italia ha inoltre collaborato con la BCE per l'aggiornamento tecnologico della rete CoreNet, che fornisce il trasporto sicuro dei dati e della voce (teleconferenza) in ambito Eurosystem; l'Istituto cura inoltre l'operatività e il supporto tecnico del centro di gestione secondario della rete.

Le iniziative per migliorare i servizi alla collettività e la cooperazione con altre istituzioni. – Nell'ambito del servizio di tesoreria dello Stato la Banca ha predisposto un sito internet per la rendicontazione delle operazioni di incasso e pagamento eseguite per conto dell'utenza istituzionale, con la conseguente eliminazione dei relativi resoconti cartacei.

È stato realizzato il Data Warehouse dell'Unità di informazione finanziaria (UIF) che, integrando banche dati interne ed esterne all'Istituto, amplia il patrimonio informativo e mette a disposizione tecniche innovative di analisi per rendere ancora più efficace l'attività di intelligence dell'Unità. Sta per essere completato un sistema informatico per gli scambi informativi con l'Autorità giudiziaria, gli organi investigativi italiani e le Financial Intelligence Units di altri paesi.

Nell'ambito della collaborazione con l'Ivass, si è concluso l'esercizio preliminare promosso dall'Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali (European Insurance and Occupational Pensions Authority, EIOPA) per mettere a punto i sistemi di reporting delle imprese di assicurazione in vista dell'avvio dei nuovi obblighi segnaletici previsti dalla normativa europea². Le rilevazioni sono state raccolte mediante i servizi informatici della Banca (Infostat); è in corso la predisposizione del nuovo sistema di reporting, i cui contenuti sono stati integrati con le informazioni necessarie per soddisfare i requisiti statistici della BCE per il mercato assicurativo.

² Direttiva CE/2009/138 (Solvibilità II).

Sono stati avviati interventi per l'evoluzione delle dotazioni tecnologiche dell'Istituto (cfr. il riquadro: *L'evoluzione delle infrastrutture*).

L'EVOLUZIONE DELLE INFRASTRUTTURE

Competenze professionali e qualità dei servizi offerti rappresentano i criteri seguiti dall'Eurosistema per assegnare la responsabilità di realizzare le iniziative informatiche ai possibili fornitori. Sulla base di tali criteri, alla Banca d'Italia è stata affidata la gestione diretta di numerosi e importanti progetti europei.

Per rafforzare, anche in prospettiva, il ruolo di fornitore di servizi informatici all'Eurosistema, la Banca ha avviato un programma di evoluzione delle infrastrutture tecnologiche a medio e a lungo termine, al fine di renderle più flessibili e rapidamente adattabili all'emergere di nuove esigenze. Ulteriori obiettivi del programma sono una minore complessità di gestione e una maggiore autonomia nei confronti dei grandi fornitori di tecnologia, con positivi effetti sui costi.

Gli interventi di rinnovo tecnologico riguardano i sistemi di elaborazione, di memorizzazione e le infrastrutture di rete, con lo scopo di automatizzare l'allocazione delle risorse in coerenza con la variabilità dei profili di carico caratteristica dei moderni servizi digitali. Le nuove soluzioni consentiranno inoltre di integrare servizi infrastrutturali offerti in cloud da fornitori esterni, in particolare per gli ambienti dedicati allo sviluppo e al collaudo delle nuove applicazioni.

Tali interventi consentono anche di realizzare il parallelo programma di sviluppo funzionale e di migrazione delle applicazioni dalle piattaforme tecnologiche proprietarie (sistemi mainframe) a quelle basate su soluzioni standard di mercato. Le prime iniziative in materia hanno riguardato il sistema di gestione dei prestiti alle banche, l'interfaccia tra le applicazioni della Banca e le piattaforme di regolamento europeo TARGET2 e TARGET2-Securities, le procedure per il trattamento degli assegni e dei vaglia.

I processi evolutivi sono accompagnati da una revisione delle metodologie e degli standard di sviluppo informatico per migliorare la cooperazione con gli utenti e per assicurare una più elevata qualità del prodotto finale, rendendolo più facilmente usabile, accessibile e gestibile.

Il patrimonio immobiliare e artistico, gli appalti

Il patrimonio immobiliare e artistico. — Sono stati realizzati interventi sugli immobili connessi con le linee guida emanate dall'Eurosistema in materia di sicurezza e trattamento dei valori e con l'attuazione della riforma della rete territoriale della Banca. È stata definita una nuova strategia per la dismissione degli stabili non più utilizzati a fini istituzionali (cfr. il riquadro: *Le vendite immobiliari*).

Nello stabilimento per la produzione delle banconote sono stati realizzati nuovi locali blindati di rilevanti dimensioni che, grazie alle tecniche di costruzione impiegate, hanno ottenuto, primi in Europa, la massima certificazione di sicurezza.

Sul versante della conservazione del patrimonio di interesse artistico della Banca si segnala il completamento del restauro delle facciate dell'edificio storico della Sede di Firenze.