



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

La leadership e le sue modalità operative, quale strumento di efficace prevenzione della corruzione

Intervento di Alessandra Perrazzelli
Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia

Tavola rotonda di chiusura della VI edizione del Master Anticorruzione

Università di Tor Vergata, 18 marzo 2022

1. L'etica e la legalità sono temi che rivestono grande rilevanza nell'attuale contesto socio-economico. La corruzione altera le regole del mercato, ne compromette l'efficiente funzionamento, pregiudicando la competitività del settore produttivo e, in ultima analisi, lo stesso sviluppo economico. Un decisivo strumento di mitigazione dei negativi effetti delle attività illegali è rappresentato dall'esercizio di una leadership attenta e responsabile dal punto di vista etico. Affinché le organizzazioni aziendali siano effettivamente orientate a promuovere la legalità, occorre che i vertici esercitino una leadership attenta e responsabile anche dal punto di vista etico, capace di modellare le organizzazioni al fine di mitigare i rischi corruttivi cui sono esposte e, in tale ambito, di definire principi chiari e condivisi e codici di condotta che disincentivino comportamenti non in linea con il pieno rispetto della legalità, non solo dal punto di vista formale.
2. La condotta della Banca d'Italia in tema di prevenzione della corruzione è in linea con la regolamentazione, con gli indirizzi e le istruzioni operative forniti dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) e con le migliori prassi in materia. In particolare, il nostro Istituto è impegnato da tempo nel promuovere questo obiettivo al proprio interno e nel segnalarne l'importanza al sistema bancario e finanziario. Su queste due prospettive e linee d'azione – interna ed esterna- vorrei incentrare il mio intervento.
3. Nella prospettiva interna, l'etica e la legalità sono elementi fondamentali per il nostro Istituto come per ogni Banca Centrale, dove l'efficacia dell'azione è strettamente connessa alla reputazione e dove l'indipendenza è saldamente legata all'*accountability*.
4. Muovendo da tali considerazioni, nel 2015 la BCE, con l'adozione di due nuove *Guidelines*, ha intrapreso un processo di rafforzamento del quadro etico europeo, fissando nuovi principi guida in materia di prevenzione dell'abuso di informazioni privilegiate e di conflitti di interesse, nonché di accettazione di doni e manifestazioni di cortesia, al fine di assicurare il massimo livello di integrità nell'esercizio delle

funzioni dell'Eurosistema e del Meccanismo Unico di vigilanza. Alla fine dello scorso anno sono state pubblicate due ulteriori *Guidelines*, volte a rivedere quelle del 2015, per conseguire la piena armonizzazione del quadro etico dell'Eurosistema e per assicurare più elevati standard di comportamento per i componenti degli organi e per il personale delle Banche centrali e delle Autorità nazionali competenti aderenti all'Eurosistema e al Meccanismo unico di vigilanza.

5. Sulla scorta dei nuovi principi guida, del rinnovato quadro normativo in materia di prevenzione della corruzione e degli indirizzi e delle istruzioni operative forniti dall'ANAC, anche la Banca d'Italia ha intrapreso un percorso di rafforzamento al proprio interno dei presidi a tutela dell'etica e della legalità.
6. Sul piano organizzativo, nel 2017 è stata istituita la Divisione *Compliance* per l'etica e prevenzione della corruzione. L'unità, istituita a supporto del Responsabile per l'etica e la prevenzione della corruzione e collocata al di fuori dei Dipartimenti per garantirne condizioni di indipendenza dalle altre Strutture, concorre con la propria azione al perseguimento degli obiettivi di attuazione del quadro etico europeo e di prevenzione della corruzione. Ai fini della prevenzione di fenomeni di *maladministration*, la Divisione *Compliance* svolge analisi, valutazioni e attività funzionali alla predisposizione del Piano di prevenzione della corruzione.
7. Nella prevenzione della corruzione e nello sviluppo di una leadership etica la Banca d'Italia fa leva su strumenti diversi, quali la formazione, la sensibilizzazione, le norme interne.
8. Accanto a interventi rivolti ai neoassunti e agli addetti a settori nei quali il rischio di corruzione o di comportamenti non etici è più elevato, da alcuni anni nel programma di formazione manageriale dedicato a chi inizia a ricoprire incarichi di responsabilità è stato introdotto uno spazio dedicato a "Etica, integrità e prevenzione della corruzione".
9. Sotto il profilo normativo interno, la leadership è stata recentemente valorizzata in materia di conflitto di interessi. Il Capo, individuato come destinatario naturale delle relative comunicazioni, ha il compito di gestire le situazioni di conflitto, valutandone l'intensità e individuando quindi la misura proporzionata e più idonea a evitare che la situazione possa incidere sull'attività del dipendente.
10. L'esercizio autorevole e indipendente delle funzioni di vertice si rivela uno strumento cruciale nel prevenire i rischi di corruzione, nel gestire le situazioni di conflitto di interesse che potrebbero esserne la determinante, in Banca d'Italia, così come negli istituti da noi vigilati. Su questi ultimi e sul nostro ruolo di supervisione vorrei focalizzarmi nella seconda parte del mio intervento.
11. Con riferimento al sistema bancario e finanziario è essenziale che gli intermediari svolgano la loro attività ispirati ai più alti valori di correttezza e integrità morale. Si tratta di principi che devono permeare l'operatività a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale. A questi principi deve ispirarsi e uniformarsi l'azione del *top management* a cui competono le più importanti scelte strategiche, anche al fine di garantire una solida reputazione e la fiducia del pubblico nel singolo intermediario come nell'intero sistema bancario e finanziario.

12. Le norme e le prassi di supervisione richiedono che l'idoneità a ricoprire incarichi in istituzioni finanziarie venga valutata dagli intermediari e dalle Autorità di Vigilanza alla luce di predefiniti requisiti di onorabilità e criteri di correttezza, oltre a quelli di professionalità, competenza, indipendenza, disponibilità di tempo e *collective suitability*.
13. La regolamentazione di Vigilanza della Banca d'Italia prevede inoltre una precisa responsabilizzazione degli organi di vertice delle banche nella diffusione di una cultura della legalità, seguendo una prospettiva "*tone from the top*" fondamentale per assicurare l'adesione ad essa dell'intera organizzazione aziendale, dal vertice alla base. In tale direzione si inserisce la recente introduzione nelle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario di una previsione che assegna all'organo con supervisione strategica il compito di stabilire regole di condotta professionale per il personale della banca e di garantirne l'attuazione e il rispetto. Per ottemperare a questo obbligo, le banche possono predisporre un codice etico o strumenti analoghi e sono chiamate a precisare le modalità operative e i presidi volti ad assicurare il rispetto di queste regole di condotta professionale anche mediante l'indicazione di comportamenti non ammessi tra cui, ad esempio, l'utilizzo di informazioni false o inesatte e la commissione di illeciti nel settore finanziario o di reati fiscali. Queste iniziative volte a promuovere i valori di integrità, correttezza, onestà contribuiscono sensibilmente a migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro e favoriscono l'integrazione dei fattori *Environmental, Social and Governance - ESG* nei processi e nell'organizzazione aziendale, essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità nel settore finanziario.
14. Accanto al rispetto di elevati standard di idoneità da parte degli esponenti aziendali, un'altra esigenza avvertita da molto tempo dalla Banca d'Italia, per favorire la dialettica interna e la manifestazione di un dissenso costruttivo, è quella di assicurare che la composizione dei *board* sia sufficientemente diversificata, anche dal punto di vista del genere degli esponenti.

Proprio sulla scorta di queste considerazioni, e per rimediare ad una situazione di grave inefficienza all'interno del settore bancario italiano, lo scorso luglio la Banca d'Italia ha introdotto nelle Disposizioni di Vigilanza un obbligo, valido per tutte le banche, di rispettare una quota di genere pari al 33% dei componenti degli organi di amministrazione e controllo. Questo intervento segue una logica di escalation nell'attività di regolamentazione ed è destinato a raggiungere finalmente il cambio di passo da tempo auspicato.

15. Nella prospettiva del supervisore, la valutazione della leadership, intesa come capacità di ispirare le strategie aziendali e di mantenere salda la coesione della compagine organizzativa nel perseguimento delle stesse, è parte integrante dell'analisi dei modelli di *governance* degli intermediari vigilati. Il supervisore è quindi chiamato ad apprezzare l'effettivo ruolo dei vertici aziendali nei processi decisionali e come tale ruolo sia condizionato dalla visione strategica e dalle motivazioni di coloro che ricoprono incarichi di vertice. Una leadership ispirata da una chiara visione della rilevanza della dimensione etica e dei temi della legalità, condivisa con le funzioni aziendali, è in grado di accrescere l'efficacia del presidio contro i rischi di frode e corruzione.

