



L'INTELLIGENZA DELLA **COMPLIANCE**

Il vero e unico tratto distintivo che caratterizza la situazione economico sociale di oggi rispetto al passato, anche recente, è il fattore “complessità”.



CINDY MARTINE GRASSO
Chief Executive Officer

La sfida che il mondo deve affrontare è il non farsi sommergere dalla complessità che aumenta senza tregua in ogni ambito.

Possiamo dire di essere di fronte a una vera e propria *complexity crisis* che, in modo silenzioso e subdolo, divora margini di profitto alle aziende e genera milioni di costi nascosti a società private e pubbliche.

Possiamo paragonare tale situazione a una marea che sale in modo lento ma continuo e che rischia di sommergere la nostra capacità di “gestire il mondo là fuori”.

Globalizzazione, reperibilità delle materie prime, evoluzione tecnologica, delocalizzazione, fluttuazione dei propri collaboratori e dei propri clienti, solo per citarne alcuni, sono elementi che compongono e caratterizzano la complessità, in una società che affronta numerose sfide epocali come le migrazioni, il mutamento delle alleanze geopolitiche, le diverse sensibilità riguardo al clima e all’ambiente. Uno degli aspetti più rilevanti di questa marea di

Oggi, la compliance bancaria è una parte fondamentale dell'attività finanziaria, con gli istituti di credito che devono rispettare un'ampia gamma di leggi e regolamentazioni per proteggere i loro clienti e prevenire le attività illecite.

complessità è rappresentato dalla compliance, cioè dal numero di regole, leggi, normative che ogni organizzazione deve rispettare, sia a livello locale che internazionale. Nel mondo della finanza, la risposta delle autorità agli scandali degli scorsi decenni è stata un vero e proprio boom di regolamentazione. Uno dei primi eventi che ha dato inizio alla regolamentazione del settore bancario è stato il crollo della Borsa di Wall Street nel 1929, che ha portato alla creazione della Securities and Exchange Commission (SEC) negli Stati Uniti. La SEC è stata creata per proteggere gli investitori e promuovere la trasparenza dei mercati finanziari. Negli anni Settanta e Ottanta, il settore bancario ha iniziato ad espandersi e diventare sempre più globale, portando alla necessità di regolamentazioni internazionali. Nel 1988, il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria ha pubblicato i suoi primi

accordi, noti come Accordi di Basilea, che hanno stabilito i requisiti minimi di capitale per le banche. Negli anni Novanta, il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo sono diventati una preoccupazione sempre maggiore per i governi e le autorità di regolamentazione. Ciò ha portato alla creazione di leggi come il USA PATRIOT Act negli Stati Uniti e la Terza Direttiva antiriciclaggio dell'Unione europea.

Oggi, la compliance bancaria è una parte fondamentale dell'attività finanziaria, con gli istituti di credito che devono rispettare un'ampia gamma di leggi e regolamentazioni per proteggere i loro clienti e prevenire le attività illecite.

Ma come può oggi un'organizzazione affrontare la sfida della complessità?

Non fare nulla è purtroppo un'opzione non praticabile. O perlomeno poco saggia. Chi non rispetta le regole rischia di pagare, e tanto.

Negli ultimi decenni il numero di cause legali che hanno visto coinvolte organizzazioni per non aver ottemperato a questa o quella norma è notevolmente aumentato. Basti ricordare alcuni tra i casi più recenti ed eclatanti: i 250 milioni di euro costati alla multinazionale della logistica Prealpina per un

caso di corruzione, oppure i 3.7 miliardi di dollari pagati dal Credit Suisse al governo statunitense per chiudere alcune vertenze legali; o ancora 8,83 miliardi di multa cui è stato condannato il colosso bancario francese BNP Paribas per aver violato le sanzioni imposte dagli Stati Uniti a Paesi come Cuba, Iran e Sudan, in particolare aiutando alcuni clienti ad aggirare le norme contro il riciclaggio di denaro.

Il messaggio a questo punto è chiaro: il non rispetto delle regole è diventato un rischio strategico inaccettabile da parte di qualsiasi organizzazione, non solo dal puro punto di vista etico, ma anche in termini di successo economico e della stessa sopravvivenza sul mercato.

W. Ross Ashby (1903-1972), figlio di un pubblicitario di Londra, psichiatra, cibernetico, ricercatore e autore di alcune celebri pubblicazioni scientifiche incentrate in particolare sul tema del controllo dei sistemi, afferma che un sistema di controllo deve essere almeno complesso quanto il sistema che controlla.

Nella sua legge della varietà necessaria (*Law of requisite variety*), formulata nel 1949, Ashby ci insegna che un sistema di controllo può funzionare in modo efficace solo se ha un grado di complessità sufficiente per gestire la complessità del sistema che deve controllare. Se il sistema di controllo è meno complesso del sistema che deve controllare, non sarà in grado di adattarsi alle variazioni dell'ambiente e di mantenere il controllo.

Ad esempio, un sistema di controllo che gestisce il flusso del traffico su una strada deve essere abbastanza complesso per gestire la complessità delle interazioni tra i veicoli, le persone e le condizioni meteorologiche. Se il sistema di controllo è meno complesso della complessità del traffico, non sarà in grado di adattarsi alle variazioni e il risultato potrebbe essere un aumento della congestione del traffico e del caos.

In sintesi, la legge di Ashby sottolinea come i sistemi organizzativi devono focalizzarsi sulla capacità di reagire alla complessità e i manager devono allenarsi a gestire la flessibilità.

Attenzione: capacità di reagire alla complessità non significa in alcun modo diventare più complicati. Per assorbire e gestire la complessità, spesso, è più adeguato un sistema di poche, semplici regole basate sul buon senso delle persone. Ne è la riprova il sistema giuridico svizzero, che deve la sua relativa semplicità ed efficienza al fatto che gran parte delle leggi sono formulate in forma generica, puntando soprattutto a esprimere lo spirito della regola, ovvero l'obiettivo che si persegue. Oppure, basti pensare

al nostro quotidiano per trovare un esempio eloquente nei semafori o nelle rotonde stradali: poche regole intelligenti risolvono un problema in modo permanente e universale.

L'utilizzo intelligente della compliance consiste, inoltre, nell'adozione di un approccio strategico e innovativo che prevede l'utilizzo di tecnologie avanzate, di processi efficienti e di una cultura aziendale orientata alla conformità. Questo approccio può aiutare le organizzazioni a garantire la *business continuity*, minimizzare il rischio di violazioni ed aumentare la trasparenza sul mercato.

Alcuni esempi di come un'organizzazione può utilizzare in modo intelligente la compliance potrebbero essere:

1. Utilizzo di tecnologie avanzate: l'adozione di tecnologie come l'analisi dei dati, l'intelligenza artificiale, la blockchain e l'automazione può aiutare l'organizzazione a monitorare, valutare e migliorare la conformità normativa. Ad esempio, l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati può aiutare a identificare le aree di rischio maggiori e a individuare le possibili violazioni.
2. Implementazione di processi efficienti: l'adozione di processi efficienti può aiutare a migliorare l'efficienza e la trasparenza delle attività di conformità. Ad esempio, l'utilizzo di processi automatizzati può ridurre i tempi e i costi delle attività di conformità, mentre l'implementazione di procedure di monitoraggio continuo può aiutare a prevenire le violazioni.
3. Cultura aziendale orientata alla conformità: una cultura aziendale orientata alla conformità è fondamentale per garantire che tutti i dipendenti dell'organizzazione siano coinvolti nella gestione della conformità normativa. Ciò può essere ottenuto attraverso la formazione del personale, la definizione di politiche e procedure chiare e il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione e nel monitoraggio delle attività di conformità.

È indispensabile, dunque, un nuovo modo di guardare alle norme, alle regole, agli standard, una nuova visione della compliance, dove essere *compliant* non significa soltanto sottrarsi al rischio di venire annullati dal mercato, ma comunicare la propria affidabilità e trasparenza agli stakeholder, garantendosi la capacità di sopravvivenza nel tempo, e di attrarre chi cerca una partnership duratura. Solo con l'utilizzo di una compliance intelligente si potrà produrre valore per tutta l'organizzazione garantendo il rispetto delle regole, ma anche e soprattutto il vantaggio competitivo. ●

