

Se la compliance è cultura

di Marco Pigliacampo

Oggi compliance e cultura sono termini correlati quasi automaticamente negli interventi degli esperti, nei convegni e negli articoli. Anche le numerose iniziative di formazione interna avviate dalle banche testimoniano l'elevato grado di fiducia nell'idea che la compliance sia fondata sulla sostanza dei comportamenti aziendali più che sul mero adempimento delle norme – idea peraltro proposta dalla stessa regolamentazione. A ben guardare, però, non è così facile trovare evidenze di risultati concreti ed efficaci in termini di cambiamento delle culture aziendali. Resta la sensazione di un approccio ancora superficiale o che comunque non consideri sufficientemente alcune caratteristiche di fondo del tema.

L'esperienza sociale

Basta rileggere la definizione di cultura prodotta dalle scienze sociali per averne percezione: la cultura è *“la disposizione ad affrontare la realtà che si costituisce negli individui in quanto membri di un gruppo sociale”*, essa comprende conoscenze, idee, simboli, valori e le *“disposizioni all'azione che si concretizzano in schemi e tecniche di attività”* (Tentori)ⁱ. Se le persone esprimono la propria cultura attraverso l'azione, allora non dovrebbe accadere che la maggior parte degli interventi a proposito di cultura della compliance non consideri mai l'azione né l'interazione prodotte dagli individui. Invece torna spesso il termine *diffusione*, che ricorda un modello comunicativo che non richiede l'attivazione dei destinatari. L'utilizzo di tali termini (diffusione, programmazione, ecc.) rivela una concezione di cultura aziendale come strumento a disposizione del management, come fosse una leva gestionale su cui poter agire direttamente.

Questa concezione di cultura aziendale deriva dalla confusione tra cultura agita in azienda (che è quella propriamente aziendale) e cultura ideale dell'azienda (che è quella teorica spesso fissata nelle *mission* e nei codici di condotta). E' evidente a ogni manager che cambiare una dichiarazione di mission non cambia una cultura aziendale, eppure c'è ancora una certa superficialità nei progetti che vorrebbero incidere sui *valori* aziendali. Occorre focalizzare una volta per tutte che i valori non hanno nulla di ideale, ma sono principi di comportamento socializzati e interiorizzati dai membri di un'organizzazione attraverso l'esperienza sociale. Come un atto diventa abitudine e poi costume, così un valore diventa valore sociale e poi aziendale solo mediante le esperienze concrete e partecipate. Le persone dell'azienda comunicano costantemente i valori che guidano le loro azioni, in modo assolutamente automatico e inconsapevole. Almeno una delle definizioni di cultura ascoltate nei convegni ABI è sacrosanta: *“la cultura è quello che faccio e come lo faccio quando non ci penso”* (Carretta)ⁱⁱ. In tal senso, è assolutamente reale che una cultura orientata alla compliance implicherebbe comportamenti corretti anche in assenza di regole di condotta.

Adattabilità e integrazione

A ostacolare i tentativi di cambiamento culturale delle aziende non c'è solo l'impossibilità di agire direttamente sui valori guida, ma anche il fatto che tutte le abitudini di un'organizzazione sono continue dinamiche di convalida e riproduzione dei modelli culturali che già detiene. Ogni iniziativa che propone un nuovo modo di intendere attività già note è in realtà un ambizioso progetto di cambiamento culturale: il tentativo di innestare nuovi elementi di orientamento dentro modelli relazionali e comportamentali che l'azienda replica ogni giorno. L'innesto può avvenire solo riuscendo a interagire sapientemente con quella dinamica che s'instaura tra il carattere adattivo e quello integrativo delle culture aziendali. Esse, infatti, *“cambiano in modo adattivo”*, cioè tendono ad adattarsi al contesto circostante e agli ambienti con cui entrano in

contatto, ma *“sono integrative”*, cioè creano *“una forte coerenza reciproca interna e un controllo implicito dei comportamenti delle persone”* (Bodega)ⁱⁱⁱ. I progetti di cambiamento culturale (così come evidentemente l'introduzione della compliance in banca) dovrebbero avere chiaro che il loro obiettivo è sollecitare il principio di adattabilità con nuove indicazioni, messaggi, esempi, fino a superare le naturali resistenze dovute alla necessaria coerenza di tutti i comportamenti. In questo impegno, un ruolo decisivo va affidato ai leader aziendali, che devono sapere quanto sia importante dare alle persone esempi da seguire che siano coerenti con i valori che si vorrebbero diffondere. Vero è che, come scrive Basilea, che *“compliance starts at the top”*^{iv}, ma non solo per il necessario commitment dei vertici aziendali, piuttosto perché è fondamentale che le figure di riferimento dell'azienda siano figure compliant: *“è il pantheon aziendale degli eroi a dichiarare le regole d'oro per avere successo in azienda”* (Carretta)^v.

Per quanto specificamente riguarda le banche, il tentativo di introdurre la compliance *sostanziale* come parte integrante della loro cultura deve superare le resistenze prodotte da abitudini e prassi dalle lunghe radici. Come è stato già scritto, *“in passato, il processo di conformità aveva almeno tre caratteristiche: verticistico, corporativo, burocratico-amministrativo”*, mentre oggi che *“il concetto di regola tende a non coincidere con quella di norma di legge”*, *“il processo di compliance deve avere almeno tre caratteristiche: di mercato, con identità aziendale, economico-giuridico”* (Masciandaro)^{vi}. In funzione di questa nuova prospettiva, appare importante che coloro che sono chiamati a operare nella compliance bancaria non abbiano solo competenze tecniche (ad esempio, di lettura delle norme, di identificazione dei rischi, di assessment), ma un opportuno mix di elevate competenze manageriali, tra cui una superiore sensibilità per gli aspetti relativi alla comunicazione e allo sviluppo delle persone. Oggi, probabilmente, molte banche italiane vivono esattamente questa dinamica ancora non compiuta tra adattamento ai nuovi principi e necessità di coerenza delle abitudini e degli strumenti. Una testimonianza autorevole lo conferma: *“I canali di ascolto avviati con le strutture di business della Banca ci hanno permesso di constatare che i valori insiti nelle regole di compliance non sono messi in discussione; tuttavia, il passaggio dai valori ai comportamenti agiti è spesso “interrotto” a causa di processi e strumenti poco efficienti. (...) È emersa una forte necessità di ascolto, quindi di dialogo costante tra compliance e business, per trovare insieme soluzioni efficaci: procedure più snelle e integrate, punti di snodo sul territorio, investimenti specifici nella comunicazione, nella formazione, nel sistema incentivante”* (Guido)^{vii}.

Massimizzare la comunicazione

Oggi la compliance necessita di un coordinamento dei processi e degli strumenti che non è più quello di tipo gerarchico e procedurale storicamente diffuso nelle banche: la compliance sostanziale si può fare solo con la massimizzazione della comunicazione a tutti i livelli, a prescindere dai legami gerarchici e dalle regole già scritte. In questo senso, i gestori della compliance hanno bisogno di condurre la comunicazione interna aziendale a trascendere il ruolo formale che ha avuto finora per assumere un atteggiamento decisamente nuovo, di tipo proattivo, in cui porsi come servizio di supporto ai problemi delle persone, cominciando a considerarle davvero come clienti interni. Se qualcosa non funziona, non si può incolpare il *cliente* di non seguire le *“direttive”*, piuttosto va avviata un'iniziativa di *customer care* in cui chiedere innanzitutto se le attività di comunicazione siano state efficaci, chiare, puntuali.

Vedere le persone della banca come clienti interni significa emanciparli dalla condizione di *“esecutori”* di regole per renderle persone complete, con la loro quota parte di autonomia e di responsabilità. In fin dei conti, così come l'istituzione della Funzione di Conformità da parte della Vigilanza è andata nella direzione di lasciare alle banche responsabilità e autonomia su come organizzarsi per soddisfare le ragioni sottostanti alle norme, così la banca è chiamata a dare alle proprie persone più responsabilità e più autonomia su come comportarsi quotidianamente. E'

questa la *conditio sine qua non* per poter lasciare che le condizioni di contesto, i messaggi, gli esempi virtuosi concorrano a orientare la cultura aziendale verso i principi di compliance e a fare in modo che la stessa cultura funzioni da auto-controllo dei comportamenti incoerenti. Se è vero che *“la cosa difficile della vita è assomigliare alle parole che si dicono”*^{viii}, è ancora più vero che nessuno può assomigliare alle parole che non dice, né sente sue.

ⁱ Tullio Tentori, *Antropologia culturale. Percorsi della conoscenza della cultura*, Studium, Roma, 1989 (1960).

ⁱⁱ Alessandro Carretta, *La diffusione della cultura della compliance in banca*, intervento nel convegno ABI “Compliance in Banks 2008”, 29-30 ottobre 2008.

ⁱⁱⁱ Domenico Bodega, *Organizzazione e Cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nelle organizzazioni di azienda*, Guerini e Associati, Milano, 1996.

^{iv} Basel Committee on Banking Supervision, *Compliance and the compliance function in banks*, Aprile 2005.

^v Alessandro Carretta, *ibidem*.

^{vi} Donato Masciandaro, *Banche, l’arma della compliance*, in “Il Sole 24 Ore” del 25 agosto 2004.

^{vii} Francesco Guido, Responsabile Direzione Compliance di Intesa Sanpaolo, *La compliance come coscienza dell’impresa*, intervento nel convegno “La compliance in banca” del 28 aprile 2011.

^{viii} Stefano Benni, *Saltatempo*, Feltrinelli, Roma, 2002.

Marco Pigliacampo è responsabile delle iniziative in tema di rischi bancari, conformità, controlli interni presso ABIFORMAZIONE. E’ responsabile del servizio ABICS - Compliance System.

Si occupa di comunicazione e formazione mediate dalle tecnologie anche a livello di studio e ricerca. Oltre a numerose articoli, ha pubblicato i libri:

– *Formazione e Nuovi Media. Modelli culturali e organizzativi per le tecnologie della formazione* (Armando Editore, Roma, 2003);

– *L’E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita* (con A. Maisano, Bancaria Editrice, Roma, 2004);

– *Marshall McLuhan. Aforismi e profezie* (Armando Editore, Roma, 2011).

Articolo pubblicato sulla rivista digitale *Compliance-Normativa* N. 2 / Dicembre 2011.