INTRODUZIONE

Le mie esperienze lavorative, il mio interesse ed i miei studi in discipline giuridiche, fino al conseguimento della Laurea in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", hanno informato la mia già naturale inclinazione per l'osservazione e comprensione dei concetti di socialità organizzata e valori condivisi, dei quali la norma dettata ai singoli è in sostanza espressione: comune impostazione di obiettivi e sentimento di appartenenza, che regolano nella teoria gli accadimenti del generale vivere, i quali trovano a loro volta espressione nella realtà vissuta, dei comportamenti messi in atto per la quotidiana convivenza fra gli appartenenti alla Società-Stato.

Gli aspetti del vivere comune, delle aggregazioni sociali in ogni loro manifestazione, lo studio dei comportamenti umani, delle regole che ci si è nel tempo dati, per i singoli e per l'insieme dei soggetti sottoposti idealmente all'autorità che discende dalla visione comune piuttosto che dalla coercizione, hanno sempre mosso la mia curiosità. Hanno sempre dettato percorsi di approfondimento personale tesi a soddisfare il mio innato senso di "giustizia", ma anche la necessità di distinguere gli atti dalle idee, non sempre conseguenti e coerenti, gli uni con gli altri.

Osservare e costruire, questo l'impegno. Studiare, comprendere, e mettere a frutto per mio proprio intelletto, non per accettazione supina di altrui imperio. Ascoltare, elaborare, e per motivazione non superficiale, aderire o meno a convincimenti, mai astrusi, bensì equilibrati, mediati e concreti: disamina realistica e mai solo idealista dell'operato del genere uomo, al tempo *civis*.

Ho iniziato ad occuparmi di Compliance per ventura professionale, quale impegno prima, e sfida deontologica[1] poi nell'ambito del mio essere, nello studio come nell'attiva manifestazione di giornaliero vivere nonché operare nel mondo del lavoro e professionale, coerente con i sentimenti man mano riconosciuti e apprezzati, quali valori cui non semplicemente adempiere, bensì credere per convincimento trasparente.

Ho deciso di presentare in questa trattazione la mia idea di compliance, ipotizzandola come manifestazione di progresso sociale per quel che attiene i comportamenti, dei singoli, ma anche dei soggetti collettivi, pur nel riversarsi alla fin fine di questi comportamenti sul mondo delle attività che tutti toccano: quelle economiche. Senza dimenticare che pur l'aspetto economico, che è di normale interesse comune, è un prodotto "a valle" di pensieri elaborati per dare ragione alla sostanza dei comportamenti concretizzati in regole, astratte, che trovano motivazione nell'estrinsecarsi delle azioni, ma che devono prima di tutto assegnare un posto alle motivazioni (*ratio*) che le muovono, dalle più alte alle più pratiche.

Ho quindi pensato a come esporre e come sviluppare gli argomenti, e subito mi sono trovato a riflettere sui limiti della mia scelta narrativa.

Lo schema intellettuale riguardo essa, spazia su temi, parte del bagaglio culturale, certamente, di persone e cittadini che compongono l'idea di comune appartenenza al contesto sociale dello Stato, ma che altrettanto certamente, per essere appieno compresi, devono fare riferimento alla normalità dell'agire. Il diritto non è mai altro che la trasposizione in termini ideali di concetti di regolamentazione della vita quotidiana che muovono ogni passo di chi vive in un contesto organizzato.

Da una parte, la "necessità" dello stare insieme degli essere umani; dall'altra, la altrettanto forte necessità di regolarne la convivenza al fine di prevenire, e, purtroppo, quando serva, additare, comporta-

1. La deontologia, dal greco *δέον -οντος* (deon) e *λογία* (loghìa), è letteralmente lo "studio del dovere", cioè la trattazione filosofico - pratica delle azioni doverose e la loro codificazione.

menti non pacifici o di rispetto dell'altrui ragione d'essere. Insomma, la vita pratica, e le motivazioni intellettuali, filosofiche, che idealizzano il perché delle azioni e muovono in sostanza la base del progresso sociale. Sempre idealmente improntato allo sviluppo e raggiungimento del benessere, non solo materiale, di ogni appartenente alla comunità, prima, e al genere umano, per il solo fatto di essere venuto alla vita, in accezione ancora più alta.

Ho scorso ed esaminato libri, riviste, siti web. Ho ripensato alle mie personali esperienze, e alla fin fine ho deciso di non voler dare prova di competenza tecnica o di voler assumere veste scientifica incasellando nel testo il riporto di tabelle e codici, di spiegazioni puntuali rispetto a cosa sia meglio annotare per svolgere un lavoro, bensì di puntare direttamente alla sostanza scientifica che sottende l'argomento.

Ho pensato alle persone. Ho pensato all'idea di appartenenza che dovrebbe informare i comportamenti dei soggetti che si muovono in un ambiente composto da più persone: nella società da essi promossa.

Quindi chi legge non si troverà di fronte dati, elencazioni di attività e il loro esame o ragione d'essere. Chi avrà la volontà di leggere scorrerà parole che sono – vogliono essere – la ricaduta di pensieri elaborati per rendere l'immagine di un quadro complessivo, non solo di parte a scelta di esso.

Un affresco non ridondante delle scelte, libere perché convinte, o almeno condivise nell'agire, di chiunque voglia dirsi appartenente a una società organizzata. Società che contribuisce per questo ad essere o a divenire, se ancora non lo sia, "giusta" il più possibile, rispetto ai sentimenti, tutti umani, di chi, inguaribile e indefettibile egoista, è, per necessità e convenienza proprie, prima che per intimo convincimento, "costretto" a far parte di una aggregazione nella quale si è trovato a nascere, e quindi ad appartenere, quasi sempre non per propria scelta. Nascere uomo, è diverso dall'essere uomo e, ancor più, dall'essere *civis*.

Il metodo che impiego, quindi, è ermeneutico-descrittivo perché si prefigge di discorrere le regole, è vero, ma soprattutto verificando i

sentimenti che sottendono ad esse; la loro valenza come espressione di valori, mai fini a se stessi. C'è il richiamo quindi, nella trattazione che mi accingo a proporre, delle norme più prettamente di derivazione giuridica, e la commistione, perché tutt'uno nel mio intendimento, con le idee più inerenti la forma del pensiero e i principi che hanno formato e formano la capacità e i limiti di convivenza insita nelle società umane.

Le fonti sono quelle scritte delle leggi e regolamenti in tema, o attinenti ad esso, ma anche gli scritti e gli autori che hanno idealizzato ed esaminato i contesti e i comportamenti umani nel tempo, permettendo a chi ha elaborato le disposizioni, di richiamarsi ad essi, quali ragione, al tempo, della pratica necessità e del principio fondante della disposizione stessa.

Una carrellata, un'impronta vorrei dire che pur se sembra apparire di stampo giornalistico, piuttosto che scientifico, è un *excursus* approfondito nei pensieri e nell'agire, nelle qualità e capacità, delle persone cui sono richiesti comportamenti conformi: conformi alla convinta, cosciente adesione a una aggregazione non fine a se stessa; obiettivo di rinascita (rispetto alla prima, casuale) e di crescita intellettuale ed emotiva non conseguente a imposizione ma ad appartenenza.

Un limite, certo, per chi immaginasse qui soluzioni o un manuale. Lascerò, certamente, interrogativi e critica aperta.

PIANO DI RIFERIMENTO

A monte di tutto il pensare e scrivere che ho infine elaborato, ho dovuto porre un modello, per organizzare le pagine che compongono con la loro sequenza il testo in lettura.

Ho ovviamente pensato che occorresse anzitutto dare una definizione di compliance coerente allo spirito della trattazione che conduco sull'argomento; pertanto, una "definizione rispetto ai luoghi comuni".

Passo successivo è l'identificazione di quelle "motivazioni" che devono divenire oggetto di attenzione rispetto alla messa in atto di un piano di verifiche, il cui fine è la mitigazione dei rischi di compliance. In tale ambito ho ricompreso l'esame dell' "errore materiale", dell' "equivoco", della "corretta interpretazione" e della "malafede".

Il sentiero che traccio mi porta subito appresso a interrogarmi su come organizzare la "visione-cultura" di compliance che intendo presentare. Per esporre un quadro di riferimento logico attinente la formazione e la composizione delle strutture incaricate dei compiti di verifica, identifico come qualità da attribuire ad esse, e ai soggetti che ne fanno parte, le "attitudini", la "attenzione", le "*skill* e competenze", e la "professionalità", con la logica concatenazione della "capacità di uso dei supporti".

Poiché adduco particolare importanza ai processi di relazione interpersonali e all'interazione nell'ambito delle strutture sociali (nella c.d. società civile), come nelle strutture societarie (i luoghi di lavoro), esamino il tema della "assertività", e, partendo da essa, arrivo all'esercizio delle manifestazioni di volontà e azione sottese dalle locuzioni: "sì", "potrebbe", "no".

In un testo che vuole trattare di conformità, il sentiero che consegue porta alla necessità di delineare, sia in senso emotivo, sia funzionale, la "interpretazione". L'interpretazione della quale mi occupo riguarda la disamina di quella che usa dare, rispetto a quella che si deve piuttosto dare; dei comportamenti attesi e di quelli invece assunti, nei confronti di principi e norme. Interpretazione, da considerare inoltre sia con riferimento ai regolamenti fondanti ("a monte"), sia con riferimento alla corrispondenza con la realtà operativa e i risultati attesi ("a valle").

Infine, le "conclusioni", che riguardano appena aspetti c.d. tecnici, e piuttosto, la sostanza di valori fondanti della società cui appartengo e che desidero propugnare.

Così identificati e sequenziati gli argomenti e le caratteristiche che ritengo di dovere e potere rappresentare, in termini anche qualitativi rispetto all'argomento trattato, ho messo ordine nei miei pensieri e strutturato, in maniera scientifica e logico-sequenziale per attingere al profondo degli argomenti, la specificità di un percorso logico-emozionale non comunemente praticato, ma che nella coerenza dello schema proposto tenta fondatamente di raggiungere quell'obiettivo di chiarezza intellettuale necessario al confronto dialettico per l'attuazione del salto di paradigma atteso.

1. COMPLIANCE

Chiunque cerchi definizioni del termine in questa mia riflessione, non ne troverà, perché non intendo essere un ripetitore, un trascrittore di pagine altrui altrimenti motivate o ridirezionate con cambi o anteposizioni di virgole e lemmi; almeno, non solo questo. Cercherò tuttavia di essere originale, senza fare però, filosofia. E infatti, il mio cruccio scientifico mi porta a chiedermi quale sia lo scopo di ciò che scrivo e che qui ora sottopongo al giudizio dello studioso e del lettore.

Scrivere ritengo sia un'arte, non da tutti posseduta, e pertanto mi sono sottoposto a un arduo esercizio, consistente nel raccontare un quadro generale e al tempo particolare di ciò che io immagino e ritengo debba essere la "compliance"; cosa rappresenti e cosa possa altrimenti rappresentare o dovere rappresentare. In ciò è evidente che farò riferimento anche alle mie esperienze personali, alle constatazioni e conseguenti riflessioni che hanno nel tempo informato le mie attività, gli esercizi, le ricerche e i metodi cui sono incorso e dei quali e per i quali mi sono avvalso, senza dimenticare la vita.

"Conformità". È con questo termine che nella nostra lingua, per solito, e in specifici riferimenti normativi, viene designata la compliance, ovvero le sue attività. Attività che sempre e comunque vengono enunciate come molteplici.

Si parla di compliance, di norma, con riferimento alle regole applicate alla pletora di strutture organizzative, strumentali e regolamentari poste a base della vita dei tanti mondi aziendali ideati dagli schemi sociali nei quali ci troviamo a vivere. A ben pensare, pare semplice, e certo lo è nel principio: chi fa compliance opera affinché le azioni di chi agisce siano conformi alle regole che governano le azioni

stesse. E qui subito, se non sulla base di cosa e per ottenere cosa – che apparirebbe già sufficientemente chiaro – si pone la domanda: sì, ma come "opera"?

Senza dover ricorrere alle definizioni che è possibile estrarre dalla lettura dei testi che elenco nella bibliografia[1] alla fine del presente lavoro, trovo scritto ad esempio, in uno dei tanti siti web visionati, che

> la compliance cura e consolida l'immagine aziendale dal punto di vista della correttezza delle procedure e del rispetto delle norme, al fine di non incorrere in sanzioni che potrebbero danneggiare la reputazione dell'azienda nei confronti dei clienti, dei partner e di tutte le parti interessate (*stakeholder*[2]) in generale.

Ancora ad esempio, è questione di logica pensare che ciò valga in modo particolare per le imprese e soprattutto per quelle quotate in borsa, che fanno della sicurezza nel mantenimento di uno standard qualitativo alto, lo strumento necessario nel rapporto con gli investitori.

Il riferimento alla "borsa" porta con immediatezza al mondo della finanza; a quello dei capitali e del loro impiego, al risparmio che lì si indirizza – viene indirizzato – per i suoi investimenti. Il risparmio è stato man mano riconosciuto come valore sociale[3] e nel tempo, meritevole di tutela e protezione, anche rispetto alla volatilità[4] dei mercati

---

1. Cfr. le numero otto pubblicazioni in tema di compliance riportate nella Bibliografia al presente testo.

2. Il termine richiama foneticamente quello di *stock holder,* ossia detentore di titoli rappresentativi del capitale di rischio di un'impresa. Per *stakeholder* si vuole invece indicare chi abbia in qualche modo una qualche "posta in gioco" (*stake*) nel processo decisionale dell'organizzazione. Quest'ultimo termine si afferma man mano, con la *c.d. stakeholder theory*. Cfr. Max B. E. Clarkson, 1995, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.*

3. In Italia, l'art. 47 della Costituzione recita: La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito. Favorisce l'accesso del risparmio popolare alla proprietà dell'abitazione, alla proprietà diretta coltivatrice e al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese.

4. La volatilità è uno dei concetti base della finanza, ma non sempre le sue implicazioni sono chiare a tutti i risparmiatori. Sinteticamente, essa è una misura dell'oscillazione del valore di un titolo o di un portafoglio, il cui dato viene espresso in termini percentuali. Ad esempio, se un titolo ha avuto nel corso dell'anno una volatilità del 10%, significa che la distanza del suo valore dal prezzo medio, è di 10 punti percentuali. Una volatilità elevata comporta variazioni di