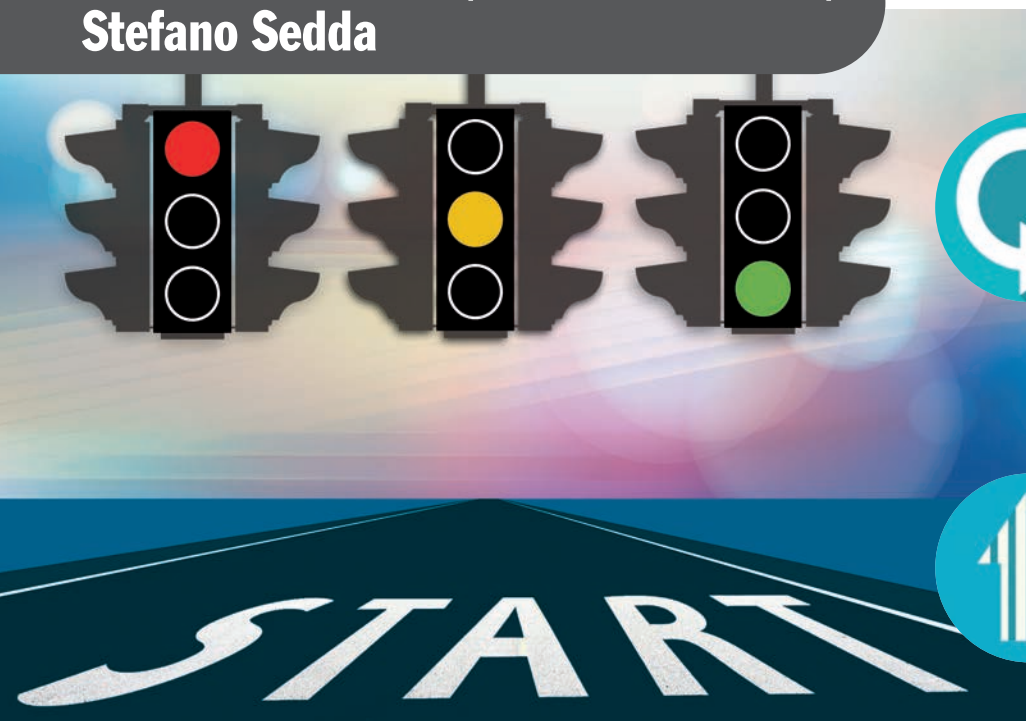


M A N A G E M E N T

Compliance & Management

L'intelligenza delle regole
per il vantaggio competitivo

**Gianfranco Bettoni, Alberto Gandolfi,
Stefano Sedda**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Gianfranco Bettoni, Alberto Gandolfi,
Stefano Sedda**

Compliance & Management

L'intelligenza delle regole
per il vantaggio competitivo



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione. Dentro le regole. Il Glocal Compliance Management System© (GCMS©)	pag.	9
1. La sfida: non farsi sommergere dalla complessità	»	15
1. Introduzione	»	15
2. La complessità esterna	»	15
3. La complessità interna	»	18
4. La legge di Ashby	»	18
5. Verso il compliance management	»	21
6. Il modello di compliance management: la nuova ISO 19600:2014	»	23
7. Il profilo del compliance manager	»	24
2. Le regole, l'intelligenza organizzativa e il ruolo della compliance	»	27
1. Le regole e l'intelligenza organizzativa	»	27
1.1. L'intelligenza organizzativa non replicabile e replicabile	»	28
2. "Inside the rules": varietà e complessità	»	28
2.1. Dal singolo all'insieme, l'organizzazione come somma e l'etica delle capacità	»	29
2.2. Il compliance manager: ruolo chiave per l'intelligenza delle regole	»	31
3. I padri della compliance	»	32

3. Il sistema organizzativo e la compliance	pag. 36
1. Il sistema organizzativo in cui si inserisce la compliance	» 36
1.1. Le visioni meccanica e organica	» 37
1.2. La terza via: la visione integrata	» 38
1.3. Il sistema di compliance e la visione integrata	» 39
1.4. Il sistema organizzativo	» 39
1.5. Il sistema organizzativo e la compliance	» 40
2. La compliance come piattaforma di conoscenza	» 41
3. La compliance come linguaggio	» 43
3.1. Il caso Nummi Toyota	» 45
4. Il modello di leadership e il modello di compliance	» 47
1. Incisive-ship. Il modello di leadership per la compliance	» 47
2. Incisive-ship. Sapere e conoscenza	» 49
2.1. Sapere: la società liquida	» 50
2.2. Sapere: appartenenza e adesione	» 51
2.3. Sapere: interdipendenza	» 52
3. Incisive-ship. Saper fare	» 53
3.1. Trovare e sviluppare le capacità	» 54
3.2. Sviluppare e gestire le relazioni	» 54
3.3. Costruire e governare il sistema	» 55
3.4. Spiegare e motivare	» 56
4. Incisive-ship. Saper essere	» 56
4.1. Saper essere gentile	» 57
4.2. Saper essere visionario	» 58
4.3. Saper essere aggregatore	» 60
4.4. Saper essere osservatore	» 61
4.5. Saper essere bilanciato	» 62
5. Il compliance manager e l'arte della guerra	» 63
5. Compliance e progettazione organizzativa	» 65
1. Introduzione	» 65
2. I modelli di progettazione organizzativa per la compliance	» 66
2.1. I processi e la Catena del valore di Porter	» 69
2.2. La Catena del valore di Porter e il sistema di compliance	» 71

3.	L'Action Workflow©	pag. 72
3.1.	Le regole e la soddisfazione del cliente	» 72
3.2.	Il modello Action Workflow©	» 74
3.3.	Action Workflow© e compliance	» 77
4.	Il ciclo del valore relazionale	» 80
4.1.	Il trust e il collante organizzativo che scatena relazioni di valore	» 80
4.2.	Ciclo del valore: obiettivi e compliance	» 83
4.3.	Ciclo del valore: adesione e compliance	» 85
4.4.	Ciclo del valore: capacità e compliance	» 86
4.5.	Ciclo del valore: comportamenti e compliance	» 87
4.6.	Ciclo del valore: risultati e compliance	» 89
4.7.	Ciclo del valore: comunità sociale e compliance	» 90
5.	Tipologie di organizzazione	» 91
6.	Il Compliance World: mandatory e voluntary	» 93
1.	Mandatory e voluntary: due facce della stessa medaglia	» 93
2.	Mandatory Compliance World (MCW)	» 95
2.1.	Gli organismi emanatori del mandatory	» 97
3.	Voluntary Compliance World (VCM)	» 98
3.1.	La standardizzazione	» 99
3.2.	Gli organismi di standardizzazione	» 102
3.3.	Alcuni dei principali organismi di standardizzazione	» 104
3.4.	Elementi base degli standard	» 105
3.5.	I principali standard dei sistemi di gestione del Voluntary Compliance World	» 108
4.	La conformità nel Compliance World	» 110
5.	Compliance World: Inspection and Auditing System	» 112
5.1.	L'inspection	» 112
5.2.	L'auditing	» 113
6.	I concetti di dichiarazione e/o attestazione e certificazione della conformità nel Compliance World	» 115
6.1.	La certificazione	» 115
7.	Certificazione di conformità e ispezione e accreditamento nel Voluntary Compliance World	» 118
7.1.	Certificazione o attestazione di conformità e ispezione nel voluntary	» 118

7.2. L'accreditamento	pag. 120
8. La trave maestra del "Compliance Tajitu": la correlazione tra mandatory e voluntary	» 122
7. Il Glocal Compliance Management System©	» 124
1. Premessa	» 124
1.1. L'entropia delle regole e il Compliance Management System	» 125
2. Glocal Compliance Management System©	» 127
3. Caratteristiche generali del Glocal Compliance Management System©	» 129
3.1. Vision, Mission and Compliance Policy	» 129
3.2. Initial Compliance Analysis (ICA)	» 130
3.3. Compliance Costs Analysis	» 133
3.4. Strategy and Compliance Objective, Budgeting	» 134
3.5. Glocal Compliance Management System©, Application and Implementation	» 135
3.6. Compliance Internal Auditing System©, Design and Implementation	» 136
3.7. Compliance Internal Continuous Improvement	» 137
Conclusioni. Una sfida epocale	» 141
1. Il salto di qualità	» 142
2. La "nuova" visione della compliance	» 142
3. Dall'organizzazione alle figure manageriali	» 144
Appendici	» 145
A. Mandatory Compliance World. I principali organismi del diritto internazionale	» 145
B. Voluntary Compliance World. I principali organismi di normazione	» 153
C. I principali e più diffusi standard internazionali sui sistemi di gestione	» 159
D. L'Organizzazione Mondiale dell'accREDITamento	» 164
E. Indice dell'ISO 19600:2014 "Compliance Management System. Guidelines"	» 166
Bibliografia	» 167

Introduzione. Dentro le regole. Il Glocal Compliance Management System© (GCMS©)

Con il termine “regola” – secondo quanto riporta Wikipedia – si intende “una norma prestabilita, per lo più codificata e coordinata con altre in un sistema organico”. L’enciclopedia online non manca di articolare ulteriormente il concetto affermando che la regola è “la norma che un gruppo sociale si dà per assicurare la sopravvivenza del gruppo e perseguire i fini che lo stesso ritiene preminenti”, ove per “gruppo” possiamo intendere una qualsiasi organizzazione.

Il Sabatini Coletti, vocabolario della lingua italiana, riporta tra le definizioni di regola la “modalità convenzionalmente stabilita secondo la quale si svolge un’attività”.

Le definizioni che potremmo dare sono molteplici, ma l’oggetto del nostro lavoro vuole concentrare l’attenzione sull’importanza che la “regola” o, in generale, “le regole” hanno nell’ambito della gestione delle organizzazioni pubbliche o private, profit o non profit, di qualsiasi Paese e di qualsiasi dimensione, che da qui in avanti chiameremo “organizzazioni”.

In particolare, l’intenzione è di soffermarsi sulla varietà e sulla complessità sempre maggiore delle regole e sull’importanza che ricopre per le aziende il sapersi dimostrare capaci di attenersi a esse, dando prova di poter garantire nel lungo periodo la conformità alle regole imposte alle proprie attività strategiche e operative.

Il termine inglese più diffuso e che meglio traduce questo aspetto di “conformità alla regola” per le organizzazioni è **compliance**.

Questa sommaria premessa invita già a soffermarsi su un primo semplice concetto:

Qualsiasi organizzazione nello svolgimento del proprio oggetto sociale, qualsiasi esso sia, sviluppa le proprie strategie, i propri obiettivi, le proprie attività e i propri processi all’interno di un sistema di regole articolato, vario e complesso.

Questo sistema articolato, vario e complesso solitamente si compone di:

- disposizioni legislative obbligatorie dei singoli Stati o delle organizzazioni sovranazionali (il “mandatory”);
- disposizioni volontarie proposte da un certo numero di organismi di standardizzazione nazionali e internazionali, settoriali e multisettoriali (il “voluntary”);
- disposizioni interne proprie e specifiche di ogni organizzazione (*internal procedures and ethics codex*);
- usi e consuetudini – anche non scritte – proprie del contesto sociale, economico e tecnologico di ogni organizzazione.

Questo “sistema delle regole” è un sistema spontaneo, pervasivo, ineliminabile, mutevole e in continua evoluzione. È tanto vario, complesso e caoticamente spontaneo da poterlo definire “entropico” in quanto i fenomeni della globalizzazione e della competizione internazionale tendono sempre più a introdurre nuovi elementi ai quali le organizzazioni devono conformarsi; regole sempre nuove che pertanto diventano parte fondamentale della gestione dell’organizzazione, qualsiasi essa sia.

L’organizzazione deve essere quindi in grado nel lungo periodo di garantire la sua capacità di sapersi conformare alle regole, ovvero di essere *in compliance* o *compliant*.

L’importanza di una corretta e coerente gestione della varietà e della complessità delle regole da parte di una qualsiasi organizzazione potrebbe sembrare un fatto che potremmo dire indiscutibile e ovvio. In realtà un simile processo di gestione è spesso sottovalutato in quanto la quasi totalità delle organizzazioni tende ad affrontare il tema della “gestione della complessità delle regole” e della conformità in maniera reattiva, come se le regole fossero esclusivamente un vincolo alla piena libertà di azione e non un “normale” fattore da gestire al pari di tutti gli altri.

In molti casi, tutto ciò spinge le organizzazioni ad avere una gestione della conformità alle regole non sempre organica e ordinata, di fatto rendendo meno efficace ed efficiente la gestione dei processi che sottendono alla corretta applicazione delle regole stesse.

Da queste semplici considerazioni e dal primo concetto scaturisce un altro evidente secondo concetto:

Le regole sono così pervasive per l’organizzazione che la loro corretta e coerente gestione è da ritenersi un fattore di successo chiave e di conseguenza, un fattore competitivo ineludibile.

Negli ultimi anni la sensibilità al tema è cresciuta, così come si è ampliato il dibattito intorno al Compliance Management System (CMS), divenuto ormai centrale nell'ambito della teoria dell'organizzazione.

La recentissima pubblicazione da parte dell'International Standard Organization (ISO) di Ginevra della norma ISO 19600:2014 "Compliance Management System. Guidelines" lo dimostra.

Si tratta di uno standard volontario che per la prima volta e con un respiro molto ampio propone formalmente all'attenzione delle organizzazioni il tema della gestione della compliance, fornendo uno strumento di straordinaria utilità per favorire la conoscenza dell'importanza della gestione ordinata e strutturata della complessità delle regole da parte di una qualsiasi organizzazione.

Dal contesto brevemente descritto, possiamo ricavare un terzo concetto sul quale focalizzare l'attenzione:

Qualsiasi organizzazione di qualsiasi Paese e di qualsiasi settore e mercato si trova oggi a operare su uno scenario strategico e operativo che è sempre più allargato e internazionale; anche quelle organizzazioni locali, anche di piccole dimensioni, che operano in settori e in mercati prevalentemente domestici e nazionali, si trovano a dovere interagire con sistemi, mercati, parti interessate (stakeholder) e regole globali.

Possiamo ragionevolmente affermare che ogni organizzazione che agisce localmente nei propri luoghi reali o virtuali opera comunque all'interno di uno scenario e di un contesto globale, adattandosi e adeguandosi a esso di continuo.

Per focalizzare l'importanza della gestione della complessità delle regole e della loro compliance, abbiamo quindi inteso fare nostra, in un'interpretazione forzatamente estensiva, una categoria utilizzata in altri ambiti e legata allo slogan di sir Patrick Geddes, urbanista e attivista scozzese del secolo scorso, "Think Globally, Act Locally", dal quale negli anni Settanta è nato il neologismo inglese "glocal".

Il CMS introduce all'interno delle organizzazioni la necessità di avere un approccio alla gestione conforme alla complessità delle regole di tipo glocal e questo indipendentemente dalla dimensione, dal settore e/o dai mercati e dagli ambiti strategici e operativi dell'organizzazione stessa. Tutto ciò richiede alle organizzazioni di compiere uno sforzo culturale tale da consentire loro di recepire correttamente il contesto entropico delle regole glocal in cui operano quotidianamente, cogliendo l'importanza di una coerente gestione delle regole nella loro varietà e complessità. È dunque

essenziale che le organizzazioni comprendano quanto sia determinante dotarsi di un sistema semplice ma adatto alla gestione della propria compliance “glocale”: un GCMS©.

All'interno di questo scenario brevemente descritto si innesta un quarto concetto, per noi molto importante:

Chi esercita la leadership nelle organizzazioni e ha la responsabilità della gestione, spesso non ha la percezione esatta del complesso e della complessità delle regole che la propria organizzazione deve affrontare.

Anche nei casi in cui questa percezione sia comunque presente, la visione e la modalità più frequentemente adottate sono scarsamente incisive e di tipo quasi esclusivamente reattivo.

Il problema che però si determina oggi è che la compliance è un fattore chiave per la sopravvivenza nel lungo periodo dell'organizzazione. Ne consegue che l'ottica reattiva non può più essere considerata l'unica strategia attuabile e che debba essere coerentemente supportata da una chiara e incisiva visione proattiva.

L'esperienza professionale ci ha insegnato che, a livello organizzativo, un atteggiamento quasi esclusivamente reattivo porta a parcellizzare la gestione di ogni singola regola e, quasi sempre, all'assenza di una visione complessiva di tutte le regole nella loro sommatoria finale.

Rispetto a ogni singola regola, chi esercita la leadership nell'organizzazione e chi ne ha la responsabilità della gestione, opera, di solito, attraverso un meccanismo più o meno consapevole e strutturato di deleghe interne di responsabilità e ruoli, e/o attraverso incarichi in outsourcing affidati a figure più o meno competenti e focalizzate.

Vogliamo però qui sottolineare che al di là delle modalità di gestione, nella quasi totalità dei casi, ogni figura coinvolta si concentra sul suo *particolare*. Va tuttavia detto che all'interno di un simile meccanismo ognuno di questi soggetti, interni e/o esterni, delegati o incaricati, opera quasi sempre in maniera molto specializzata e autonoma e, nei casi più virtuosi, anche con una certa efficacia rispetto alla singola regola e ai diversi processi.

D'altra parte però, le regole tendono sempre più spesso a sovrapporsi, a intersecarsi e a integrarsi nei diversi processi e nelle diverse attività dell'organizzazione, richiedendo quindi non più una gestione specializzata dell'adempimento che è sotteso all'applicazione della singola regola ma un livello di virtuosa e diffusa interazione e comprensione tanto

del singolo effetto della regola quanto della sommatoria degli effetti sull'organizzazione.

Se non adeguatamente coordinata e organizzata, la presenza di più figure interne e/o esterne, delegate o incaricate, che operano rispetto alla singola regola e che si trovano obbligatoriamente ad agire e a interagire con tutti gli altri soggetti che ricoprono ruoli operativi o decisionali nell'organizzazione, porta automaticamente a notevoli inefficienze in termini di resistenze organizzative, errati o mal calibrati investimenti, perdite di tempo, ritardi esecutivi. Tutto ciò porta con sé costi reali ma intangibili di cui talvolta l'organizzazione non percepisce neppure l'esistenza o l'effettiva consistenza globale.

Chi esercita la leadership nell'organizzazione e chi ha la responsabilità della gestione deve avere chiarissimo il quinto concetto:

La gestione della complessità delle regole e della loro conformità è un fatto ineludibile e strategico per la sopravvivenza nel lungo periodo dell'organizzazione e quindi deve essere gestito in modo incisivo e nella maniera più opportuna, efficace ed efficiente.

La gestione della compliance globale è quindi da considerarsi un fattore competitivo come tutti gli altri. È necessario e opportuno che all'interno dell'organizzazione debba esserci la corretta strutturazione e gestione di questo importantissimo processo e soprattutto che l'organizzazione sia in grado di garantire, sia verso l'esterno, sia verso l'interno, in una visione globale, la propria capacità di garantirne la gestione.

Il rispetto delle regole è un fattore competitivo e rientra in tutto e per tutto nella Catena del valore dell'organizzazione: valore da declinarsi nel suo significato sia economico che sociale.

Il sesto concetto viene quindi di conseguenza:

Collegato e integrato alla capacità di garantire la gestione della varietà e della complessità delle regole globali e della loro conformità, sotto il profilo della gestione economica, vi è anche un aspetto importantissimo: la *social reputation* dell'organizzazione.

La social reputation di un'organizzazione, ovvero il fatto di poter garantire ai propri stakeholder di essere compliant rispetto al sistema delle regole, non può e non deve considerarsi solo come un mero fattore competitivo intangibile, ma va inteso come un elemento strategico sul quale l'organizzazione deve tangibilmente organizzare tutti i suoi processi.

In conclusione un settimo concetto:

Un sistema di glocal compliance management incisivo e adeguato richiede competenze e conoscenze specifiche che devono essere ricondotte a una precisa figura organizzativa (preferibilmente interna) – il compliance officer o il compliance manager – che, operando a stretto e diretto contatto con la leadership e con tutti gli altri attori dell'organizzazione, sia in grado di elaborare una visione complessiva del contesto sin qui tratteggiato.

Il presente libro vuole quindi contribuire a fornire spunti utili affinché la cultura della gestione in conformità della varietà e della complessità delle regole glocali – il GCMS© – possa affermarsi all'interno delle organizzazioni come processo strutturato di lungo periodo, organico all'efficace ed efficiente gestione delle stesse e dei loro processi, in coerenza con le loro ragioni d'essere, con le loro visioni e missioni, con le loro strategie e i loro obiettivi.

Vuole proporre in maniera sufficientemente organica gli elementi conoscitivi di base del GCMS© utili a tutti coloro che volessero cimentarsi ad acquisire o irrobustire le proprie competenze e conoscenze, per quella che possiamo considerare oggi una nuova figura professionale che si affermerà sul mercato del lavoro nei prossimi anni: il compliance manager.

1

La sfida: non farsi sommergere dalla complessità

1. Introduzione

Secondo John Mariotti, ex presidente della società americana Rubbermaid Office Products, la complessità è tra le prime cause di strangolamento di molte grandi aziende, per esempio nel settore aeronautico o automotive¹. Per Mariotti, siamo 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.

La diagnosi di Mariotti è interessante, perché porta alla luce un fatto: nelle organizzazioni non vi è realmente una figura responsabile per il contenimento o la riduzione della complessità di prodotti, processi, regole, strategie, catene logistiche, reti commerciali.

A questo punto per affrontare meglio il nostro discorso è necessario distinguere tra complessità interna e complessità esterna. Si tratta infatti di due fenomeni assai diversi, sia per le cause sia per le possibilità che ha il management di affrontarli.

2. La complessità esterna

Il mondo non riposa mai, la complessità aumenta senza tregua in ogni ambito. Si pensi allo sviluppo tecnologico: informatica, telecomunicazioni, internet. In pochi decenni si è sviluppata, da zero, una disciplina che oggi occupa in ogni organizzazione centinaia di persone e che richiede l'attenzione dei dirigenti. Oggi i decisori devono tenere conto di sistemi gestiona-

¹ John L. Mariotti, *The Complexity Crisis*, Platinum, Avon, 2008.

li, marketing online, piattaforme social, e-banking, telefonia mobile e fissa, accessi remoti, sicurezza dei dati, virus informatici, archiviazione elettronica, e-commerce, hosting, e-mail, cloud, protezione della privacy, solo per citarne alcuni.

Nell'ambito delle ICT (Information and Communication Technologies) in pochi decenni si è passati da complessità zero a complessità cento: mille, o un milione? Purtroppo nessuno è finora riuscito a trovare una misura pratica delle complessità.

Discorso analogo si potrebbe fare per altre aree: dai mercati alle normative internazionali, dagli aspetti legali e fiscali alla formazione, alle possibilità di investimenti.

Per ogni scelta da affrontare, il dirigente di una qualsiasi impresa privata o pubblica deve confrontarsi con un numero enorme di variabili e fattori esterni. Si pensi alle opportunità di investimento: solo negli Stati Uniti, nel 1974 il numero dei fondi comuni di investimento era inferiore ai 400, per passare agli oltre 2.000 del 1987 e ai 6.000 del 1996; oggi sfioriamo gli 8.000². A livello mondiale si stima che siano attorno ai 76.000, mentre nel 2008 erano ancora 68.000. Decidere bene con simili variabili non è poi così banale.

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”.

Uno degli aspetti più rilevanti di questa marea di complessità è rappresentato dal numero di regole, leggi, normative che ogni organizzazione deve rispettare, sia a livello locale che internazionale.

La compliance ai mondiali di calcio

La marea delle normative ha raggiunto ormai anche il mondo del calcio, in particolare nei tornei internazionali. I tifosi trattengono il fiato, sta per essere calciato il rigore quando ecco sorgere un dubbio: le dimensioni della porta sono regolamentari? Su ciò vigila la norma EN 748, che prescrive che la porta sia lunga esattamente 7,32 e alta 2,44 metri.

Il pallone colpisce il palo? Niente paura, l'EN 748 stabilisce anche la stabilità dei pali (non possono spostarsi più di un centimetro se colpiti in pieno dal pallone).

Se il portiere con un agile tuffo afferra il pallone, sarà aiutato dal fatto che i guanti da portiere sottostanno alla norma EN 16027 *Protective clothing. Gloves with protective effect for association football goal keepers*.

Ovviamente anche per la qualità del manto erboso è stata redatta una specifica norma: l'EN 12233 prescrive come si misura – con uno speciale strumento – l'altezza dei singoli fili d'erba, che dovrebbero misurare 23 mm.

I palloni ufficiali sono ormai diventati oggetti high tech, normati dall'EN 12235.

L'EN 13200-4 definisce i requisiti per i sedili nello stadio (distanza fra le righe, resistenza e dimen-

² Investment Company Institute (ed.), *2014 Investment Company Factbook*, www.ici.factbook.org.

sioni dei singoli sedili), mentre l'illuminazione notturna degli stadi segue regole specifiche (EN 12193) dettate soprattutto dalle esigenze tecniche delle riprese televisive e dai limiti per l'inquinamento luminoso attorno allo stadio. Infine, la norma ISO 21121 stabilisce i criteri per organizzare qualsiasi evento, sportivo o meno, in modo che sia socialmente ed ecologicamente sostenibile.

A Ginevra, in un grande edificio appena fuori dal centro cittadino, ha sede l'International Organization for Standardization (ISO). L'ISO è la più grande organizzazione al mondo per l'elaborazione di normative volontarie (*voluntary standards*). Fondata nel 1947, ha pubblicato circa 20.000 normative in ogni area tecnologica o di business³. E questa è solo una parte dell'universo normativo mondiale.

A ciò vanno aggiunte ovviamente le leggi, ovvero le normative obbligatorie. Ogni Paese ha formulato migliaia di leggi e decreti che regolano ogni possibile aspetto della vita sociale ed economica; sono tante, talmente tante da far perdere la visione d'insieme del corpus legislativo. Per avere un'idea del livello di complessità raggiunto dal sistema giuridico italiano, basti pensare che nessuno è in grado di affermare con sicurezza quante leggi siano in vigore attualmente in Italia⁴.

Tentativi analoghi negli Stati Uniti hanno mostrato quanto sia difficile anche solo conoscere l'ampiezza del problema. Per citare solo un caso, nel 1982 il Dipartimento di Giustizia statunitense provò a determinare quante leggi esistevano nello specifico campo del codice penale. I ricercatori sudarono per due lunghi anni fra più di 23.000 pagine, per arrivare a redigere una lista di circa 3.000 leggi, ammettendo però che si trattava di dati incerti⁵. Sempre negli Stati Uniti, un altro rapporto segnala che ogni anno vengono pubblicate fra le 2.500 e le 4.500 nuove regole⁶.

Nel mondo della finanza, la risposta delle autorità agli scandali degli scorsi decenni è stata un vero e proprio boom di regolamentazione. Le autorità svizzere di sorveglianza bancaria hanno pubblicato 1.500 pagine di regole. Il *Rule Book* della Financial Conduct Authority inglese, di pagine ne conta invece 8.000.

³ www.iso.org, luglio 2014. *2014 Investment Company Factbook*, www.icifactbook.org.

⁴ Le fonti indicano dati che oscillano fra le 15.000 e le 200.000, una forbice di incertezza a dir poco sorprendente. L'esperto di diritto amministrativo Sabino Cassese stimava a oltre 160.000 le normative primarie, per non parlare di quelle regionali e comunitarie. E stiamo parlando di un unico Stato europeo (anche se probabilmente in testa alla "hit parade" di complessità amministrativa).

⁵ Shameema Rahman in <http://blogs.loc.gov> (luglio 2014).

⁶ Maeve P. Carey, *Counting Regulations: An Overview of Rulemaking, Types of Federal Regulations, and Pages in the Federal Register*, Cornell University ILR School, Washington 2013. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2147&context=key_workplace.

3. La complessità interna

Se è facile vedere come la complessità esterna alle organizzazioni stia crescendo come una marea inarrestabile – e assai costosa –, dobbiamo anche ammettere che una buona fetta di complessità è per così dire “fatta in casa”.

La complessità interna è aumentata con ogni probabilità in risposta alla crescente complessità esterna. Per esempio, per rispondere alla complessità dei mercati e delle esigenze dei clienti, o all’evoluzione tecnologica, le organizzazioni hanno dovuto moltiplicare i ruoli professionali al loro interno. Lo storico inglese Joseph Tainter stimava vent’anni or sono che nel mondo ci fossero circa un milione di ruoli professionali, mentre fino alla Rivoluzione industriale se ne potevano contare qualche centinaio⁷. Oggi saranno probabilmente ancor più numerosi: vi sono specialisti di outplacement; ingegneri ambientali; terapisti in ippoterapia; coach e mentor; programmatori di sistemi automatici di controllo per campane; case manager e social service coordinator; designer di giochi online, genetisti forensi. Per gestire tale diversità di ruoli, aumenta di conseguenza la complessità del lavoro del settore di human resources.

Alcuni nuovi ruoli aziendali sono nati proprio per gestire specifiche sfide esterne. Lo sviluppo dei sistemi e delle normative relative alla gestione della qualità e al miglioramento continuo hanno generato negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso il ruolo di quality manager. La crescente complessità dei sistemi contabili e finanziari ha fatto nascere l’esigenza di una figura professionale che fungesse da consulente interno alla Direzione per le decisioni economiche e strategiche, ed ecco nato il controller.

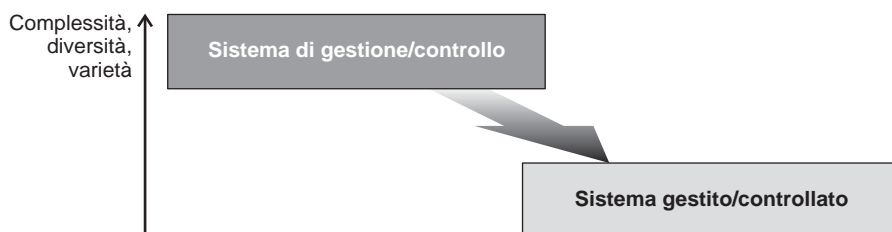
4. La legge di Ashby

A questo punto, è utile riflettere su quanto accade partendo anche da un’altra prospettiva, quella scientifica. Abbiamo detto che l’aumento di complessità interna nelle organizzazioni può essere spiegato in quanto risposta alla crescita inesorabile della complessità esterna. Ebbene, alla base di questo fondamentale meccanismo sistemico vi è una legge scientifica, poco conosciuta, formulata mezzo secolo fa da un eclettico pensatore inglese, W. Ross Ashby (1903-1972). Ashby, figlio di un pubblicitario di Londra, fu psichiatra, cibernetico,

⁷ Joseph A. Tainter, *The Collapse of Complex Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, 1988.

ricercatore e autore di alcune celebri pubblicazioni scientifiche incentrate in particolare sul tema del controllo dei sistemi: quali requisiti deve soddisfare un sistema per poterne controllare un altro – ovvero per poterne influenzare il comportamento nella direzione desiderata? Nella sua legge della varietà necessaria (Law of requisite variety), Ashby dichiara che, per controllare un sistema, dobbiamo possedere una complessità – intesa come varietà di possibili stati o comportamenti – simile o superiore a tale sistema (figura 1). Per esempio, la direzione di un'impresa dovrà possedere una varietà o complessità di comportamenti sufficiente per bilanciare la varietà dell'organizzazione che deve gestire. Una squadra di calcio dovrà sapere generare una varietà e complessità di gioco almeno uguale a quella degli avversari per poter vincere. Un ente statale di controllo delle attività finanziarie e bancarie dovrebbe possedere una varietà e complessità almeno pari a quella che gli istituti finanziari possono generare. La complessità di un software antivirus dovrà essere paragonabile a quella dei differenti virus o altri agenti dannosi che deve identificare e neutralizzare. Un corpo di polizia dovrà mostrare una varietà e complessità di comportamenti almeno pari a quella della criminalità, per poterla controllare (e qui nasce un problema, poiché la libertà di manovra della polizia nei regimi democratici è limitata dalle leggi, mentre la criminalità non lo è).

Figura 1 – Visione semplificata della Law of requisite variety di W. Ross Ashby



Nota: viene mostrata la condizione cibernetica per il controllo di un sistema. Se un sistema vuole controllarne un altro, deve essere capace di generare una “varietà” (o complessità) di comportamenti e stati uguale o superiore al controllato.

Lo ammettiamo, suona un po' astratto; ma se si approfondisce l'argomento si scopre quanto questa sia importante per capire la sfida della complessità cui ci troviamo di fronte.

Nonostante ne sia stata riconosciuta la validità, la legge della varietà necessaria è rimasta confinata nell'ambito scientifico. Si è scritto poco su di essa, e ancor meno si è detto sulle sue applicazioni pratiche. Eppure, la legge di Ashby ci insegna che se vogliamo gestire l'incertezza futura di un sistema, dobbiamo saper generare una sufficiente varietà di idee, opinioni, punti di vi-