

PROGETTO “Interventi a supporto delle Riforme della PA”

LINEA ATTIVITA' 3 - ULTERIORI INTERVENTI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
NELLE AMMINISTRAZIONI REGIONALI E LOCALI DEL MEZZOGIORNO

LA FORMAZIONE VALORIALE

**Come utilizzare uno “scenario”
per ricostruire un contesto a rischio**

Massimo Di Rienzo

it.linkedin.com/in/massimodirienzo

<http://spazioetico.com>

Roma, 18 dicembre 2015

Prima parte

REAL-LIFE SCENARIO

*...come si utilizzano i casi nella ricostruzione
del CONTESTO INTERNO ed ESTERNO...*

- Il **dottor Bianchi** è un medico chirurgo che presta la propria attività lavorativa presso l'Ospedale di XY.
- E' anche consulente di una nota società farmaceutica che gli ha chiesto di organizzare nella sua città un **importante convegno** su un nuovo farmaco. Da un punto di vista logistico, si tratta di trovare una *location* di un certo prestigio e non si vuole fare brutta figura. La società farmaceutica, però, gli chiede di contenere i costi visto il periodo di crisi.
- Il dottor Bianchi ricorda che da poco ha eseguito una **complessa operazione**, rimuovendo un tumore ad una signora, il cui marito è, notoriamente, uno degli **amministratori** di una importante catena alberghiera. Un **prestigioso resort** che fa parte della suddetta catena, in particolare, si trova proprio nell'area in cui il dottor Bianchi aveva pensato di organizzare l'importante convegno. Farebbe proprio al caso suo, ma ha un **costo notevolmente superiore** a quello indicato dalla società farmaceutica.
- Peraltro, lo stesso marito della signora gli ha recentemente espresso il desiderio di sdebitarsi.
- Al dottor Bianchi viene in mente di **chiedere al marito della signora, come sorta di corrispettivo della buona riuscita dell'operazione**, di poter organizzare il convegno nel *resort* ad un prezzo notevolmente inferiore (circa la metà) di quello che viene normalmente praticato.





COSA FARA' IL DOTTOR BIANCHI?



**RICHIEDERA' IL
PREZZO
NOTEVOLMENTE
SCONTATO**

**NON RICHIEDERA' IL
PREZZO
NOTEVOLMENTE
SCONTATO**

...e se decidesse di richiedere il prezzo notevolmente scontato?



RICHIEDERA' IL PREZZO NOTEVOLMENTE SCONTATO

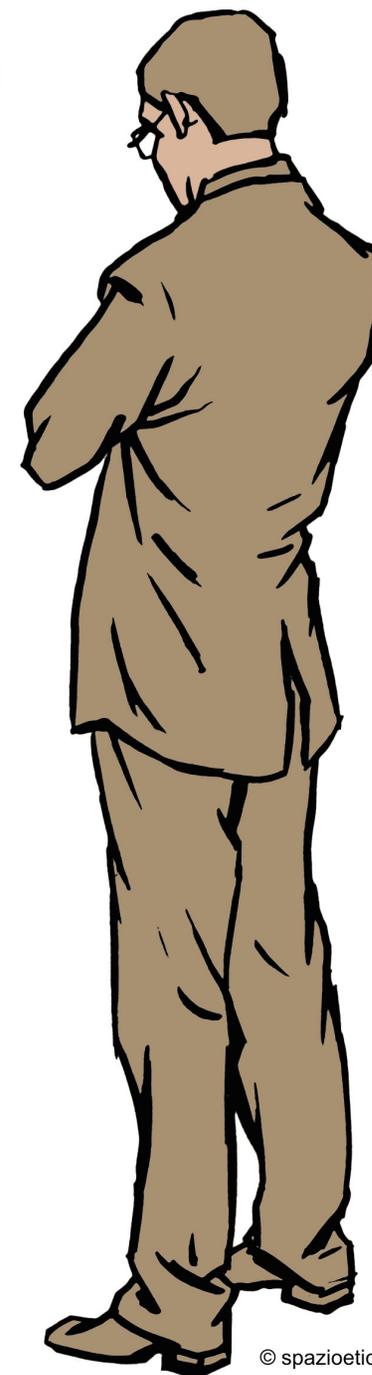


NON RICHIEDERA' IL PREZZO NOTEVOLMENTE SCONTATO

- Dal punto di vista della “strategia anticorruzione” l’acquisizione da parte dell’amministrazione di una **informazione** in merito a questi comportamenti rappresenta l’emersione di uno specifico “**ALERT**”, il segnale che esiste un **RISCHIO** attuale di fallimento etico e/o reputazionale dell’amministrazione.



- Esiste, pertanto, un **evidente interesse pubblico** dell'Ente a conoscere in profondità le ragioni di tale comportamento per adottare le **misure** repressive e/o preventive più adeguate.



...ma quale regola sta violando il dottor Bianchi?



...ma quale regola sta violando il dottor Bianchi?

Articolo 4 comma 2 del Codice di Comportamento PA

PRIMA PARTE

2. *“Il dipendente non accetta, per sé o per altri, regali o altre utilità, salvo quelli d'uso di modico valore effettuati occasionalmente nell'ambito delle normali relazioni di cortesia.*

SECONDA PARTE

*...In ogni caso, indipendentemente che il fatto costituisca reato, il dipendente non chiede, per sé o per altri, **regali o altre utilità**, neanche di modico valore a titolo di corrispettivo per compiere o per aver compiuto un **atto** del proprio ufficio...*

L'ordinamento mira ad escludere tale schema per tutelare la **REPUTAZIONE** della pubblica amministrazione

- **Se il dottor Bianchi richiederà il prezzo notevolmente scontato...**
- ...contribuirà a rafforzare nell'**opinione pubblica** la netta **percezione** che chi opera in quella struttura pubblica può **ottenere intollerabili vantaggi**, nuocendo gravemente alla reputazione della PA in generale e di quella dell'Ospedale in particolare.
- Inoltre, contribuirà a rafforzare una **cultura diffusa** tra gli operatori economici locali per i quali sembra essere un atto dovuto il “**doversi sdebitare**” a seguito dell'esito positivo di una prestazione/procedimento amministrativo.



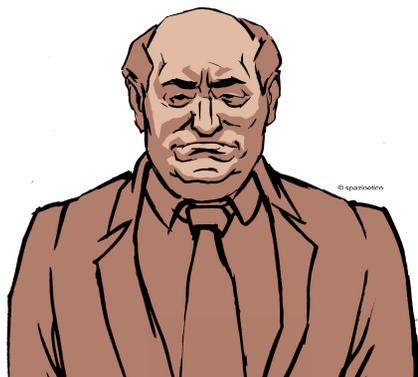


- Per l'Ospedale, **essere informati sui comportamenti dei propri dipendenti** costituisce un elemento cruciale ai fini della costruzione di una adeguata strategia di prevenzione della corruzione.
- L'Ospedale, infatti, potrebbe scoprire che...

...esistono tre diversi fattori da analizzare...



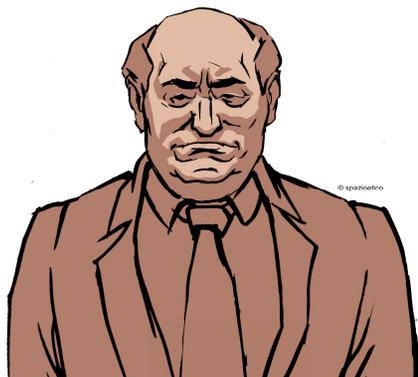
**“FATTORE
UMANO”**



Il dottor Bianchi sta valutando di richiedere quel *resort* ad un prezzo notevolmente scontato...

- non ritiene che quel comportamento (richiedere un prezzo notevolmente scontato) sia commendevole, **non sta certo chiedendo di utilizzare la struttura gratis**, solo vuole contenere i costi come indicato dal *budget* che la società farmaceutica gli ha messo a disposizione e/o
- egli non vuole assolutamente fare brutta figura con la società farmaceutica. Si gioca, in questo caso, il suo **prestigio e la sua reputazione**. Se fallisse, il suo **“status sociale”** all’interno del **ristretto “circolo” di specialisti** ne subirebbe un forte contraccolpo.

**“FATTORE
UMANO”**



Questioni

- Alle persone **piace considerarsi ONESTE**
- D'altra parte, però, **la DIS-ONESTA' paga**. A volte paga anche bene
- Come fanno le persone a risolvere questo **dilemma**?
- Fino a che punto pensano di potersi spingere nel commettere qualche violazione e comunque **rimanere convinti di essere onesti**?

...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

“FATTORE UMANO”

LA “MALLEABILITA’ NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE”

- *La **malleabilità** è una proprietà tecnologica della materia che indica la capacità di un corpo o di un materiale (in particolare di un metallo) di essere **facilmente deformabile** e riducibile in strati laminiformi sottili*
- *Il termine deriva dal latino "**malleum**", che vuol dire martello*

Fonte: Wikipedia

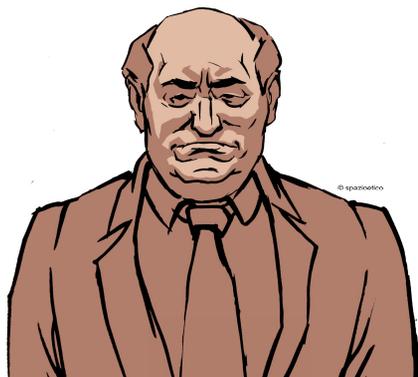


...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

**“FATTORE
UMANO”**

LA “MALLEABILITA’ NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE”

- Ipotizziamo che, per alcuni tipi di azioni e grandezze di disonestà, le persone possono **“deformare” il significato delle loro azioni** in termini più compatibili con il proprio concetto-di-sè e trovare razionalizzazioni per le loro azioni (renderle più accettabili).
- Di conseguenza le persone possono essere disoneste, evitando eventuali segnali negativi che potrebbero influenzare il loro concetto-di-sé, e quindi **evitare di aggiornare negativamente** il loro concetto di sé.



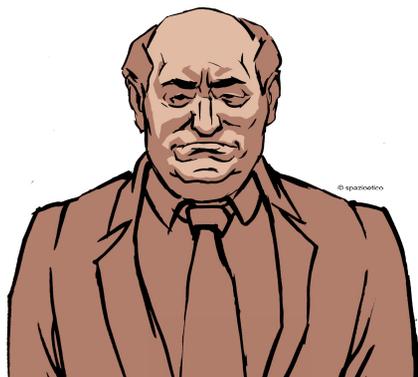
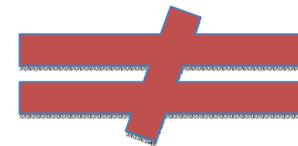
...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

“FATTORE UMANO”

ESEMPIO DI “**MALLEABILITÀ**” NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE

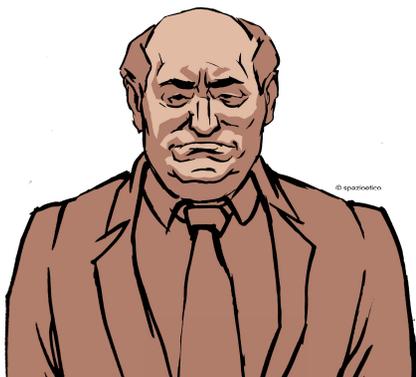
Rubare una matita

- L'intuizione suggerisce che è più facile **rubare una matita** da 50 ¢ da un amico che **rubare 50 ¢ dal portafoglio** di questo amico e poi comprare una matita
- Nonostante il risultato sia lo stesso, il primo scenario **offre più possibilità di classificare le azioni in termini compatibili con l'amicizia** (ad esempio, *“il mio amico ha preso una matita da me una volta, questo è quello che fanno gli amici”*).



...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

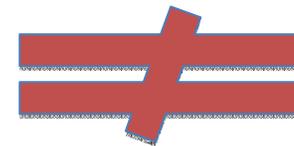
“FATTORE UMANO”



ESEMPIO DI “**MALLEABILITÀ**” NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE

Rubare una matita

- L'intuizione suggerisce che è più facile **rubare una matita** da 50 ¢ da un amico che **rubare 50 ¢ dal portafoglio** di questo amico e poi comprare una matita
- Nonostante il risultato sia lo stesso, il primo scenario **offre più possibilità di classificare le azioni in termini compatibili con l'amicizia** (ad esempio, *“il mio amico ha preso una matita da me una volta, questo è quello che fanno gli amici”*).



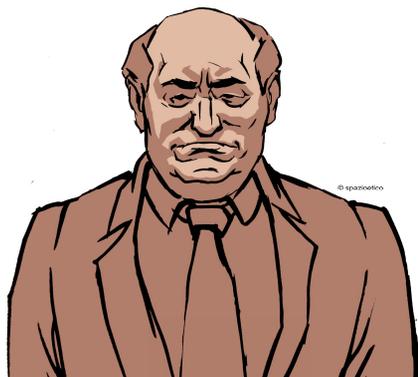
ESPERIMENTO

L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



- Alcuni esperimenti dimostrano che esistono i cosiddetti “intermediari simbolici” che hanno per molti l’effetto di **separare in maniera assoluta le persone dall’etica**, azzerando il collegamento tra atto ed effetto.
- E’ il fenomeno che osserviamo, ad esempio, con il **gambling** (*fiche* al posto di denaro)

**“FATTORE
UMANO”**



IN CONCLUSIONE:

- All'aumentare della **malleabilità** nella categorizzazione di un'azione, aumenta anche il **livello di disonestà** di un'azione che una persona può tollerare di commettere senza dover aggiornare il suo concetto-di-sé.

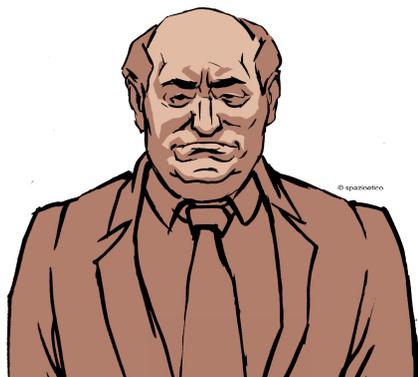
LIMITI DELLA MALLEABILITA'

- E' difficile immaginare che questo meccanismo sia **senza limiti**.
- Il meccanismo di malleabilità nella categorizzazione funziona fino a una **soglia**, oltre la quale le persone non possono più evitare l'**ovvia valenza morale** del loro comportamento.

...esistono tre diversi fattori da analizzare...



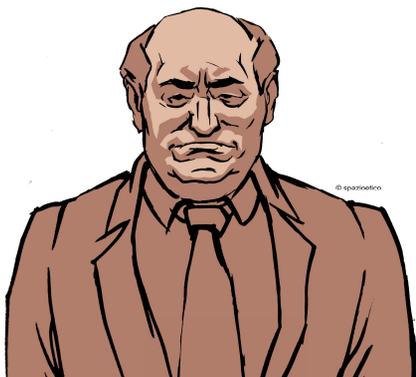
“CULTURA ORGANIZZATIVA”



Questioni

- Le persone possono interrogarsi o meno se la propria condotta sia giusta o sbagliata...
- ...quello che faranno sempre, però, sarà di **OSSERVARE** le condotte altrui per cercare di orientarsi.
- Anche se la responsabilità delle scelte resta in capo all'individuo che le adotta, l'attenzione o la dis-attenzione verso gli standard etici all'interno del contesto micro-organizzativo ha un enorme **potere di influenzamento**.

“CULTURA ORGANIZZATIVA”



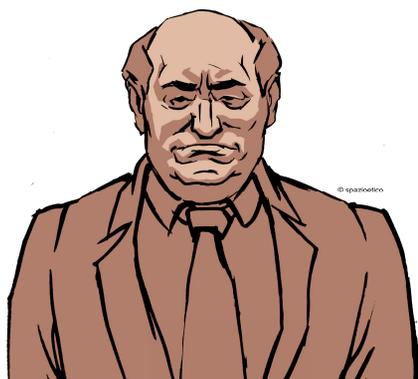
Il dottor Bianchi sta valutando se richiedere il *resort* ad un prezzo notevolmente scontato...

- ...Altri specialisti suoi colleghi gli hanno confidato di aver richiesto grandi e piccoli favori da persone che avevano operato; sembra che questo comportamento sia una **prassi consolidata all'interno della struttura**;
- il **Primario**, pur a conoscenza di tali comportamenti, ha sempre ritenuto di non dover intervenire in ragione del fatto che il suo orientamento è: “*ognuno è responsabile dei propri comportamenti*”.

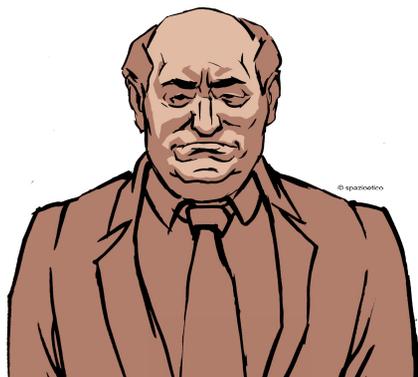
LA “DIS-ATTENZIONE VERSO GLI STANDARD ETICI”

“CULTURA ORGANIZZATIVA”

- Ipotizziamo che quando le persone prestano attenzione ai loro standard etici (sono consapevoli), ogni azione disonesta ha maggiore probabilità **di indurre un riflesso nel loro concetto-di-sé**
- Più le persone sono attente agli standard etici, pertanto, più saranno portati ad **aggiornare il loro concetto-di-sé** come conseguenza negativa delle loro azioni disoneste,
- Questo significa che una maggiore attenzione agli standard etici induce le persone a **delimitare più rigorosamente il proprio comportamento.**



“CULTURA ORGANIZZATIVA”



LA “DIS-ATTENZIONE VERSO GLI STANDARD ETICI”

- La dis-attenzione agli standard etici è un **“fatto individuale”**.
- Ma è ancora di più un **“fatto sociale”**, cioè, un **“comportamento organizzativo”** praticato dalle persone e avallato dalla leadership.
- Una organizzazione e/o la sua comunità di riferimento possono vivere, per determinate circostanze, una fase di **“abbandono etico”**, in cui l’attenzione agli standard etici è pressoché nulla.



In questa area il comportamento delle persone
incide sulla percezione di sé

In questa area il comportamento delle
persone NON incide sulla percezione di sé

IL DOTTOR BIANCHI RICHIEDERA' IL PREZZO NOTEVOLMENTE SCONTATO

DISONESTO

ONESTO

AGGIORNAMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'

**MANTENIMENTO DEL
CONCETTO-DI-SE'**

**MALLEABILITA' NELLA
CATEGORIZZAZIONE
DELL'AZIONE**

• Si tratta di richiedere uno
sconto, non la gratuità

**DIS-ATTENZIONE
VERSO STANDARD
ETICI**

• Il contesto (altri specialisti,
leadership, operatore
economico) non mostra alcuna
attenzione verso gli standard etici



Da un'ipotesi di scuola alla realtà quotidiana il passo è breve...

MALLEABILITA'
NELLA
CATEGORIZZAZIONE
DELL'AZIONE

- Si tratta di soldi "nostri" (qualcuno ha affermato)
- Si tratta di rendicontare "spese"

DIS-ATTENZIONE
VERSO STANDARD
ETICI

- Assenza di trasparenza
- Assenza di stigmatizzazione sociale
- Prassi consolidata
- Avallata dalla leadership
- ...

...ad esempio



Lo scandalo delle spese pazze dei Consiglieri Regionali

- sono 15 le amministrazioni sotto inchiesta
- spese private fatte con i soldi pubblici (con tanto di scontrino per il rimborso).

MANTENIMENTO DEL
CONCETTO-DI-SE'

Pertanto...



La disonestà aumenta con l'aumentare della malleabilità nel categorizzare un'azione



La disonestà aumenta tanto quanto l'attenzione agli standard etici diminuisce



Data la possibilità di essere disonesti, gli individui saranno disonesti fino ad un certo livello che non li costringerà ad aggiornare il loro concetto-di-sé



...esistono tre diversi fattori da analizzare...



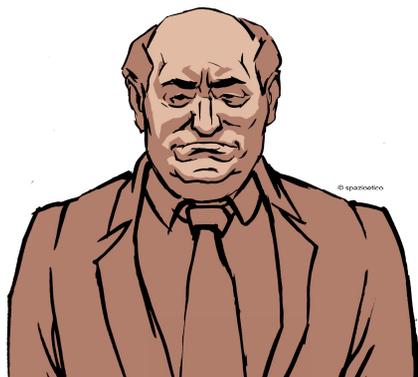
“CULTURA SOCIALE”



Il dottor Bianchi sta valutando se richiedere il *resort* ad un prezzo notevolmente scontato...

•...Lo stesso marito della signora che il dottor Bianchi ha operato, uno degli amministratori della catena alberghiera, gli ha fatto capire che **avrebbe piacere a sdebitarsi**, intendendo questo comportamento come un “**obbligo morale**” e in ragione delle “**conseguenze sociali**” che ne deriverebbero se non lo facesse.

**“CULTURA
SOCIALE”**



Questioni

- Talvolta la **prestazione sanitaria** o il **provvedimento amministrativo** possono essere visti dal beneficiario come un **“dono”** (munus) da parte di chi, nei suoi confronti, detiene un grande potere o è in una posizione di consistente **“asimmetria informativa”**
- Nel destinatario del potenziale atto sorge l’obbligo ad **offrire un sacrificio necessario ad ingraziarsi il funzionario pubblico**
- Oppure, una volta ricevuto l’atto, anche se nulla è dovuto in cambio, sorge nel destinatario un **obbligo morale a sdebitarsi**.
- E’ la cultura **dell’ex voto (se l’offerta del dono antecedente all’atto) e del “per grazia ricevuta” (se l’offerta del dono è successiva all’atto)** come **remunerazione** per un dono che si vuole ricevere o che si è ricevuto dalla **“divinità”**
- E’ una tradizione antichissima.

**Articolo 4, comma 2,
SECONDA PARTE**

*...In ogni caso, indipendentemente che il fatto costituisca reato, il dipendente non chiede, per sé o per altri, **regali o altre utilità, neanche di modico valore a titolo di corrispettivo** per compiere o per aver compiuto un **atto** del proprio ufficio...*

**SCHEMA TIPICO DEL DONO
EX VOTO (PER GRAZIA RICEVUTA)**

- **collegamento** tra **regali/utilità richiesta** e **atto da adottare o adottato**

**SCHEMA TIPICO DEL DONO
EX VOTO (PER GRAZIA RICEVUTA)**

- **regali o altre utilità a titolo di corrispettivo**

L'ordinamento mira ad escludere tale schema per tutelare la **REPUTAZIONE** della pubblica amministrazione

Agnese convince Renzo ad andare dall'Azzecagarbugli



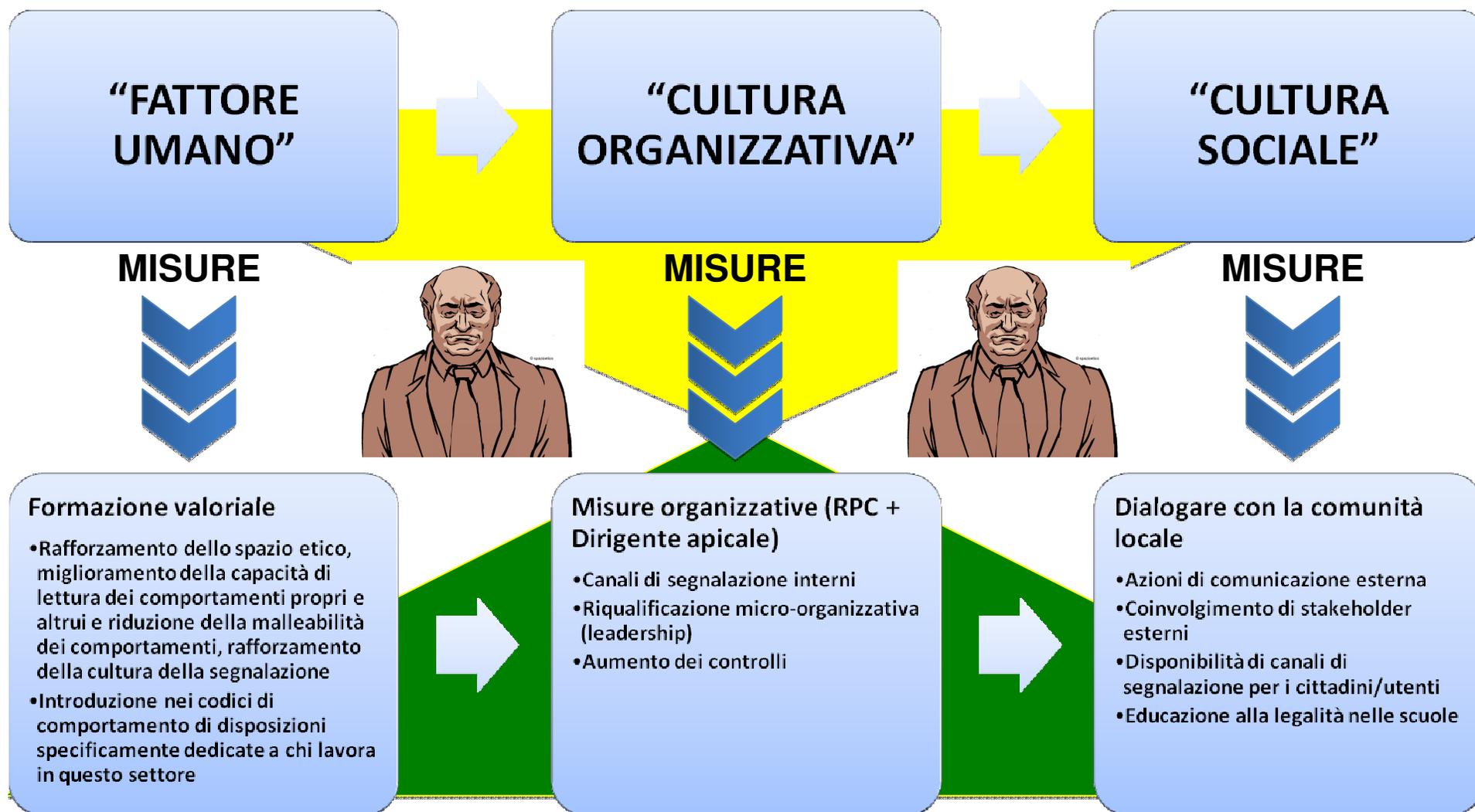
I Promessi Sposi
Alessandro Manzoni

- *Pigliate quei quattro capponi, poveretti! a cui dovevo tirare il collo, per il banchetto di domenica, e portateglieli; perché **non bisogna mai andar con le mani vote da que' signori.***
- ...
- *Lascio pensare al lettore, come dovessero stare in viaggio quelle povere bestie, così legate e tenute per le zampe a capo all'in giù, nella mano di un uomo il quale, agitato da tante passioni, accompagnava col gesto i pensieri che gli passavan a tumulto per la mente. (...) e dava loro di fiere scosse, e faceva sbalzare quelle teste spenzolate; le quali intanto s'ingegnavano a beccarsi l'una con l'altra, **come accade troppo sovente tra compagni di sventura.***

PARIZIALE RICOSTRUZIONE DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO



**...a fronte dell'acquisizione delle suddette informazioni,
 quali MISURE possono essere adottate per mitigare il rischio...**





MASSIMO DI RIENZO

Website: [@spazioetico \(http://spazioetico.com\)](http://spazioetico.com)

Email: m_dirienzo@hotmail.com

Tel. 3334158347

Linkedin: it.linkedin.com/in/massimodirienzo/

Skype: massimo.di.rienzo

BUON LAVORO!!!