



Associazione di Volontariato
"Azione Etica"

CORSO

**TRASPARENZA
E
ANTICORRUZIONE**

PARTE PRIMA

MODULO I

**La questione chiave:
il significato della vita**

Registrazione della **Lezione tenuta dall'Ing. Quintiliano Valenti**
per l'Associazione di Volontariato "Azione Etica"
iscritta all'Associazione "Transparency International"

Schermata 1

INTRODUTTIVA

L'Etica implica questioni che bisogna affrontare anche a livello filosofico: è quello che cercheremo di fare in questo Modulo I del Corso su "Trasparenza e Anticorruzione". Il Corso si propone di dare a chi ne ha più bisogno (in particolare ai Funzionari della Pubblica Amministrazione e ai Funzionari di alto livello delle Aziende private) la nostra "visione" dei comportamenti, di cosa si può e si deve fare, sul tema della "Trasparenza e Anticorruzione".

Schermata 3

**LA QUESTIONE CHIAVE:
IL SIGNIFICATO DELLA VITA**

La prima questione da portare sul tavolo è che, indipendentemente dalle interpretazioni soprannaturali, abbiamo un dato di fatto che io chiamo "una verità cartesiana": **tutti noi esseri umani viviamo per cercare di ridurre le sofferenze e migliorare il nostro benessere.** Questo va bene per gli Islamici e i Cristiani, per gli Australiani, i Russi, ecc.. *Cosa vuol esattamente dire, il fatto di "cercare di raggiungere il benessere psicofisico"?* Vuol dire cercare di fare le cose giuste, di fare del bene. Questo è l'assioma al

quale noi facciamo riferimento: fare del bene e delle cose buone, soddisfa le persone e le motiva appunto ad orientarsi in questo senso. *Il problema è quello di capire cosa è il bene e quali siano le cose giuste.* Per questo, abbiamo bisogno dell'**Etica**, che noi definiamo (in termini ingegneristici, e quindi con tutte le licenze morali possibili) come **quell'insieme di comportamenti che sono condivisi e accettati dalla Comunità a cui apparteniamo**: principi alla base del comportamento delle persone, nel rapporto reciproco tra membri della Società in cui viviamo. Da questa semplice definizione, discende che l'Etica è la prima condizione affinché si possa avere una Comunità, la quale appunto crede in certi principi e valori che sono comuni e condivisi (un'altra Comunità può avere diversi principi e valori, i quali vanno a costituire una diversa Etica). Un problema residuo è che, le cose più brutte, sono generate proprio da eventuali "assolutismi etici", che sempre creano seri problemi di rapporto. Quindi, un primo concetto in merito ai valori condivisi da una Comunità, comporta che, per ovvie ragioni, "quei" valori sono relativi a "quella" Comunità.

Schermata 4

LA RISPOSTA DELLE RELIGIONI

Il rapporto tra Etica e Religione. Quando si fa il salto verso la Fede e si parla di Religione, allora dobbiamo riconoscere che la Religione fornisce un aiuto, in quanto essa stessa ci dà i principi e i valori in cui "credere": ci affidiamo ai Valori della Religione in cui crediamo, per avere la "bussola di orientamento", per capire cosa sia bene e cosa sia male. Se noi "rubiamo" o "non rubiamo", agiamo corrispondentemente male o bene: si tratta di risposte del tipo "sì/no", che le Religioni danno ai nostri interrogativi. Lo stesso vale per la Filosofia nei confronti dei Movimenti laici: anch'essi hanno dei principi e dei valori che, aderendo a quel Movimento, le persone possono scegliere.

Da dove viene questa Etica?

Kant ci dice che esiste, all'interno di ognuno di noi, una specie di "libro morale" che continuamente ci indica cosa sia giusto e cosa sia sbagliato: un'affermazione di origine antropologica. Ci sono poi recenti teorie di filosofi americani, i quali distinguono, nella formazione dell'Etica delle persone, tre stadi (a cominciare dai bambini):

- lo stadio "pre-convenzionale",
- lo stadio "convenzionale",
- lo stadio "post-convenzionale".

Il primo avviene quando (per esempio) al bambino viene insegnato ad "**obbedire**" (*se non obbedisci, ti punisco*): il bambino agisce secondo certe direttive, per paura di essere punito se non lo fa.

Il secondo, è quello in cui le persone agiscono "**secondo i dettami della Legge**": c'è una sorta di "neutralità", tra le nostre valutazioni morali e le Leggi.

Il terzo è, tra i tre, lo stadio più "maturo": è il comportamento che assumono le persone veramente etiche: questo comportamento, non desume i dettami etici dalla Legge, ma è dovuto al fatto che siamo "convinti", noi stessi, della bontà di tali principi. Per esempio: *io non rubo, non perché altrimenti vado in prigione, ma in quanto ho l'intima convinzione che non rubando conseguo il mio "well being" (benessere).*

Questi stadi evolutivi dell'Etica, ci dicono che l'Etica stessa è qualcosa che noi possiamo chiamare "**lo stato dell'arte della Legge**": nel senso che, ciò che è etico in un certo momento, in realtà è qualcosa che

va “*oltre la Legge*”: per esempio, qualche decennio fa, il **non** buttare la sigaretta dal finestrino era un fatto di eticità, perché non esisteva una Legge che lo proibisse: lo si faceva per decisione etica, dal momento che la legge non diceva nulla in merito. Il “comportamento etico”, una volta che viene continuamente ripetuto, diventa automaticamente Legge: infatti, oggi, il fatto di buttare la cicca per terra può essere oggetto di contravvenzioni, ecc. E’ sempre così: l’Etica “anticipa” quelli che saranno i “comportamenti prescritti dalla Legge”. Una definizione che a me piace, è quella degli Americani, che dice che “**l’Etica è l’obbedienza a ciò che non è prescrivibile**” (“*the obedience to un-enforceable*”). Questo corrisponde al fatto che abbiamo dei principi etici: non sono ancora stati varati per Legge, e tuttavia li seguiamo.

Schermata 5

I VALORI UNIVERSALI

Naturalmente, questa indicazione di relatività dell’Etica, ci pone una domanda: se è tutto relativo, questo vuol dire che non ci sono dei valori comuni che rendano possibile un colloquio fra i vari movimenti? Tra le diverse eticità, non esiste davvero alcuna forma di “comprensione”? In realtà, sono stati fatti studi, valutazioni, sondaggi ed incontri a livello mondiale (specialmente nel mondo anglosassone), e si è arrivati alla conclusione che effettivamente esistono alcuni “**Valori Universali**”, condivisi da tutti i popoli del mondo. Sono emersi “**cinque**” **Valori Universali**:

1. **la Responsabilità**;
2. **il Rispetto**;
3. **l’Integrità**;
4. **la Correttezza** e
5. **la Compassione** (nel senso di “comprensione reciproca”).

La Responsabilità.

E’ la “capacità di rispondere” (“*ability to respond*”).

Il Rispetto.

Formale e sostanziale.

L’Integrità.

Non rubare, per esempio, è una prescrizione di tutte le morali religiose e laiche.

La Correttezza.

Agire in modo tale da non diventare oggetto di critiche.

La Compassione.

Capire l’altro: capire le motivazioni degli altri: l’**Empatia** (come la chiamano gli Americani).

Attraverso questi “Valori Universali” è possibile impostare un colloquio tra popoli e fra movimenti di ogni tipo. Nei vari “incontri” fra movimenti mondiali (religiosi e non religiosi), si fa riferimento proprio a questo schema, al fine di mettere sul tavolo tematiche sulle quali non ci siano contestazioni. In questo modo, si facilita la Comprensione (“*understanding*”) delle diverse tesi.

Quello che spaventa è il fatto che in tutto il mondo, nonostante ciascun popolo abbia una lunghissima lista di valori, ci si è trovati d’accordo “solo” su questi pochi Valori Universali. Per capire la gravità di ciò, è sufficiente provare ad elencare gli altri Valori che, pur importantissimi, tuttavia non sono universalmente

accettati: per esempio, Libertà e Vita. Sul tema della Pena di morte, abbiamo avuto una riunione analoga a questa nostra, con una delegazione irachena proveniente da Nassiria (dove sono stati i nostri Soldati): mentre io facevo queste considerazioni, parlando del Rispetto e dell'Amore reciproco, venne fuori il discorso della "Carità" e in particolare il tema del "Perdono": da parte mia, ho precisato che esso è un atto di "Magnanimità", e a quel punto è scoppiato un pandemonio: secondo loro va sempre applicato il principio del "dente per dente": lo affermavano con una convinzione e una intransigenza, che io non potrò mai dimenticare. La loro determinazione su quel punto, è impressionante. Il nostro "perdono" è, dal loro punto di vista, una cosa sbagliata e folle.

Ritengo utile l'aver ripetuto questi punti, in quanto c'è una chiara distinzione fra il bene e il male. Arriveremo in seguito ai "dilemmi etici", ma, fintanto che c'è da scegliere tra valori positivi e negativi, la scelta è abbastanza facile. Ci ritorna in mente Kant, che sosteneva l'esistenza all'interno dell'Uomo di un "libro di Morale", che ci dice esattamente cosa sia bene e cosa sia male. Scegliere tra il "pro" e il "contro" può essere facile; mentre scegliere su altre basi e altri confronti, può diventare estremamente complesso.

Schermata 8

I "DILEMMI ETICI"

Questa schermata è la più importante di questo Modulo I. Abbiamo visto che è facile decidere "pro" o "contro" un certo Valore Etico; ma quando c'è da "**scegliere tra due Valori Etici entrambi positivi**"?

Studiamo il seguente caso: una giovane laureata viene assunta da un giornale; il capo-redattore la stima. Un giorno, la giovane gli chiede l'autorizzazione a preparare un rapporto sulla produzione agricola di un certo tipo di fragole. Il caporedattore la incoraggia ad andare avanti; e quando infine riceve il rapporto, le fa i suoi complimenti. In seguito, però, navigando in rete, egli scopre che quanto da lei scritto in merito alle fragole è tratto da un rapporto ufficiale pubblicato su Internet: la ragazza l'ha copiato integralmente, indicandolo però come proprio. Il caporedattore si interroga su cosa fare: 1) licenziare la ragazza, che di certo ha sbagliato, e così tarparle le ali per tutta la vita; oppure 2) far finta di niente, ma accettare che, all'interno della sua organizzazione, si considerino "fattibili" comportamenti di questo tipo? La scelta riguarda effettivamente il "tema etico": si tratta di scegliere tra due Valori entrambi positivi: la Compassione verso la giovane, o la Giustizia all'interno del Giornale? Questo tipo di decisioni, vengono chiamate "**Dilemmi etici**". Per la risoluzione di questi "dilemmi etici", i principi/criteri più corretti (sia nel mondo del business che nel mondo della pubblica amministrazione) sono:

1. il "**criterio utilitario**",
2. il "**criterio deontologico**", e
3. il "**criterio della golden rule**".

Passiamoli in rassegna.

1. Il "**criterio utilitario**", che sta alla base di tutto il Capitalismo Liberale, dice che, per prendere una decisione, bisogna **valutare innanzitutto il bene e il male che la decisione comporta: se c'è una maggioranza delle cose buone contro le cose non buone, allora si può andare avanti**. Tutto viene "*quantificato*": il che, per gli affari, è una cosa buona: posso "dimostrare", attraverso numeri, di aver fatto la giusta scelta. E' un ragionamento impostato nell'800, ma che ancora viene utilizzato dal Capitalismo liberale. In realtà, la cosa si scontra

con il fatto che non tutto può essere ridotto a dollari: per esempio, ci sono anche i sentimenti. Se fosse soltanto un discorso di dollari, io potrei valutare che la eliminazione fisica di una persona, porti benefici così grandi da diventare giustificabile. Di fatto, **questo “principio utilitaristico” è il “tallone d’Achille” del Capitalismo liberale**. In America ora ci sono grosse diatribe fra chi approva l’inserimento a livello manageriale di persone che la pensino in questo modo, e chi non lo approva: apparentemente siamo al 50%, e con una grande convinzione sia da una parte che dall’altra. Sappiamo che oggi la tendenza è di accettare che “il Mercato è l’Etica”: nel senso che è il Mercato a dettare le regole dell’Etica.

2. Il **“criterio deontologico”**. **Si decide una certa azione in quanto “è giusta”**. Secondo Kant, *una bugia è una bugia*: non la devi dire: nemmeno se, dal punto di vista utilitaristico, essa può essere molto “utile” o “a fin di bene”. Molti manager lavorano così (facendo del discorso di Kant una ferrea legge personale), anche se non è chiaro fin dove tale assolutismo possa spingersi.
3. Il terzo criterio, è quello della “regola d’oro” cristiana: **“Non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te”**.

Nel mondo degli affari, questi tre criteri non vengono considerati nel senso di “*o l’uno o l’altro*”, ma vanno possibilmente considerati tutti insieme. Kant ci dice che la decisione da prendere (come “imperativo categorico”) deve essere valutata riflettendo se essa sia pienamente “accettabile” dall’intera Umanità (se cioè possa diventare “legge”).

Abbiamo parlato di implicazioni per gli affari. Lasciando stare gli affari, il messaggio di questo Modulo I è che esistono **due tipi di relativismo**: 1) il **“relativismo dei valori”**, dovuto al fatto che le Comunità possono condividere ciascuna valori diversi dall’altra; e 2) il **“relativismo dei criteri”** personali, perché, di fronte ad un “dilemma etico”, si può fare l’Utilitarista, il Kantiano, o il Cristiano. C’è un relativismo “di criteri”, e un relativismo “di ambiente”. Sono considerazioni importanti: un punto di riferimento per il seguito di questo Corso.

Facciamo un’ultima considerazione, che ci riporta con i piedi sulla terra. Al di là del relativismo etico (difficilmente azzerabile), un Manager di una Multinazionale (per esempio), come può pensare di guidare l’enorme eterogeneità delle persone che gli riportano e che vivono in Continenti diversi? La domanda sarebbe valida anche nell’ambito di una stessa città. L’unica opportunità che quel Manager ha, è quella di lavorare sui “Valori dell’Azienda” facendoli “condividere” da tutto il personale, o almeno facendoli “conoscere” da tutti.

Fine Modulo I

Associazione di Volontariato “Azione Etica”

CORSO:

**TRASPARENZA
E
ANTICORRUZIONE**

MODULO II

La Corruzione

Schermata 10

SOMMARIO E INTRODUZIONE

Nel precedente Modulo I del nostro “Corso di Educazione Etica” abbiamo filosofeggiato sull’Etica e i comportamenti etici, e siamo arrivati alla conclusione che la cosa più importante e delicata è come ci si comporta davanti alle “**scelte etiche**”, in particolare di fronte a quello che abbiamo chiamato “**dilemma etico**”: **quando siamo costretti a scegliere tra due azioni etiche entrambe positive** (non è una scelta elementare tra il bene e il male, ma tra due Valori entrambi positivi: scegliere o l’uno o l’altro, è estremamente difficile, e comunque terribilmente imbarazzante).

Per esempi, in questi tempi, stiamo rivivendo il tema dell’*aborto* e quello dell’*eutanasia*. A parte il discorso religioso (per il quale interviene l’atto di fede), il povero laico dovrà decidere tra il Valore della *Libertà della donna* (molto importante e positivo) e il Valore della *Vita umana*. Sono a confronto due Valori entrambi positivi, che creano un forte “dilemma etico”. Analogo discorso vale per l’*eutanasia*: prolungare una *Vita*, o rispettare il *Valore di una Persona* che non ce la fa più a sopportare la sofferenza: la religione risolve facilmente il dilemma, ma il laico è costretto ad affrontare uno stress incredibile.

A questo proposito, per chi è nel Business e chi ha familiarità con i concetti dell’Etica, si parla del “**dilemma del prigioniero**”. Si tratta di un “*case study*” che verte appunto sul “dilemma etico”: quando rifarete questo Corso ad altre persone, sarà importante che quest’esempio, da noi ritenuto come “classico”, venga citato. Due ladri sono stati sorpresi a rubare in un supermercato. Dopo essere stati arrestati dalla Polizia, i due ladri **decidono tra di loro di “non confessare”**. L’ispettore Capo li chiama separatamente e fa a ciascuno questo ragionamento: 1) se entrambi confessano, avranno un anno di prigione ciascuno; 2) se tutti e due non confessano, saranno condannati a due anni di prigione ciascuno; 3) se uno confessa e l’altro no, quello che confessa prende tre anni. Sappiamo che c’è il precedente accordo tra i due ladri a non confessare. Proviamo allora a fare un discorso “utilitaristico”: cosa di cui abbiamo ampiamente parlato nel precedente Modulo I: l’Etica, secondo le normali vie del business, è una “*scelta di tipo utilitaristico*”: si fa la somma del bene e del male che un’azione comporta, e, se la somma algebrica è positiva, allora si decide di andare avanti. In questo caso, io so che il mio complice si trova di fronte a due

possibilità: “confessare” o “non confessare”. Se lui confessa, a me conviene non confessare. Se invece lui non confessa, anche a me conviene non confessare. Quindi, nella logica utilitaristica delle cose, a me conviene non mantenere la promessa. Questo dilemma, porta a dire che: se si mantengono le promesse, non sempre si ottengono i migliori risultati. Il punto che non si capisce è questo: se tutte le volte, con lo stesso amico, faccio una promessa e non la mantengo, a lungo termine la cosa diventa insostenibile; il “principio utilitaristico” è dannoso perché ha questo tipo di riflessi. Certo che, se uno non ha questa visione di lungo termine (come spesso è per i Politici), tende ad utilizzare il criterio utilitaristico. Questo per sottolineare la “relatività” del discorso etico.

Fin qui, abbiamo considerato gli aspetti filosofici dell’Etica. In questo **Modulo II**, entreremo nel discorso più specifico della “**Corruzione**”. Sembra che tra i due discorsi ci sia una scarsa relazione; ma in effetti non è così: l’Anticorruzione è la condizione necessaria per fare qualcosa in più. Se una persona intende combattere per l’Etica, e non ha precedentemente combattuto per la “**Lotta alla Corruzione**”, gli manca di qualcosa, e non può pensare di impostare i propri ragionamenti sufficientemente bene. **Le fondazioni della “Cattedrale dell’Etica”, sono nell’Anticorruzione.**

Durante questo Modulo II sulla “Corruzione”, avremo modo di discutere in merito ai concetti esposti; inoltre, alla fine del modulo, affronteremo un “esercizio di studio su un caso particolare” (“*case study*”), basato su un racconto di cui vi lascio sin da ora le fotocopie (vedi allegato).

Schermata 11

INDICE

Parleremo quindi della 1) **Natura della Corruzione**, 2) le **Cause**, 3) gli **Effetti**, 4) i **Fatti** che caratterizzano la corruzione, 5) come si può **Sviluppare una risposta** al problema della Corruzione, 6) quali sono i **Fondamenti istituzionali per il Controllo della Corruzione**, e 7) le **Pratiche da adottare per attuare i “pilastri istituzionali”** che intendiamo realizzare per il controllo della Corruzione.

Schermata 12

LA NATURA DELLA CORRUZIONE

Abbiamo **una fase di De Sismondi** che fa presa, in quanto descrive una situazione che potremmo chiamare “del rinascimento italiano” e che vale la pena di leggere:

“Non appena si entrava in uno stato libero si poteva contare di trovarvi la lealtà nei negoziati e nei trattati, lo zelo per il bene di tutti nelle alleanze, il coraggio e la costanza nelle avversità, la liberalità dei più ricchi verso i più poveri nelle calamità, l’energia del popolo per reprimere le ingiustizie e le violenze”; e poi:

“Al contrario entrando negli stati dei tiranni, si trovava un governo che si sosteneva attraverso il crimine, la perfidia e la corruzione; delle spie sorvegliavano e denunciavano i sentimenti generosi, abusavano dei legami familiari e di vicinato per tramutarli in trappole, insegnavano che la prudenza del suddito consiste nel diffidare di tutti e nel non immischiarsi negli affari altrui. L’assassinio, l’avvelenamento e la corruzione vi erano mezzi comuni di governo”.

Schermata 13 (SEGUE)

LA NATURA DELLA CORRUZIONE

Degli studiosi olandesi hanno trovato, durante i loro scavi presso l'**antica Babilonia, segni di un antico "abuso di potere istituzionale"**: una lista delle persone di Corte, che avrebbero potuto essere "di aiuto". In questo, l'Italia ha il suo "tallone d'Achille": siamo il Paese dei **favori** e delle **raccomandazioni**. Secondo la nostra definizione, i favori e le raccomandazioni sono atti corruttivi; in effetti, lo sono: perché in queste situazioni mettiamo impropriamente una persona davanti ad un'altra.

E' interessante notare che, la parola **Corruzione**, viene dal latino "**cum-rumpere**" (**si rompe qualche cosa insieme ad altri**): per esserci corruzione ci devono essere due persone: c'è un'azione deleteria fatta con altri: è la parola stessa a spiegare il concetto.

Schermata 14 (SEGUE)

LA NATURA DELLA CORRUZIONE

La **Corruzione** è un fenomeno mondiale di **1.000 miliardi di dollari all'anno** (pari al 7% del reddito italiano): è una stima sul limite inferiore, fatta dalla Banca Mondiale. Si tratta degli sperperi che la Corruzione crea a livello mondiale.

Accanto a questo fenomeno della Corruzione, c'è un altro fenomeno (altrettanto grave) in un'altra dimensione del business (anche se alle volte le due dimensioni si sovrappongono e si confondono tra loro): il fenomeno del "**Denaro sporco**", del riciclaggio del denaro sporco. E' un fenomeno ancora più odioso del primo (se possibile), perché è in gran parte nelle mani delle Multinazionali. Io ho un particolare desiderio: ci sono 100 Aziende Multinazionali che sono responsabili per l'80% della produzione mondiale: se si riuscisse a parlare con i "Vicepresidenti per le Vendite" di quelle 100 Organizzazioni e si riuscisse a convincerli a "non pagare più nessuno", avremmo davvero risolto molto. **La corruzione è "a due vie"**: c'è sempre qualcuno che paga; e queste Multinazionali pagano "da matti", per fare il loro business (lo approfondiremo, quando si parlerà di "*Corporate Social Responsibility*"). Se si riuscisse a mettere un freno "ai venditori" di queste grosse Multinazionali, sarebbe meraviglioso. Su questo secondo punto, quello **del denaro sporco e del riciclo del denaro**, le Multinazionali sono particolarmente colpevoli, in quanto esse hanno un sistema per cui, **di tasse, ne pagano assai poche**. Riescono a far fare la "fatturazione" dei loro beni/servizi attraverso i Paesi che vengono chiamati "**paradisi fiscali**" proprio in quanto lì le tasse sono bassissime. Se io fatturo una cravatta, che ho fatto fare in Cina, attraverso un mio agente a Vaduz (classico paradiso fiscale), pago le tasse a Vaduz: con il risultato che, tutto quello che sono riuscito ad ottenere come profitto, non è più soggetto ad alcuna tassazione (o ad una tassazione risibile). E' uno scandalo enorme, che vale **anch'esso 1.000 miliardi di dollari all'anno**.

Per fortuna, c'è un movimento, a livello di UE, per eliminare tutti questi "paradisi fiscali". L'Europa Unita potrebbe avere questa forza: basta ricordare che gli Stati Uniti sono riusciti a bloccare tutte le transazioni di denaro potenzialmente collegate al terrorismo internazionale. Il fatto che delle Multinazionali possano distribuire il valore aggiunto derivante dalla distribuzione dei loro beni, non secondo la logica di pagare le tasse nel Paese dove hanno generato ricchezza ma secondo una pratica che stravolge le giuste regole, genera inaccettabili iniquità. Le Leggi lo permettono; ma la Società Civile sta venendo avanti con la giusta logica di suddividere la tassazione secondo il valore aggiunto creato. Forse

non si tratta di vera e propria Corruzione (infatti noi riportiamo i suoi “numeri” separatamente), ma è un problema molto rilevante, del quale dobbiamo farci carico. La Società Civile, per fortuna, dimostra una sensibilità notevole, e sarà in grado di reagire ad un’ingiustizia tanto palese.

L’Etica è “sopra” la Legge; però l’Etica non può andare “contro la Legge”. Per dirimere la questione della Legge e dell’Etica, l’Etica deve recepire la Legge. Ma, se la donna di servizio riesce a vivere o meno, non può essere la mia preoccupazione non credo di essere non etico, se non vado a chiedere alla mia badante se riesce a vivere bene o meno secondo lei. Diventa un discorso utilitaristico e non più etico.

Per risolvere i problemi della povertà, e della fame nel mondo, c’è un **Programma** che si chiama “**Millennium Development Goals**”: tale Programma si propone che nel 2015 ci sia una riduzione della metà della fame nel mondo e delle morti per parto. Tutto questo Programma di aiuti ai Paesi poveri, per ottenere questi “*Millennium Goals*”, assorbirà, se le Nazioni più ricche (Inclusa l’Italia faranno fronte ai loro impegni, circa 200 miliardi di dollari all’anno: pari dunque ad **un decimo** di tutto quel denaro sprecato, che va a confluire sia nella Corruzione, sia nei paradisi fiscali e nel riciclaggio di denaro sporco. Bisogna purtroppo dire che, questi 200 miliardi di dollari previsti, i Paesi che si sono impegnati a versare una parte della cifra li centellinano nel tempo: l’Italia, per esempio, si è impegnata a dare lo 0,7% del PIL (paria circa 15 miliardi), ma ancora non li ha dati e non si sa bene se li darà.

Schermata 15

CASE STUDY:

SCRIVERE UNA DEFINIZIONE DI CORRUZIONE E SPIEGARLA ALL’AULA

Schermata 16

LE CAUSE DELLA CORRUZIONE

La Corruzione è direttamente proporzionale al “**Monopolio**” e al grado di “**Discrezionalità**” delle persone; ed è **inversamente proporzionale** alla “**Responsabilità**” e all’ “**Etica**”:

$$C = (M \times D) : (R \times E)$$

Dovunque ci sia una situazione di **Monopolio**, c’è l’imposizione di fare certe cose la Corruzione viene fatta quasi automaticamente: posso essere corrotto sin che voglio, tanto il mio monopolio riesco comunque a mantenerlo: riesco a pagare chi voglio, senza che la mia posizione di monopolio venga scalfita; anzi: pagando le varie autorità ecc., rinforzo la mia posizione. Il Monopolio è un disastro, per definizione,

Poi c’è la **Discrezionalità**, il **Potere Discrezionale**: se io ho il potere di decidere su certe faccende senza avere un controllo fatto da qualche altra entità, o meccanismo, certamente la corruzione dilagherà: posso fare ogni accordo con i Fornitori di prodotti e servizi, sapendo che, qualunque cosa facciano gli altri, posso dire io l’ultima parola. Il Potere di discrezionalità è deleterio dal punto di vista della Corruzione. Se invece le persone hanno **Responsabilità**, se nell’Organizzazione sia pubblica che privata i funzionari hanno chiare le loro mansioni in termini di autorità, responsabilità, reporting, rendicontazione, allora è difficile per quelle persone poter fare degli accordi che portino alla Corruzione: infatti, loro stessi devono

“riportare” a qualcuno, ad un'altra entità, e ne sono controllati. La Rendicontazione, la Responsabilità delle persone, se ben effettuata, è un antidoto anticorruzione notevolissimo.

E infine l'**Etica**: non c'è bisogno di spiegazioni: in un ambiente in cui c'è questa attenzione all'Etica, la Corruzione non riesce ad allignare. Di conseguenza ogni persona corrotta, ben sapendo che se l'Etica del Paese si abbassa ogni suo atto di corruzione passerà più facilmente inosservato, si opporrà ad ogni Legge che tenda a migliorare la Legalità generale. Inoltre cercherà di aumentare quello che c'è nel *numeratore* della formula (Monopolio e Discrezionalità) e diminuire quello che c'è al *denominatore* (Responsabilità ed Etica).

Schermata 17 (SEGUE)

LE CAUSE DELLA CORRUZIONE

Dove prospera la Corruzione? La Corruzione prospera dove il “Libero Mercato” è proibito, e c'è il Potere Discrezionale dell'autorità non bilanciato da qualche altro meccanismo di controllo.

Quando un certo potere politico o amministrativo è “accountable” (è controllato da autorità più alte, e quando l'Edicazione Etica è forte, la Corruzione può essere messa “sotto controllo”: una Corruzione limitata (*minor corruption*) può essere anche tollerata.

Schermata 18

GLI EFFETTI DELLA CORRUZIONE

1. La cosa più odiosa è che i **Poveri** sono i più danneggiati. Dalle nostre statistiche risulta che una famiglia del Congo (una delle regioni più povere del mondo, non povere di risorse naturali, ma povere come qualità di vita della popolazione locale) spende il 3% del suo reddito mensile per pagare la corruzione (il dottore, il poliziotto, ecc.): su redditi di uno o due dollari al giorno, questo è terribile.
2. **Distorce il Mercato**: in quanto la concorrenza fatta con le mazzette è una cosa, la concorrenza tecnica e commerciale è ben altra cosa. Vi riporto quello che è successo al Comune di Milano: prima dell'introduzione dei “Patti d'Integrità” (un innovativo Sistema di Contrattualistica trasparente), introdotti da “*Transparency International*”, alcuni Fornitori che andavano per la maggiore in campo mondiale si rifiutavano di fare le offerte al Comune di Milano, perché sapevano che c'era la “cosca dei vincenti”; cosicché il Comune perdeva le migliori offerte tecnico-commerciali per raggiungere i propri obiettivi. Adesso, con l'introduzione dei *Patti di Integrità*, questa possibilità di connivenza mafiosa (o quasi) è stata debellata: le migliori Aziende quotano a Milano le loro offerte migliori, con il risultato che 1 chilometro di Metropolitana è sceso di prezzo del 30%. Grazie a quel 30% risparmiato, il Comune ha deciso di non far pagare ai cittadini la tassa ICI sulla prima casa già da qualche tempo: il Sindaco Moratti ha detto pubblicamente che questo è dovuto ai Patti di Integrità messi a punto con *Transparency International*.
3. **Riduce la Crescita economica**: se il mio reddito, invece di spenderlo in “infrastrutture”, lo spreco in “mazzette”, la crescita economica non ha sufficienti risorse per potersi estrinsecare.
4. **Scoraggia gli investimenti stranieri** nel Paese: in Italia, per esempio, viviamo questi problemi sulla nostra pelle: abbiamo calcolato che, una diminuzione del “*Corruption Perception Index*” (con una scala da 0 a 10) di un punto (per esempio, da 6 a 5), comporta una diminuzione degli

investimenti stranieri del 16%: se con un grado di Corruzione 6 e ho investimenti pari a 100, qualora quel 6 mi diventasse 5 quel 100 mi diventa 84. Sono cose drammatiche.

5. **Aumenta il debito nei Paesi poveri.** Il Congo è Nazione di per sé molto ricca di materie prime: le Multinazionali estraggono le materie prima con i lavoranti locali (se c'è da scavare la miniera di diamanti, fanno l'accordo con il gruppo di una certa tribù). Questa gente prende i soldi, li porta a Londra, e localmente resta ben poco. Tant'è vero che il Congo, a livello familiare, è la regione più disastrosa del mondo in quanto a livello di reddito.
6. **Limita i fondi del Governo per le esigenze sociali.** Le risorse che dovrebbero andare in una certa direzione, vanno ad essere sprecate in Corruzione.
7. Sia nella Pubblica Amministrazione, sia nelle Aziende locali, il fatto che un'Azienda sia profittevole o meno dipende dalla "Motivazione del personale": sapere che il mio Management prende le commesse pagando le mazzette, rende la situazione "non tollerabile", e in ogni caso **non motiva il personale**. Non si riesce, quindi, a tirar fuori dalle "persone impiegate" il rendimento che si dovrebbe.
8. **Mette la Azienda a rischio.** Se ho un'Azienda che per prendere una commessa ha pagato la mazzetta, l'Azienda rischia grosso. Per fortuna a livello internazionale assume importanza crescente il "fatto penale", ci sono esclusioni e annullamento della partecipazione a certe gare internazionali: l'Azienda può essere "seriamente danneggiata" dai suoi comportamenti di corruzione. Non è più come una volta, quando la mazzetta si riduceva dagli incassi a mo' di costo. Adesso, con le regole della Nazioni Unite (l'UNCAC, United Nations Convention Against Corruption), ci sono multe salatissime, capaci di far entrare in crisi un'Azienda. Questo sta attualmente accadendo per la Siemens, che negli ultimi due anni ha cambiato tre volte il proprio Management, e non riesce a venirne fuori, perché, quando la corruzione entra in una grossa organizzazione, finisce col permeare tutte le branche. I venditori non sanno più "vendere" senza "promettere" le mazzette: gli effetti sono disastrosi. E' l'effetto perverso che la Corruzione ha all'interno stesso dell'Azienda che la provoca. Sembra che far cambiare idea all'Attore primo della Corruzione sia la cosa comunque più facile da fare: ma, la situazione oggettiva che si manifesta all'interno dell'Azienda corruttrice, non lo consente facilmente. Le operazioni di corruzione, vengono spesso fatte da Agenti, che ricaricano poi anche un 30% come diritti di vendita, con tutte le conseguenze pratiche che ne possono derivare.
9. **Limita la creazione di nuove imprese**, in quanto i fondi sono limitati.
10. **Limita il ritorno di Tasse per il governo del Paese:** l'Azienda, infatti, dovrebbe dichiarare come profitto qualcosa che invece è un costo, ecc..

Le cose non sono molto diverse per le Piccole Aziende: anche loro pagano le mazzette. Nelle Grandi Aiende, non 'è solo il bianco e il nero, ma tutte le *nouances* del grigio. Invece, nelle Piccole Aziende, si capisce subito: vai a parlare con il Direttore e capisci subito se è sì o no: c'è il Direttore che esaspera la cosa (facendola in maniera del tutto evidente), e quello che non lascia uscire un centesimo che non sia più che corretto.

Schermata 19 (SEGUE)

GLI EFFETTI DELLA CORRUZIONE: IL CASO DELL'ITALIA

Estrapolando i dati della Banca Mondiale, noi in Italia dovremmo sperperare all'incirca **50 miliardi di Euro all'anno**. Pur essendo una estrapolazione, l'ordine di grandezza è certamente giusto. Stiamo parlando di decine di miliardi di Euro, che rappresentano un "tesorone" finanziario.

Il costo del debito dipende dalla situazione del nostro Paese: un Paese con alto indice di corruzione, paga di più che un Paese con indice di corruzione inferiore. Nelle ultime settimane, salta agli occhi che il differenziale di interessi tra il "Bund" tedesco e il "Bot" italiano.

L'Etica si sviluppa attraverso una serie di "fasi": l'evoluzione e l'assorbimento dell'Etica a cominciare da giovani:

1. La fase "**pre-convenzionale**" è quella in cui il bambino ha paura: io non uccido perché papà me lo ha proibito.
2. La fase "**convenzionale**" è quella in cui c'è l'osservanza della Legge: io non uccido perché altrimenti vado in prigione.
3. Nella terza fase, che è quella più propriamente "**dell'Etica**" vera e propria, la persona dice: c'è qualcosa che nessuno può "forzare", ma che è superiore anche alla Legge.

In realtà, non tutte le persone si evolvono nelle tre fasi: ci sono alcuni che restano ai livelli iniziali.

Altro discorso è quello della "relatività" dell'Etica. L' "assolutismo etico" è una cosa brutta.

Schermata 20

CASE STUDY:

STENDERE UN SINTETICO ESEMPIO DI SISTEMA DI CONTROLLO, CHE POSSA ESSERE GESTITO DA UNA AUTHORITY: 1) REGOLE DI ACCOUNTABILITY, 2) VALORI ETICI, 3) "SISTEMA BUONO"

Schermata 21

LA DURA REALTÀ DEI FATTI

Riprendiamo il filo del discorso, riassumendo quanto sin qui visto. Abbiamo dato la definizione di **Etica come "interpretazione dei comportamenti condivisi di una società"**; abbiamo visto che non è difficile (anzi: è relativamente facile) distinguere tra comportamento etico e non etico, quando si tratta di rubare o non rubare, dire una bugia o essere veritieri, decidere tra un "sì" o un "no". Il problema dell'Etica nasce nella soluzione dei "**dilemmi etici**": **quando si tratta di scegliere tra due valori entrambi positivi.**

Abbiamo poi visto i "**Valori universali**" che contraddistinguono un modo di pensare "uniforme" in tutti gli uomini dell'Universo, quando devono esprimersi su un certo comportamento. Abbiamo quindi definito **l'Etica come un castello che si regge sulle fondamenta del programma di Anticorruzione**: se non si riesce a combattere la corruzione, il castello dell'etica cade. E quindi, l'enfasi sulla necessità di concentrare l'attività prioritariamente sulla Lotta alla Corruzione, dovrebbe essere capita un po' da tutti.

1. In questa slide, affrontiamo la dura realtà della “**Corruzione**”, che comporta ben **1.000 miliardi di dollari annui**, per perdite (*Waste*) dovute alla corruzione. Mille miliardi sono i quattrini che circolano (quattrini buoni).
- 1) A questi mille miliardi, si sommano **altri 1.000 miliardi** per il lavaggio del “**denaro sporco**” e per i **trasferimenti di denaro verso i “paradisi fiscali”**. Questo secondo aspetto, di per sé diverso da quella che chiamiamo propriamente “Corruzione”, si va a sommare comunque ad essa, portando lo sperpero ad **un totale di 2.000 miliardi di dollari all’anno**.
 - 2) I Paesi maggiormente sviluppati, si sono impegnati a mandare all’incirca 200 miliardi di dollari ai Paesi in via di sviluppo, per far sì che vengano raggiunti gli obiettivi di sviluppo indicati come “*Millennium development goals*”; ma, i vari “capoccia” locali, ne trasferiscono a Londra una grande percentuale. Possiamo osservare che, i 200 miliardi di dollari in arrivo, sono “un decimo” dei 2.000 miliardi di dollari che quegli stessi Paesi fanno uscire dall’Africa ogni anno per effetto della corruzione e del riciclaggio di denaro sporco. I “*Millennium development goals*” potrebbero essere raggiunti con poche decine di miliardi di dollari; eppure si fa fatica ad attuare questo piano mondiale: uno dei Paesi non riesce a trovare i fondi necessari, un altro si tira indietro, ecc.: è un giuoco estenuante.
 - 3) **148 miliardi di dollari**, sono il costo della corruzione africana delle regioni sub-sahariane, che costituisce il 20-25% del loro Gross National Product. (il PIL).

Schermata 22 (SEGUE)

LA DURA REALTÀ DEI FATTI

- 4) Da questi paesi, affluisce a Londra un “fiume” di denaro: si stima che **500 miliardi di dollari** lascino ogni anno questi paesi in via di sviluppo (dieci volte gli aiuti che a vario titolo ricevono).
- 5) **250 miliardi di dollari all’anno**, sono il riciclo totale dai paesi in via di sviluppo alle Banche di Londra (si noti: solo alle Banche di Londra).
- 6) **In Russia**, il valore delle “*bribe*” (regalie per corrompere; *to bribe a person* significa “comperare una persona con regali”), è di 2-5 volte il budget nazionale.
- 7) La cosa più antipatica, è che sono le persone più povere ad essere più tartassate: la famiglia media del **Congo**, dove il reddito familiare è il più basso del mondo (pur essendo quel Paese ricchissimo), spende il 2-3 % del proprio budget familiare per dare la “mancia” al dottore, all’insegnante, al poliziotto, ecc..

Schermata 23 (SEGUE)

LA DURA REALTÀ DEI FATTI

- 8) La moglie di Abacha, in **Lagos**, aveva preparato ben 38 casse, pronte a partire alla morte del dittatore: l’hanno scoperta.

- 9) Da parte sua, Abacha aveva sottratto alla **Nigeria** 4,3 miliardi di dollari.
- 10) Suharto aveva sottratto all'**Indonesia** una fortuna tra 10 e 35 miliardi di dollari.
- 11) In **Perù**, Fujimori aveva sottratto al Paese 600 milioni di dollari.

Sono cifre da capogiro: che ci fanno riflettere: “Come mai l’Umanità non fa niente?”. Se non riusciamo ad affrontare questi scempi con un minimo di razionalità, il destino dell’Umanità sarà sempre più grigio, perché queste ingiustizie chiedono vendetta.

Schermata 24

SVILUPPARE UNA RISPOSTA

Si sta sviluppando una risposta del “movimento anticorruzione” internazionale: secondo tale risposta, **la lotta deve essere “realistica” e “sostenibile”**, perché non si può pensare che la Corruzione si possa sconfiggere dall’oggi al domani: serve una **“programmazione”**: siamo esseri umani, e lo sradicamento della corruzione sembra, all’inizio, irrealistico. L’Uomo è pieno di egoismi, e, se c’è l’egoismo che non riusciamo a debellare, ci sarà sempre Corruzione. Nonostante ciò, il “nostro compito”, resta quello di combattere questo tipo di interessi personali, che portano all’abuso del potere istituzionale per scopi privati. Il fine è quello di **trovare delle persone che siano “credibili” in questa lotta**, e di cercare di mettere in piedi una **coalizione degli stakeholder** (“chi ha in mano le carte del gioco”, ovvero i “portatori di interesse”, i “decisori”), in modo che a livello mondiale effettivamente ci sia un movimento etico, con l’autorità morale di affermare: “Basta con la corruzione!”.

Schermata 25 (SEGUE)

SVILUPPARE UNA RISPOSTA

Transparency International, che è l’Organizzazione Mondiale No-profit contro la Corruzione, ha proprio questo compito/statuto/missione: di assicurare che la corruzione sia combattuta in tutte le sue forme, e che prevalga nei paesi l’onestà e l’integrità di governo, facendo leva sul **Programma** che si chiama **“National Integrity System”**. Il Programma, consiste nell’**assicurarsi che esistano le “premesse”**: quelle politiche, quelle che riguardano la “magistratura” (che ci sia la separazione tra i suoi poteri e quelli della politica), e quelle che riguardano la **“governance”**: in modo che sia possibile tentare di costituire un **“National Integrity System”** basato su questi due pilastri.

Per esempio, in Italia, un problema è costituito dal fatto che anche il “conflitto di interessi” non viene più nominato: è come se l’avessimo superato, mentre in realtà non abbiamo superato un bel niente; anzi: l’abbiamo “legalizzato”! Da parte di tutti i partiti, non se ne sente più parlare. Non va bene! Di fronte a questo problema del “conflitto di interessi”, chi non lo cita diventa anch’egli colpevole (lo strano è che non ci sia una sollevazione tra i cittadini che “ascoltano il silenzio” dei loro politici). L’obiettivo è dunque quello di **impegnare la leadership delle aziende** e i consigli di amministrazione. Il **“National Integrity System”** è un progetto dell’Associazione *Transparency International*, e sarà uno dei punti che saranno affrontati in dettaglio più avanti in questo stesso Corso.

Schermata 26

I "PILASTRI ISTITUZIONALI" PER IL CONTROLLO DELLA CORRUZIONE

Questa schermata, sintetizza **le più importanti voci che ciascun Paese deve garantire, se vuole attuare un'efficace politica di Anticorruzione e di Democrazia** (la quale ultima non può sussistere, in presenza di un diffusa attività di Corruzione e/o Concussione).

- 1) un **Parlamento** eletto;
- 2) un ruolo specifico per la parte esecutiva: un **Governo**;
- 3) una **Magistratura** che sia davvero un "Sistema indipendente";
- 4) un'**Autorità**, con il mandato specifico di monitorare e controllare tutte le operazioni a livello dello Stato;
- 5) la figura dello "**Ombudsman**", che (a parte come venga formalmente chiamata nella Legislazione) dia al cittadino la possibilità di fare delle denunce e di avere delle risposte. In Italia abbiamo il "difensore civico" e altre opportunità simili, però bisognerebbe creare un "Ombusman" così come viene caratterizzato nei paesi del Nord Europa. Comunque, la Società Civile sta facendo un grosso sforzo per far sentire la sua voce e dire la sua su tutte le questioni: se essa avrà la possibilità di sedersi ai tavoli dove tali questioni vengono discusse, ciò costituirà un significativo passo in avanti.
- 6) una **Agenzia Anticorruzione** ufficiale. In Italia, per esempio, l'abbiamo: l'**Alto Commissario del Governo contro la Corruzione**. Il Prefetto Serra ha lasciato da poco questa posizione, per diventare deputato del Partito Democratico; il nuovo nominato, Prefetto Grimaldi, viene da Bologna ed è un ex magistrato. L'Associazione *Transparency International* tiene rapporti formali con questa importantissima Istituzione, proponendosi come uno degli strumenti di volontariato etico a disposizione dell'Alto Commissario. E' fondamentale che ne venga **garantita l'assoluta indipendenza dalla "politica"**: altrimenti la sua utilità ai fini istituzionali verrebbe compromessa (in quanto, proprio la "politica", rischia di essere coinvolta nella disastrosa corruzione del paese). Si dovrebbe pensare ad un'Autorità pubblica indipendente, che riferisca solo alle Camere: in questo modo le verrebbe garantita la necessaria autorevolezza istituzionale.
- 7) una **Pubblica Amministrazione Locale** che sia effettivamente un "**servizio pubblico**", nel senso di "**servizio al pubblico**", "**servire il pubblico**".
- 8) Uno spirito di **correttezza, a livello locale** permetterebbe di non copiare quello scempio che esiste a livello nazionale. La maggioranza dei dipendenti pubblici esprime un'ottima qualità di lavoro (già di per sé particolarmente delicato); ma troppe persone tendono a comportarsi come se il "servizio" non fosse un "dovere", bensì una loro personale "elargizione di bontà". Purtroppo, ci sono **molti Servitori dello Stato infedeli e corrotti**, che spesso ricoprono anche importanti cariche nazionali: è necessario individuarli ed espellerli.

- 9) **dei Mass Media rigorosamente liberi ed indipendenti.** Purtroppo l'Italia non si trova in questa condizione: né per quanto riguarda le Testate pubbliche, né per le Testate private. E' necessario mettere in campo al più presto una "soluzione legislativa", che garantisca, al settore delle Comunicazioni di Massa e ai suoi dipendenti, quella dignità di ruolo che essi meritano: nella sostanza, ma anche nella forma. A reclamarlo, è la crescita economica e sociale del Paese.
- 10) **una "speranza sociale", da affidare alle reazioni della "Società Civile";** per esempio, ad Associazioni come la nostra, e comunque non solo alla Politica o alla Pubblica Amministrazione.
- 11) **una "nuova speranza sociale", da affidare al settore delle "Aziende Private".** La loro produzione di beni e servizi, è per definizione portatrice di una "qualità", senza la quale diventerebbe impossibile raggiungere profitto e successo: tale "qualità", che comunque si riversa sempre a beneficio del "sociale", deve diventare portatrice di una *Responsabilità Sociale* ancora più ampia: prodotti, soluzioni, ed idee, all'insegna del bene comune. Si tratta di quella "**Corporate Social Responsibility**" (*Responsabilità Sociale d'Impresa*) che le Aziende italiane stanno tentando di implementare, e che noi affronteremo a fondo nel quarto modulo di questo Corso.
- 12) Ogni possibile azione che si possa fare attraverso **i contatti internazionali e i meccanismi gestionali approvati e disponibili** (per esempio, in sede EU ed ONU). E' stato approvato e ratificato Sistema di Lotta alla corruzione emesso dalle Nazioni Unite: l'applicazione di quelle direttive potrà supportare gli sforzi nazionali a favore della Trasparenza e delle attività contro la Corruzione. Molti Paesi, che pure hanno preso impegni ufficiali in questo senso, in pratica accumulano anni di ritardo per adeguarsi.

Lo scetticismo che c'è in Italia, pone la domanda: "*Cosa mi potrà succedere da questo sconquasso?*". Dobbiamo enfatizzare che **questo "obiettivo anti-corruzione" non è "a costo zero"**: né per la comunità, né per i singoli individui. Il pubblico è abituato a chiedersi: "*Ma, a me personalmente, che ne viene?*". "*Perché devo farlo?*" La risposta dovrebbe essere: "*Perché sei cittadino italiano ed europeo!*". Bisogna affidarsi al *senso di responsabilità delle persone*, che è sempre un grande potenziale di altruismo sociale.

Schermata 27

I "PILASTRI ISTITUZIONALI": LE PRATICHE PER REALIZZARLI

Quest'ultima schermata, è relativa alle "**pratiche**" per ottenere quei pilastri istituzionali visti nella schermata precedente: le azioni da fare.

1. **Libere elezioni.**
2. Una Legge amministrativa che consenta una "review" giudiziale del piano legale e giudiziario, sulla legittimità di specifici atti amministrativi. Il che corrisponde ad avere **un'Entità che controlla che gli atti amministrativi siano legittimi.**

3. Nel settore dell'Etica pubblica, **un monitoraggio continuo e un test di efficacia**. Per esempio, in Italia, stiamo insistendo a muso duro sul fatto che devono essere esclusi dal nuovo Parlamento imputati e condannati per reati di mafia e per reati di corruzione (purché ci sia un giudizio, anche di primo grado): lo propone *Transparency International*, ma anche la Società Civile.

“*Transparency International*”, ha posto nel suo programma di attività anche l’obiettivo di spingere il Governo e i Politici affinché vengano focalizzate ed implementate le pratiche di questo elenco: spiegandone le ragioni teoriche e i vantaggi concreti, e fornendo esempi di come tali pratiche vengono messe in atto in altri Paesi. In particolare, tenendo conto che, gli aspetti più direttamente legati alla *Corruzione*, sono coperti dall’attività che “*Transparent International*” segue con le Autorità governative, “*Azione Etica*” si preoccupa di studiare e di promuovere gli altri aspetti generali che compaiono nella presente lista.

4. E’ necessario agire sulla tematica del “**conflitto di interessi**”, e il problema del “**nepotismo**”: come eliminarli?
5. **Il controllo e l’ottimizzazione dei metodi di acquisto** da parte delle Amministrazioni Pubbliche (includere le modalità di espletamento delle relative gare).
6. Nell’ambito del *Financial Management*, bisogna poter avere **la certezza che i “numeri che scriviamo” siano ufficialmente riconosciuti come esatti**. Facendo una particolare attenzione, quando, al “controllo”, i risultati sono diversi da quelli attesi; quando ci accorgiamo che le nostre Opere Pubbliche *sgarrano* del doppio del tempo e del budget iniziale: è chiaro che si genera un incredibile spreco di denaro pubblico: ogni volta che viene deciso un fermo e ogni volta che ritardiamo nell’esecuzione delle Opere previste, sperperiamo miliardi di Euro. Non è pensabile che la Pubblica Amministrazione si muova così. Ogni volta che una persona della P.A. cerca di fare le cose come si fanno nel privato, ne nasce una “contestazione formale”. E, mentre nel privato si può ricorrere ad un “arbitrato” (io ti sbatto fuori, e poi vado avanti per fare la mia Opera: alla fine, l’arbitrato regolerà le spettanze), al contrario, nel *pubblico*, si ferma tutto immediatamente: si deve andare prima per vie legali, vedere qual è la sentenza del giudice, e, solo in seguito, si può riprendere l’Opera. Così, i soldi volano via (indipendentemente da chi abbia ragione) e si perdono molti anni, con i relativi costi ed interessi.

Le altre voci di questo elenco si spiegano da sole.

Queste sono le “**pratiche**” per la **Lotta alla corruzione: è una “battaglia senza fine”** (*never ending fight*). Però, senza questa Lotta sociale, non faremmo alcun passo in avanti. Se non abbiamo la certezza che questa Lotta sia solida, le fondamenta della nostra “costruzione etica” crollano.

Si tratta di aspetti assolutamente generali, che valgono per tutti i Paesi. Naturalmente, nel Congo, la Società Civile sarà meno evoluta, e quindi bisognerà contribuire a rafforzarla,. Comunque, per i Paesi dove non ci sono ancora tutti questi “**pilastri**”, dobbiamo far sì che, quando si danno gli aiuti, essi vengano condizionati a che questi “pilastri” siano attuati immediatamente. Ineffetti, essi si possono realizzare anche al di fuori della Corte Costituzionale: basta creare una Commissione ad hoc. Di certo, queste “funzioni” devono esserci “tutte”, anche se, il “come”, è un discorso flessibile, “variabile a seconda dei Paesi”; d'altronde, è sufficiente riflettere sulle diversità tra la “*Common Law*” inglese e le nostre Leggi. Per un paese come l’Italia, queste cose dovrebbero essere “raccontate a scuola”: per creare un ulteriore “pilastro”, che prepari le persone alle difficoltà della vita lavorativa e professionale, in modo

che possano crescere dando per scontato che si debba pensare secondo questi criteri. Comunque, in questo Corso sulla Trasparenza e sull'Anticorruzione, di questi aspetti parleremo lungamente.

Fine Modulo II

Associazione di Volontariato “Azione Etica”

CORSO

**TRASPARENZA
E
ANTICORRUZIONE**

MODULO III

**Visione, Cultura, Valori
nell'impresa**

**Schermata 31
INTRODUTTIVA**

Con riferimento alla Tecnip, che compare sulle slide della presentazione, vedremo come il discorso di un'azienda privata può essere calato nella realtà. Questa presentazione può essere anche intesa come una presentazione generale sul tema della Trasparenza e Anticorruzione. Titolo del Modulo è “Visione, Cultura e Valori nell'Impresa”.

**Schermata 32
AZIENDA VIVA**

Qual è il compito delle Imprese? A volte io parlerò di Azienda, Leadership e Top-management, con gli stessi connotati, perché un'Azienda che si rispetti “è” il suo Top-management. Un'Azienda deve avere degli “obiettivi economici”, di rispetto dei vincoli ambientali e sociali; è responsabilità aziendale far sì che tutti gli *stakeholder* siano soddisfatti della prestazione dell'azienda. Per *stakeholder* intendiamo gli azionisti, i fornitori, i dipendenti, le istituzioni, le comunità dove l'Azienda opera. Le aziende, tutte, hanno la necessità di porsi le tre domande di Kate, di cui abbiamo parlato all'inizio del corso. Chi siamo, da dove proveniamo, e dove andiamo. Quindi, il compito del Top-management è quello di prendere le risorse che sono disponibili, convertire tali risorse in risultati economici mantenendo i vincoli ambientali e sociali. Ma per poter far questo, il Top-management deve avere un'idea chiara di cosa debba essere l'Azienda nei prossimi cinque-dieci anni; deve cercare di formulare il contesto dell'Azienda e la fotografia aziendale nei prossimi anni: per prevedere quali saranno le linee tecnologiche e come esse si svilupperanno. Apriremo un ufficio a Il Cairo e a Timbuctù.

**Schermata 33
VISIONE**

Tutte queste cose debbono essere inserite in un mosaico di visioni che il Top-management deve avere chiaro. Ricordiamo: se c'è questa pianificazione iniziale, con questa visione strategica delle cose,

abbiamo già fatto metà del lavoro, perché il planning è metà dell'azione globale. Questo dunque è il compito del Top-management, non delegabile ad altri, per il quale il Top-management deve sentirsi impegnato a trasmettere i concetti a tutto il resto del personale dell'azienda, in modo da creare nell'Azienda l'allineamento e l'empowerment di tutto il personale. Cosa dobbiamo intendere per allineamento ed empowerment? L'allineamento: una volta che viene stabilita la visione, avremo stabilito anche la cultura e i valori dell'azienda. Perché il personale sia allineato alla visione aziendale, deve per almeno non opporsi ai valori che rappresentano i vincoli che l'Azienda si pone nel fare il suo business; quindi, la comunicazione da parte del Top-management, della visione (inclusi i valori) e la cultura, sono fondamentali per orientare il dipendente a fare quello che la visione dell'Azienda richiede. In realtà il personale esprime il 70% del potenziale; quello più motivato di quanto potrebbe; perché se io, quando vado a lavorare, lavoro per "guadagnarmi la pagnotta", oppure prendo un pezzo di quella visione del mio Top-management e cerco di lavorare con quella visione, posso cambiare completamente le cose. Come la "storiella della cattedrale": ci sono tre operai che stanno lavorando in un cantiere; nella pausa per il pranzo, arriva un giornalista il quale vuole intervistare i lavoratori. Chiede al primo operaio "Cosa stai facendo?" e quello risponde "Sto lavorando per guadagnarmi da vivere!". Al secondo operaio ripete "Cosa stai facendo?": "Sto mettendo insieme dei mattoni col cemento!". Fa la solita domanda al terzo operaio, e quello risponde "*Sto costruendo una cattedrale!*". Tutti e tre fanno le stesse cose; però ... In realtà, il management deve far costruire la cattedrale. Queste sono le cose che i manager italiani non capiscono (comunque, bisogna vedere con chi si parla). Queste verità sacrosante, vanno spinte con forza. La comunicazione deve essere chiara su questi punti. Quando si va in un'Azienda per darne un giudizio, si dovrebbe chiedere alle persone "Da quanto tempo non avete avuto l'ultima intervista?". Se non hanno una regolare intervista annuale, vuol dire che il management non si preoccupa di queste cose, vuol dire che non fa il suo mestiere. Vuol dire che, invece di avere il 100% di rendimento, ne ha meno del 70%, e anziché impegnarsi tende a divertirsi.

La schermata mostra una struttura aziendale, di tipo piramidale: il top-manager e tutte le caselline di chi riporta a chi; Ovunque si può vedere che c'è un triangolino: una persona che fa il capo, e si relaziona con il suo capo superiore che ha i suoi dipendenti, e ha delle correlazioni laterali. In sé, tutti sono piccoli manager: se vengono orientati a fare quello che la visione suggerisce, si ottiene il loro coinvolgimento: tutta questa gente si sente in grado di parlare, anche nei confronti delle relazioni esterne, a nome di un'Azienda che sta "costruendo la cattedrale". "Allineamento" ed "Empowerment". Sentirsi "parte di un'Organizzazione"; e sentirsi anche in grado di essere un manager/direttore. "Empowerment": sentirsi in grado, qualunque sia (anche chi deve fare il netturbino della situazione) la persona si sente in grado di esercitare le proprie capacità di direzione manageriale.

Schermata 34

CULTURA

La schermata suggerisce: "**la Cultura**". Essa è la maglia che i lavoratori si portano addosso: è quel modo di fare che contraddistingue un'Azienda rispetto a un'altra. E' l'esperienza di svariate decine di anni di Direzione Aziendale: in Azienda avevamo una cultura che chiamavamo "**delle tre C**": **Client, Competence, Competiveness**; la direzione diceva: "Tutti noi dobbiamo sapere che viviamo e prosperiamo giusto in quanto soddisfiamo un Cliente, a prezzi Competitivi e con Competenza: questa deve essere la maglia che ci mettiamo addosso. "Quando un lavoratore si trova nel mezzo di questa cultura, riesce a distinguersi: anche se stesse in mezzo a una giungla, non avrebbe bisogno di avere la bussola: ha la propria stella di orientamento, che gli suggerisce la cultura e il giusto modo di fare. Una tale cultura implica dei comportamenti che mille procedure non potrebbero essere in grado di dare. Cosa

debbo fare, quando ho un problema con un cliente? “Devi dare un servizio con competenza e a prezzi competitivi”. Se i dipendenti fanno questo, sono sempre protetti e trovano da soli la giusta direzione.

Schermata 35

COME CRESCONO LE ORGANIZZAZIONI

Su questa schermata dobbiamo riflettere bene. Come crescono le organizzazioni?

Fase 1:

All'inizio c'è l'individuo che ha sviluppato a livello di singolo un certo prodotto; comincia ad averne qualche esemplare, fa tutto da solo (nel garage), ma ad un certo punto entra in **crisi di leadership**, perché magari è un tecnico e non ha familiarità con gli aspetti manageriali. Si può continuare la **crescita attraverso la “creatività”**.

Fase 2:

La crisi che si può determinare in questi casi, è una **“crisi di autonomia”**: nel senso che prima faceva tutto il “padroncino”, poi a un certo punto il business cresce e lui non può fare tutto da solo. Allora, comincia a “delegare”.

Fase 3:

.

Fase 4:

A un certo punto, la delega diventa eccessiva, e si pone un discorso di **“crisi controllo”**. Quando succede, ci si mette a fare il **“coordinamento”**. Si fa il Quartier Generale, si fa la “Pianificazione Centralizzata”, che finisce per condurre alla “crisi del nastro rosso”.

Fase 5:

Il passo successivo dovrebbe riguardare l'aspetto della “diffusione della cultura”: la Visione. La crisi della collaborazione, diventa una “crisi culturale”.

Che differenza c'è tra le due parole **“evoluzione”** e **“rivoluzione”**? La rivoluzione, indica appunto la “crisi”, quando scoppia all'interno del Consiglio.

Schermata 36

I VALORI

Siamo dunque arrivati (in una pseudo logica aziendale) a parlare dei Valori delle Aziende. Abbiamo detto che, decidendo cosa vogliamo fare, abbiamo la **visione** per i prossimi cinque anni. Abbiamo indossato la nostra **maglietta culturale** (quindi siamo distinguibili). **Ma come vogliamo muoverci?** Non vogliamo farlo con movimenti senza senso. Vogliamo che le nostre azioni siano “vincolate” a un “insieme” (set) di Valori. Tale set di valori, di vincoli, di politiche alle quali attenersi, in modo da “realizzare” la nostra visione strategica. Il fine non può giustificare i mezzi: questi Valori sono i Principi Etici dell'Azienda. Il punto è che si deve cercare di sostanzializzare tali valori.

E' bene precisare che, l'Etica Aziendale, rimane un fatto specifico di “quella” specifica azienda: ha un suo significato in tutto ciò che coinvolge “in primis” l'azienda, e poi le singole persone. L'etica aziendale è molto specifica di “quella” azienda. Poi, in Azienda, possono esserci diverse enfasi. Il fine non giustifica mai i mezzi. Il percorso di crescita aziendale, lo si fa, avendo come riferimento i Valori che ci si è dati in Azienda. Il riferimento potrà poi essere più o meno accentuato a secondo che si parli col Top-management o con l'uscire; è importante però che questo riferimento esista.

La settimana scorsa, in USA, sono stati scoperti dei dipendenti IBM responsabili delle vendite alla pubblica amministrazione americana, che non hanno seguito le regole; a seguito della cosa, la IBM è stata interdotta dal fornire contratti alla P.A., e il titolo è immediatamente crollato in Borsa del 5%. È un caso esemplare.

Un altro caso riguarda un write-off di 19 miliardi di euro (una finanziaria): hanno scoperto che, in quello scandalo del Liechstein, in cui sono stati coinvolti anche clienti italiani, chi aveva consigliato i clienti tedeschi per fare girare la cosa (quel deposito di 19 miliardi di euro), era stata proprio la Banca di cui essi erano clienti originariamente.

Come si può capire, ci vuole **il senso etico delle cose**: altrimenti, la visione del business, può indurre a fare gravi errori, e a subirne gravi conseguenze. Da questi esempi, si rileva che spesso l'errore etico non passa liscio. È il caso di ricordare che **il filosofo polacco Bauman**, che va per la maggiore in questo settore, sostiene che **la "bancarotta etica" è preludio certo della "bancarotta finanziaria"**.

Schermata 37

VCV

Avendo stabilito la visione e la cultura dei Valori, che è l'aspetto più critico del "planning aziendale", si determina un'entità aziendale globale ben chiara: abbiamo la "carta costituzionale". La "costituzione" dell'Azienda è qui, quando si parla in termini proprio generali. Spesso tale cultura dei Valori viene inserita nello statuto dell'Azienda; ma assai più spesso, ciò non avviene: in tal caso va curato dal top-management con ancora maggiore attenzione. In pratica diventa un documento di *policy* aziendale. I Valori sono "bussola di orientamento": fanno parte di quel "sentire aziendale" diffuso, che caratterizza appunto l'Azienda, che deve essere "interiorizzato". **Il top-management deve occuparsi di questo "in maniera primaria"**, se vuole realizzare qualcosa di buono. In alcune aziende, i dipendenti vanno in giro con un badge di plastica, sul quale sono scritti i Valori dell'Azienda. Quei Top-manager che riescono a realizzare un tale modello, sono sempre molto orgogliosi del lavoro svolto, e sono molto apprezzati dai dipendenti. È molto bello, vedere dipendenti che, quando parlano con terze parti, si sentono orgogliosi di dire che loro lavorano in questo modo. Non è un "donchisciottismo": alle persone che lavorano, bisogna dare uno stimolo.

Se si stabiliscono bene **la Visione, la Cultura, e i Valori**, si determina una innovazione univoca a livello "bottom line", la linea di fondo che segna i risultati globali dell'Azienda. L'Empowerment dipende da queste considerazioni; perché dà l'imprinting ai dipendenti e all'immagine esterna dell'Azienda. Una volta stabilita la Visione, la Cultura e i Valori, bisogna prendere tutte le funzioni aziendali, e "ritrarle" secondo tali principi. Se ci mettiamo dentro la correttezza dei comportamenti, per esempio con i fornitori, a nessuno verrà per esempio in mente di non applicare la penale al fornitore quando è dubbia. Per esempio, nella politica di innovazione, nella valutazione degli interventi, nella formazione, nei discorsi con i clienti, alcune aziende hanno vere e proprie "*schede di valutazione*", per premiare le persone che aveva coltivato, diffuso e realizzato questo concetto di Visione, Cultura, Valori (in spirito di collaborazione "walk and talk"): facendolo così diventare il primo dei componenti della valutazione annuale delle prestazioni (una sorta di "ranking", e la motivazione per un "bonus"). Esisteva quindi non solo una comunicazione generale da parte del Top-management, ma una cultura di comunicazione continua all'interno e verso l'esterno. L'aumento di stipendio non veniva dato alle persone che avessero una contrarietà verso tali principi, oppure se si poteva citare un caso in cui il dipendente non aveva agito secondo questi principi. Anche il "management intermedio" (middle management) reagisce molto positivamente a questo indirizzo aziendale, in quanto gli obiettivi economici e gestionali ne risentono in positivo.

Fine Modulo III

CORSO

**TRASPARENZA
E
ANTICORRUZIONE**

PARTE PRIMA

Fine
PARTE PRIMA