

# Il ladro di cestini

*Aprile è il mese più crudele, genera  
lillà da terra morta, confondendo  
memoria e desiderio, risvegliando  
le radici sopite con la pioggia della primavera*

*(T.S. Eliot, La Terra Desolata)*

**Autori: Massimo Di Rienzo & Andrea Ferrarini**

**SPAZIOETICO ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE**

## **PREMESSA - Una fresca mattina di aprile in Arizona**

*“Ormai da diversi anni, le scienze sociali hanno realizzato studi e proposto teorie di decodifica dei meccanismi di funzionamento delle regole, che chiamano in causa il contesto in cui le regole sono veicolate, il rapporto tra regole descrittive e regole ingiuntive e la prossimità semantica tra opzioni di comportamento e contenuto delle ingiunzioni. Queste tematiche sono purtroppo poco note a chi si occupa, nel contesto italiano, di etica pubblica e redazione di codici di comportamento. Particolarmente rilevante ed attuale è il contributo offerto da Robert Cialdini, che negli anni '90 ha studiato l'effetto della stimolazione cognitiva associata alle regole di comportamento”.*

Alle 4.00 di notte suona la sveglia. Peter si stropiccia gli occhi e abbandona un sogno che si sta complicando troppo. Si dirige verso il bagno e pensa:

*- È il grande giorno del quinto esperimento!*

Il Professor Robert Cialdini<sup>1</sup> li ha riuniti nella sua stanza al terzo piano della Arizona State University. Mostrando a Peter e agli altri collaboratori i risultati dei primi quattro esperimenti della ricerca in cui li ha coinvolti, si mostra perplesso. Robert Cialdini sembra, agli occhi di Peter, una via di mezzo tra un predicatore creazionista e un venditore di padelle, ma quello studio a cui stava partecipando lo aveva davvero appassionato. Cialdini si era messo in testa di esplorare quanto fossero utili o efficaci le regole di comportamento, quale fosse il loro impatto sulle decisioni o sulle mancate decisioni che le persone assumono nella vita di tutti i giorni.

*- Cari ragazzi, per i primi tre esperimenti abbiamo richiamato l'attenzione dei nostri soggetti su alcune regole descrittive: nel momento di decidere come comportarsi i nostri soggetti sono stati invitati a porre attenzione a come si comportano gli altri. Nel quarto esperimento, abbiamo esplorato come si*

---

<sup>1</sup> Robert Cialdini è noto a livello internazionale per essere uno dei principali studiosi della psicologia sociale della persuasione. I suoi studi e le sue pubblicazioni sono considerati una delle più rilevanti matrici teorico-concettuali di settore, da cui si è poi articolata la ricerca sui processi cognitivi e relazionali della persuasione interpersonale. Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Cialdini](https://it.wikipedia.org/wiki/Robert_Cialdini).

*comportano le persone quando una regola descrittiva va in conflitto con una regola ingiuntiva, cioè una regola che prescrive una condotta senza avere riguardo al contesto. Abbiamo tratto la conclusione che le regole descrittive hanno maggior presa sulle persone<sup>2</sup>, ahimè... Perciò adesso, non so quando non so come, prima di chiedervi di venire in orario alle riunioni dovrò pretendere da questo Dipartimento di sanzionare tutti i Professori ritardatari!*

Peter, noto ritardatario, scoppia in una sonora risata, ben accolta da Cialdini che subito dopo, però, torna ad assumere il tono da predicatore che tanto infastidiva l'uditorio:

*- Ora è il momento di compiere un ultimo passo, è il momento di scolpire le tavole della legge. Abbandoniamo l'aspetto descrittivo delle norme sociali. Concentriamoci sulla loro dimensione ingiuntiva e cerchiamo di capire come funziona l'innescò cognitivo (cognitive priming) attraverso cui un determinato concetto espresso da una regola di comportamento può attivarsi nella mente di un agente!*

A questa affermazione Peter ha un sussulto:

*- Professor Cialdini, chiedo scusa, potrebbe spiegare meglio questo passaggio?*

Interviene Roger, il seccione del gruppo:

*- Dunque professore, lei vuole testare la rilevanza della prossimità semantica di una regola rispetto al processo decisionale. Geniale!*

Probabilmente nemmeno Cialdini comprende in pieno quella affermazione, che poi si rivelerà profetica. Si schiarisce la voce, bofonchia un *yes, of course* e poi riprende il filo del suo discorso:

*- Ora vi spiego come condurremo il prossimo esperimento. Molti studenti, ogni giorno, vanno a studiare alla biblioteca dell'Arizona State University e lasciano l'auto nel parcheggio antistante. In loro assenza, noi metteremo dei volantini sul parabrezza delle automobili. I volantini conterranno cinque diversi messaggi testuali di natura ingiuntiva. Dal momento che intendiamo studiare il fenomeno dell'abbandono dei rifiuti sulla pubblica piazza, dobbiamo costruire una norma che possa prevenire tale condotta. Avete qualche suggerimento?.*

Peter distoglie lo sguardo dal Professo Cialdini che, tuttavia, lo incalza:

*- Peter, tu sei un noto ritardatario. Ma se ti chiedessi di quale regola avresti bisogno per venire in orario, cosa mi risponderesti?*

Ecco, queste sono le domande che un assistente ricercatore non vorrebbe mai che gli venissero rivolte. Peter ha un sussulto. Nella sua mente si affollano episodi della sua

---

<sup>2</sup> In un ambiente sporco la norma sociale "descrittiva" stabilisce che è accettabile gettare immondizia in strada. È accettabile perché qualcuno pulirà o perché si hanno cose più importanti da fare che cercare un contenitore, oppure perché qualcuno vi potrebbe dare del matto se cercate un contenitore. La norma "descrittiva" non altera il fatto che esiste una norma "ingiuntiva" che stabilisce che non si possa gettare immondizia in strada, altrimenti saremmo sommersi dallo sporco. Quando le norme descrittive e ingiuntive confliggono la questione è quale delle due prevale. Gli studi di Cialdini mostrano che, ahinoi, prevale la norma "descrittiva".

vita legati al ritardo. Dal suo primo appuntamento con una ragazza fino alla finale di tennis che perse per non essersi presentato. Desideroso di non deludere le aspettative del Professor Cialdini, Peter risponde d'impulso:

*- Aprile è il mese del rispetto! Ricordati di arrivare in orario agli appuntamenti!*

Il piccolo auditorio scoppia in una risata unisona. Ridono tutti, meno Cialdini:

*- Bravo Peter, mi confermi che ci avevo visto giusto quando ti ho scelto! È proprio così che costruiremo le nostre regole. Per prima cosa identifichiamo uno **statement**, un'affermazione che rimanda ad un principio etico o morale: il rispetto che tante volte abbiamo fatto pesare al nostro Peter quando ci ha fatto perdere tempo ad aspettarlo. All'affermazione leghiamo la nostra regola di condotta: **ricordati di arrivare in orario!** Costruiremo in tutto cinque regole. La prima regola la suggerisco io: "Aprile è il mese della bellezza! Per favore non gettate a terra i rifiuti!" Vi piace?*

E così, alle ore cinque del mattino di un giorno di aprile del 1990 il piccolo gruppo di ricerca elabora i cinque messaggi testuali:

*- Aprile è il mese delle belle arti. Per favore ricordati di visitare il tuo museo!*

*- Aprile è il mese della valorizzazione del voto. Per favore, ricordati che il tuo voto conta!*

*- Aprile è il mese del risparmio energetico. Per favore, spegni le luci che non ti servono!*

*- Aprile è il mese della conservazione delle risorse naturali. Per favore, ricicla!*

... ed il nostro già noto...

*- Aprile è il mese della bellezza! Per favore non gettate a terra i rifiuti!*

Giunti sul luogo del delitto, Cialdini chiede a Peter di eliminare tutti i cestini dell'immondizia dal parcheggio. Quando Peter, novello ladro di cestini, chiede spiegazioni, il professore risponde senza scomporsi:

*- In questo modo eliminiamo una delle opzioni di comportamento. Senza cestini gli studenti che troveranno l'ingombrante volantino sul parabrezza saranno costretti a conservarlo o a gettarlo in terra senza ulteriori alternative.*

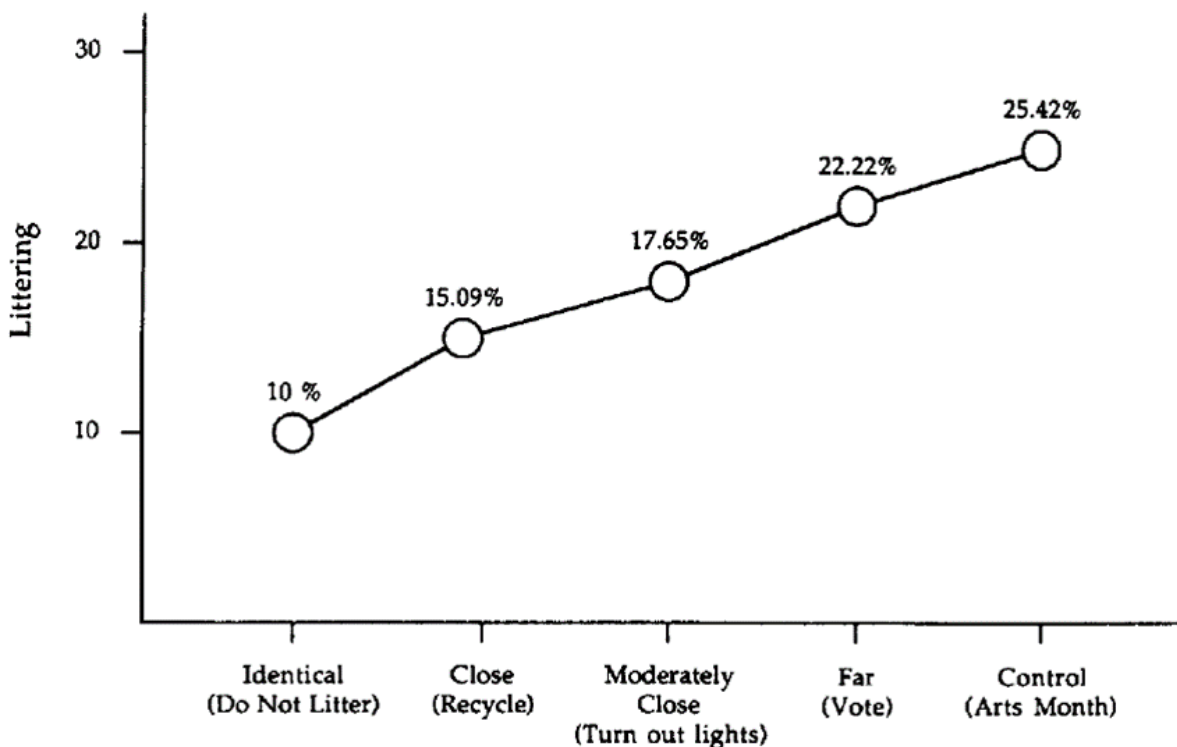
Mentre svita i bulloni a cui sono agganciati i cestini, Peter pensa che la ricerca in campo sociale, tutto sommato, assomiglia tanto ad un gioco e che, nonostante non sia sicuro di fare delle cose completamente legali, è felice di prendervi parte. È vero che si tratta di manipolare gli scenari e, in qualche modo, di indurre dei comportamenti, ma tutto questo è votato alla osservazione e alla possibilità di trarre degli insegnamenti. In fondo, sarebbe davvero utile comprendere il misterioso comportamento degli esseri umani nei confronti delle regole.

Peter non sa che dopo trent'anni, un intero pianeta alle prese con una devastante pandemia lotta ancora per far comprendere e far accettare regole di comportamento come

il distanziamento fisico, l'uso di protezioni personali, la vaccinazione. Non sa che quelle intuizioni di Cialdini e dei suoi successori hanno guidato molte delle scelte dei Governi su come costruire delle efficaci politiche di tutela della salute, così come in moltissimi altri campi.

\*\*\*

Non sappiamo se le cose andarono davvero così. Della ricerca di Cialdini abbiamo solo la pubblicazione<sup>3</sup> che contiene anche un'immagine dei risultati del famoso quinto esperimento.



L'immagine mostra l'andamento del "littering", cioè del comportamento noto come "gettare a terra i rifiuti" a seconda del contenuto della regola ingiuntiva e della prossimità semantica con la decisione che l'agente sta per prendere. Dunque il messaggio "Non gettare a terra i rifiuti", essendo il più prossimo alla decisione che l'Agente sta per assumere, è anche il più efficace.

Siamo di fronte ad un esempio di "priming" (accensione) o "attivazione cognitiva". Dal momento che il nostro cervello è stimolato (attivato) dalla lettura di testi, idee o concetti, più è rilevante la prossimità semantica di una norma di condotta alla decisione da adottare, più è efficace l'attivazione cognitiva. Tutto questo permette a Cialdini di affermare, con una certa enfasi: "**Le regole sono più efficaci quando arrivano al momento giusto!**"<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> *A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering, in Public Places, June 1990, Journal of Personality and Social Psychology.*

<sup>4</sup> "In situations with clear-cut descriptive and injunctive norms, focusing individuals on is versus ought information

## IL PROBLEMA - Quando le regole arrivano tardi

*“Le regole di comportamento giocano un ruolo cruciale nel quadro della vigente normativa di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione. L’art. 1, co. 44, della legge n. 190/2012 ha sostituito l’art. 54 del Testo Unico sul pubblico impiego e ha introdotto non uno, ma due codici di comportamento dei dipendenti pubblici: un codice nazionale, contenuto nel DPR n. 62/2013 e un codice di amministrazione, che integra e specifica il codice nazionale. Purtroppo, il sistema di regole a presidio dell’integrità pubblica è affetto da due criticità: l’astrattezza delle regole e l’eccesso di regolamentazione”.*

Le regole (e le sanzioni che derivano dalla loro violazione) non rappresentano l’unico meccanismo che disincentiva l’adozione di comportamenti opportunistici. È un dato di fatto che non tutte le persone si lasciano coinvolgere in dinamiche a rischio di corruzione, anche quando avrebbero la possibilità di farlo e anche quando tali dinamiche sono vantaggiose: qualcosa interviene e blocca la messa in atto di determinati comportamenti. **Questo qualcosa è il filtro etico individuale:** i valori e le intuizioni morali che le persone si portano dentro (anche in virtù dell’appartenenza a un determinato contesto sociale e culturale) e che richiede che i comportamenti adottati non siano solo vantaggiosi, ma anche giusti.

Le regole dei codici di comportamento, a nostro parere, non dovrebbero sostituirsi al filtro etico individuale, disattivando la percezione morale. Questo causerebbe una grave deresponsabilizzazione degli Agenti pubblici, che sarebbero chiamati a seguire le regole in modo inconsapevole. Le regole, invece, devono affiancare il filtro etico delle persone, consolidando le loro percezioni su cosa si può fare e non si può fare in ambito pubblico; e **dovrebbero sostituirsi ai valori individuali nei soli casi in cui tali valori non siano in grado di orientare i comportamenti, oppure risultino fuorvianti.** Per esempio, vi siete mai chiesti perché gli assistenti di volo, poco prima di ogni decollo, continuano a ripetere con gli stessi gesti e le stesse parole le regole di comportamento in caso di emergenza? A più di 30.000 piedi di altezza, in caso di avaria, non sarebbe opportuno affidarsi alle intuizioni etiche dei passeggeri. Né tantomeno sarebbe opportuno affidarsi ad una naturale composizione degli interessi in gioco, data l’intensità con cui essi verrebbero percepiti. Allora non si può prescindere dalla regola, dallo standard comportamentale che assicura, se condiviso al momento giusto, un livello minimo di razionalità.

Dopo l’adozione di nuove Linee guida<sup>5</sup> da parte di ANAC, nel 2020, sono molte le pubbliche amministrazioni che hanno avviato il processo di revisione dei loro Codici di comportamento. Ma le regole, come qualunque meccanismo, devono essere progettate in modo corretto e costruite con attenzione, per funzionare. Quello realizzato da

---

should lead to behavior change that is consistent only with the now more salient type of norm”. In situazioni regolate da chiare norme descrittive e ingiuntive, portare l’attenzione degli individui su ciò che è o ciò che dovrebbe essere porta ad un cambiamento di comportamento che è coerente solo con il tipo di norma “saliente” (inteso come “ciò che salta all’attenzione”).

<sup>5</sup> Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche (Delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020).

Robert Cialdini nel 1990 è solo uno dei tantissimi studi sulle **implicazioni meta-regolamentari dell'adozione di norme di condotta**. Esistono, cioè, delle condizioni di funzionamento delle regole che prendono in esame non tanto il contenuto prescrittivo delle norme, quanto il quadro contestuale in cui sono inserite, la qualità e la logica della scrittura e la prossimità semantica necessaria per l'attivazione cognitiva.

Purtroppo, queste condizioni di funzionamento non sono sempre note a chi redige i codici di condotta all'interno delle pubbliche amministrazioni, che di conseguenza si trasformano molto spesso nell'ennesimo astratto elenco di obbligazioni fondate sul piano giuridico, ma di fatto sganciate dal contesto organizzativo in cui dovrebbero essere attuate.

Un secondo problema, che affligge le organizzazioni pubbliche italiane è la **proliferazione incontrollata, e a volte inconsapevole, della regolamentazione** su scala nazionale e sovranazionale: direttive europee, norme nazionali, decreti, leggi regionali, linee guida si settore. I codici di comportamento si inseriscono in questo delirio regolatorio e rischiano di essere la faticosa goccia che fa traboccare il vaso, perché esiste un limite alla sostenibilità<sup>6</sup> delle norme, superato il quale emergono fenomeni come *l'ipengiofobia* o *la nomodipendenza*<sup>7</sup> che sfidano le organizzazioni (pubbliche e private) a trovare il giusto equilibrio tra regole e responsabilità personale<sup>8</sup>. Prevedere, come ha fatto la Legge n. 190/2012, l'esistenza di due codici, uno nazionale e uno di amministrazione, non sembra aver dato i frutti sperati in termini di comprensione delle regole e soprattutto di *attivazione cognitiva*.

Dunque, **le regole sono efficaci quando arrivano al momento giusto**. Ma un eccesso di regole non chiare e decontestualizzate rischia di trasformare i codici di comportamento in pesanti navi da guerra, armate fino ai denti, ma che si muovono a fatica e arriveranno in ritardo, lasciando gli Agenti pubblici in un mare di interessi in tempesta, da soli su una zattera fatta di dilemmi etici e di confuse intuizioni morali.

## **IL CASO: una proposta indecente**

### **IL PROBLEMA - Quando le regole arrivano tardi**

Questa volta abbiamo voluto mettere in scena un'interazione tra avvocati, per dimostrare che le dinamiche corruttive, che mettono a rischio l'imparzialità degli agenti, non sono limitate alla pubblica amministrazione.

L'avv. Paola Probi collabora da alcuni anni con uno Studio Legale di Barattopoli e sta gestendo una controversia tra l'ing. Giano Gabbato, suo cliente, e la società Tubi Rubi Spa.

<sup>6</sup> T. Katz-Navon, *Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach*, 2005, The Journal of the Academy of Management 48:1075-1089

<sup>7</sup> Per comprendere meglio questi termini, cfr.: "La formazione con i dilemmi etici", 2020, Spazioetico.

<sup>8</sup> J. W., & Sanders, D. Y. (1976). American graffiti: Effects of authority and reactance arousal. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2(3), 264-267

Gabbato lavorava come progettista alle dipendenze della Tubindustria Spa, un'azienda leader nella progettazione, realizzazione e installazione di tubisteria e linee piping per impianti industriali. Alcuni anni fa, la Tubindustria spa aveva operato una cessione di ramo d'azienda a favore della Tubi Rubi Spa: aveva ceduto proprio le attività di progettazione e, conseguentemente, Giano Gabbato e i suoi colleghi erano passati alle dipendenze della Tubi Rubi. All'atto della cessione, l'ing. Gabbato si sarebbe aspettato di ricevere il TFR (trattamento di fine rapporto) maturato alle dipendenze della Tubindustria, ma l'Ufficio del Personale e i Sindacati avevano chiarito che il TFR non era dovuto in virtù del passaggio diretto dalla Tubindustria alla Tubi Rubi, ma che sarebbe stato successivamente liquidato dalla Tubi Rubi al momento dell'effettiva e definitiva cessazione del rapporto di lavoro.

Passarono gli anni e, finalmente, per l'ing. Gabbato era giunto il momento di andare in pensione. Tuttavia, cessato il rapporto di lavoro, la Tubi Rubi Spa aveva versato solo il TFR maturato dalla data di cessione del ramo d'azienda, comunicando al povero ing. Gabbato che, per la restante quota di TFR, si sarebbe dovuto rivolgere alla Tubindustria Spa, che nel frattempo purtroppo era fallita.

Giano Gabbato, invece, aveva preferito rivolgersi a un avvocato.

Ricevuto il mandato dall'ing. Gabbato, Paola Probi si è subito insinuata nel fallimento della Tubindustria Spa, chiedendo l'ammissione del credito da lavoro. Ottenuto il riconoscimento del credito, l'avv. Probi, nell'interesse del suo cliente, ha subito inviato all'INPS una istanza di accesso al *Fondo di Garanzia*, chiedendo all'INPS il pagamento del TFR in sostituzione della Tubindustria Spa, in qualità di datore di lavoro insolvente<sup>9</sup>.

L'INPS, tuttavia, rigetta l'istanza, in quanto *“L'articolo 2112, codice civile prevede il mantenimento del rapporto di lavoro con il cessionario, che è tenuto a corrispondere il TFR anche per la parte maturata con il cedente. Ne consegue che il Fondo opererà a garanzia del TFR solo nell'ipotesi di insolvenza del cessionario e non del cedente”*, cioè nella sola ipotesi di insolvenza della Tubi Rubi Spa.

Paola Probi invia quindi una lettera di messa in mora alla Tubi Rubi, intimando il pagamento del TFR mancante. Ma viene contattata dall'avv. Antonio Azzardo, legale della Tubi Rubi, che le fa uno strano discorso:

- *“Non vorrei creare dei precedenti: la Tubi Rubi Spa non vuole rischiare, in futuro, di pagare integralmente il TFR a tutti i lavoratori ‘ereditati’ dalla Tubindustria al momento della cessione del ramo d'azienda... Facciamo così: perché non proponi ricorso contro la decisione dell'INPS, contestando il*

---

<sup>9</sup> Il Fondo di garanzia per il Trattamento di Fine Rapporto è stato istituito con l'art. 2, Legge 29 maggio 1982, n. 297, per il pagamento del TFR in sostituzione del datore di lavoro insolvente. Con gli artt. 1 e 2, D.Lgs. 27 gennaio 1992, n. 80, il Fondo interviene anche per le retribuzioni maturate negli ultimi tre mesi del rapporto. Ai sensi dell'art. 24, Legge 8 marzo 1989, n. 88 il Fondo afferisce alla “Gestione Prestazioni Temporanee ai lavoratori dipendenti”. È alimentato da un contributo a carico dei datori di lavoro pari allo 0,20% della retribuzione imponibile. Per i dirigenti delle aziende industriali il contributo è pari a 0,40% della retribuzione imponibile.



*rigetto dell'Istanza di accesso al fondo di Garanzia? La Tubi Rubi Spa è disponibile a pagarti le spese legali per il ricorso contro l'INPS, al posto dell'ing. Gabbato, anche nel caso in cui tu dovessi perdere la causa...".*

All'avv. Paola Probi, chissà perché, si contorcono le budella. Le sembra una proposta strana, fuori luogo, quasi indecente. Perché la Tubi Rubi dovrebbe pagarle le spese legali? Non sa cosa rispondere e decide di interrompere la telefonata:

- *“Adesso non ho tempo di stare al telefono... comunque mi sembra una soluzione un po' complicata ... anziché pagare me, potreste pagare il TFR all'ing. Gabbato!”*

Mette giù il telefono e va da un suo collega di Studio. Gli racconta la vicenda. Quello salta sulla sedia:

- *“Per fortuna non hai accettato. L'avv. Azzardo ti stava chiedendo di adottare un comportamento contrario all'articolo 1 e all'articolo 10 del Codice Deontologico Forense<sup>10</sup>! Inoltre, la tua condotta avrebbe potuto integrare il reato di patrocinio infedele, punito ai sensi dell'art. 380 del Codice Penale<sup>11</sup>”*.

L'avv. Paola Probi si sente quasi mancare. Senza saperlo, ha camminato per qualche minuto sul ciglio di un precipizio e non sa come ha fatto a non inciampare...

## **L'ANALISI: i divieti invisibili**

Troppo spesso le persone affrontano decisioni difficili facendo riferimento esclusivamente alle proprie intuizioni morali e alla percezione soggettiva dell'intensità degli interessi in gioco. Questo accade non tanto perché non siano note eventuali regole di comportamento, che potrebbero supportare il processo decisionale; ma piuttosto perché non è chiaro a quali eventi della vita privata o professionale le regole possono essere applicate.

**Il mondo è pieno di piccoli e grandi di azzardi morali**, spesso molto convenienti per chi li propone e per chi accetta di stare al gioco.

Ormai abbiamo imparato ad analizzare le polarizzazioni di interessi<sup>12</sup> e quindi

<sup>10</sup> Codice Deontologico Forense, art. 1 (L'avvocato), comma 1: *“L'avvocato tutela, in ogni sede, il diritto alla libertà, l'inviolabilità e l'effettività della difesa, assicurando, nel processo, la regolarità del giudizio e del contraddittorio. [...]”*.

Codice Deontologico Forense, art. 10 (Dovere di Fedeltà): *“L'avvocato deve adempiere fedelmente il mandato ricevuto, svolgendo la propria attività a tutela dell'interesse della parte assistita e nel rispetto del rilievo costituzionale e sociale della difesa”*.

<sup>11</sup> Art. 380 (Patrocinio o consulenza infedele): *Il patrocinatore o il consulente tecnico, che, rendendosi infedele ai suoi doveri professionali, arreca nocimento agli interessi della parte da lui difesa, assistita o rappresentata dinanzi all'Autorità giudiziaria ((o alla Corte penale internazionale)), è punito con la reclusione da uno a tre anni e con la multa non inferiore a lire cinquemila. La pena è aumentata:*

*1° se il colpevole ha commesso il fatto, colludendo con la parte avversaria;*






*2° se il fatto è stato commesso a danno di un imputato.*

<sup>12</sup> Le polarizzazioni di interessi sono state introdotte e studiate nel nostro articolo *“La parresia del whistleblower. Il coraggio della verità e le convergenze pericolose”*, in *Azienditalia*, n. 10/2021. Immaginiamo uno scenario, vale a dire una situazione in cui sono presenti degli individui, che chiameremo osservatori, e un insieme **I** che contiene un certo numero di interessi riferibili ai diversi osservatori.

Immaginiamo adesso un comportamento **c** che potrebbe essere adottato in questa situazione. Il comportamento **c** potrebbe influenzare alcuni interessi dell'insieme **I**, minacciarne altri e non influire per nulla su altri ancora. Possiamo



possiamo rappresentare in una tabella l'impatto della proposta dell'avv. Antonio Azzardo sugli interessi in gioco:

INTERESSI PRIMARI (ing. Gabbato)		INTERESSI SECONDARI (Tubi Rubi Spa, avv. Azzardo - avv. Probi -)	
RICEVERE tutto il TFR Maturato			NON PAGARE tutto il TFR maturato, per non creare un precedente (Tubi Rubi Spa)
AVERE un avvocato fedele / affidabile			PROMUOVERE gli interessi della Tubi Rubi Spa (Avv. Antonio Azzardo)
			INCREMENTARE i propri guadagni (Avv. Probi)

Nella tabella di polarizzazione gli interessi primari sono riferiti all'Ing. Giano Gabbato, che nella relazione di delega tra cliente e avvocato gioca il ruolo di Principale. Specularmente, gli interessi della Tubi Rubi Spa, che sono primari per l'avv. Azzardo, sono interessi secondari per l'avv. Probi, perché sono esterni alla relazione di delega che la lega al suo cliente.

La proposta dell'avv. Azzardo (ricorrere contro il diniego dell'INPS, anziché agire contro la Tubi Rubi, avendo la certezza che la Tubi Rubi Spa pagherà le spese legali) promuove tutti gli interessi secondari in gioco, compreso l'interesse secondario di Paola Probi ad incrementare i propri guadagni. Tuttavia, questa proposta minaccia tutti gli interessi primari. Inoltre, la Tubi Rubi, pagando le spese legali di Paola Probi, diventerà un suo Principale e questo determinerà certamente una situazione di incompatibilità di fatto<sup>13</sup>.

**La stabilità di questa polarizzazione<sup>14</sup>, per Paola Probi, dipende dall'intensità**

formalizzare questo **impatto diversificato** del comportamento **c** sugli interessi in gioco, dicendo che **c** determina una **polarizzazione degli interessi di I**, cioè divide l'insieme **I** in tre sottoinsiemi:

- l'insieme **I+** degli interessi che sono promossi da **c**;
- l'insieme **I-** degli interessi che sono minacciati da **c**;
- l'insieme **I0** degli interessi che non sono influenzati da **c**.

Per semplicità, possiamo ignorare l'insieme **I0**, che è poco rilevante, e concentrarci esclusivamente sugli insiemi **I+** ed **I-** degli interessi minacciati e promossi da **c**. Noteremo allora che una polarizzazione può essere descritta come una somma di conflitti e convergenze di interessi, che può essere rappresentata usando una tabella, come quella che compare nella **figura 1**.

<sup>13</sup> Una incompatibilità di fatto, o conflitto di interessi strutturale, è un conflitto endogeno che si determina quando un Agente ha due Principali i cui interessi primari entrano in conflitto. Nel caso dell'avv. Paola Probi, gli interessi che determinano l'incompatibilità sono quelli riportati nella prima riga della tabella: "ricevere tutto il TFR maturato (Ing. Gabbato)" e "non pagare tutto il TFR maturato, per non creare un precedente (Tubi Rubi Spa)".

<sup>14</sup> Una polarizzazione gli interessi è **stabile per un osservatore**, quando gli interessi promossi (**I+**) da un comportamento **c** sono percepiti come più intensi degli interessi minacciati (**I-**): per l'osservatore in questione, i benefici derivanti della possibile adozione di **c** superano i suoi costi. Se usiamo la lettera greca  $\psi$  per indicare l'intensità degli interessi,

**percepita degli interessi in gioco:** se l'interesse secondario a incrementare i guadagni è molto intenso e, al contrario, gli interessi primari dell'Ing. Gabbato sono percepiti con poca intensità, allora l'avv. Paola Probi potrebbe valutare come vantaggiosa la proposta dell'avv. Azzardo. Ma Paola Probi non ha il tempo di disegnare una tabella di polarizzazione, che è uno strumento formidabile per analizzare il rischio generato dalle interazioni tra interessi, ma che non fa parte dell'armamentario cognitivo delle persone, soprattutto quando hanno poco tempo per decidere quale comportamento adottare!

Infatti, il rifiuto di Paola Probi non sembra derivare da alcun calcolo dei costi e dei benefici: lei non valuta l'impatto sugli interessi in gioco, ma la qualità della proposta, che le sembra *strana, fuori luogo, quasi indecente*, al punto che si sente *contorcere le budella*. Il filtro etico di Paola Probi si è attivato, rendendo pressoché inutile qualunque valutazione legata all'intensità degli interessi. La proposta dell'avv. Azzardo, se accettata, determinerebbe la violazione di uno o più valori e i valori non sono in alcun modo negoziabili.

Paola Probi è come quel passeggero che a quota 30.000 piedi, e con una depressurizzazione in corso, afferra d'istinto il braccio del suo vicino di posto, perché sta prendendo a martellate il finestrino facendole intendere che converrebbe ad entrambi garantirsi una via di fuga. Si salva grazie alla sua prontezza di riflessi, più precisamente grazie alla prontezza delle sue intuizioni morali. Ma alla fine della storia, si sente comunque mancare: *senza saperlo ha camminato per qualche minuto sul ciglio di un precipizio e non sa come ha fatto a non inciampare*. La ragione di questo disagio dipende dal fatto che **le regole non sono in alcun modo entrate in gioco nella sua decisione**. Solo a posteriori il suo collega avvocato le fa notare che la condotta suggerita da Antonio Azzardo è contraria a due articoli del codice deontologico degli avvocati.

Siamo certi che Paola Probi sia una professionista scrupolosa e competente: ha sicuramente seguito dei corsi di formazione sulla deontologia professionale. Ne siamo sicuri, perché questi corsi sono obbligatori per un avvocato. Quindi, lei di certo conosceva il contenuto degli articoli 1 e 10, citati dal suo interlocutore: "*l'avvocato tutela, in ogni sede, il diritto alla libertà, l'inviolabilità e l'effettività della difesa, assicurando, nel processo, la regolarità del giudizio e del contraddittorio. [...] L'avvocato deve adempiere fedelmente il mandato ricevuto, svolgendo la propria attività a tutela dell'interesse della parte assistita e nel rispetto del rilievo costituzionale e sociale della difesa*". Ma queste regole, così astratte, le sono sempre sembrate lontane: sembravano parlare di eventi non riconducibili alla sua realtà professionale.

C'erano due enormi cartelli di accesso davanti agli occhi di Paola Probi, ma lei non li ha visti. Non ha imboccato la strada contromano solo perché aveva paura di perdersi. E le regole, ancora una volta, sono arrivate tardi. Forse una ingiunzione un po' più incisiva sarebbe rimasta scolpita nella mente della nostra protagonista. Cialdini, probabilmente, avrebbe scritto: "*Aprile è il mese della fedeltà: ricorda di non fare gli interessi della*

---

la condizione di stabilità di una polarizzazione può essere descritta con una semplice disequazione:

•  $\psi \cdot I^+ - \psi \cdot (I^-) > 0$ .

*controparte*".

## **LA PROPOSTA: formazione, codificazione e leadership etica.**

Esistono tre strategie, per garantire che le regole “arrivino al momento giusto”, orientando le decisioni e i comportamenti adottati dai dipendenti pubblici: la formazione con l'utilizzo di casi concreti, la corretta codificazione degli standard di comportamento attesi e l'ancoraggio delle regole ai processi organizzativi.

Siamo sicuri che nella vostra testa di attenti lettori serpeggia un dubbio: come possiamo applicare i risultati degli esperimenti sociali di Robert Cialdini, e i suoi illuminanti suggerimenti, alla complessità del settore pubblico? **Una pubblica amministrazione non è il parcheggio di una biblioteca:** è un sistema intricato di persone, ruoli e processi che esiste per adottare decisioni caratterizzate da una elevata complessità, in cui entrano in gioco le aspettative dei destinatari, le pressioni della componente politica, gli interessi “strutturali” associati al ruolo e in cui, nella maggior parte dei casi, gli interessi primari entrano in conflitto.

Gettare in terra un volantino o tenerlo è una scelta che non mostra caratteri di particolare complessità, anche perché mettere il volantino in auto, anziché lasciarlo nel parcheggio, è una opzione di comportamento che non presenta particolari svantaggi, oltre ad essere particolarmente utile alla collettività. Decidere di rifiutare una proposta di pagamento da una controparte, all'insaputa del proprio cliente, potrebbe essere invece un po' più difficile, perché entrano in gioco degli interessi personali, ma per un avvocato non è poi così vantaggioso mettere a rischio la propria reputazione professionale, mettendo a rischio gli interessi di un proprio cliente.

**Le decisioni di un Agente pubblico sono più controverse.** Per esempio, non rinnovare il contratto ad un buon fornitore, per garantire la libera concorrenza tra gli operatori economici, oppure rinnovare il contratto, per garantire il buon andamento dell'ente è una scelta difficile, quasi impossibile da prendere, perché in ogni caso si perde qualcosa: un guadagno in termini di imparzialità genera dei costi in termini di buon andamento e, viceversa, privilegiare il buon andamento significa, in molti casi, mettere a rischio l'imparzialità e interferire con le dinamiche di mercato. Scelte di questo tipo non possono essere lasciate in balia delle intuizioni morali dei singoli individui, o ancora peggio lasciate naufragare nel mare delle percezioni soggettive della rilevanza degli interessi in gioco. Servono delle regole che definiscono dei comportamenti attesi, oppure dei principi in grado di guidare e standardizzare i comportamenti individuali. Ma come possiamo aiutare a decidere l'indecidibile?

La risposta è tutta racchiusa in un bizzarro termine che abbiamo coniato per descrivere una delle qualità fondamentali, che devono caratterizzare il contesto interno di una pubblica amministrazione: ***surfability***<sup>15</sup>. **Questa qualità misura la capacità di**

---

<sup>15</sup> La Surfability è una delle sette qualità in base alle quali un analista può misurare il livello di integrità di un'organizzazione e la sua “robustezza” e “resilienza” di fronte al rischio di corruzione. Cfr.:

**un'organizzazione di stare a galla nel tempestoso mare degli interessi.** È la capacità di un'organizzazione di gestire la pressione che viene esercitata sui processi decisionali da parte degli interessi primari, secondari e strutturali. Questa capacità di mantenere in equilibrio gli interessi in gioco (e di stare in equilibrio sugli interessi in gioco) può essere trasferita sul piano etico: i codici di comportamento della pubblica amministrazione non devono semplificare i processi decisionali, attraverso un numero limitato e coerente di principi (*statement*); **devono, piuttosto, affrontare la complessità proponendo un sistema di regole che aiuti l'agente pubblico a trovare il migliore equilibrio possibile tra principi contrapposti.** L'etica pubblica non è una bussola che indica sempre la direzione giusta da seguire. È una bilancia che deve essere tenuta in equilibrio con un preciso gioco di pesi.

Gli ***statement dell'etica pubblica***, citati nei sei commi dell'articolo 3 del Codice di comportamento nazionale, sono buon andamento, imparzialità, rispetto della legge, integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità, ragionevolezza, economicità, efficienza, efficacia, contenimento dei costi, qualità dei risultati, piena parità di trattamento a parità di condizioni, massima disponibilità nei rapporti con le altre pubbliche amministrazioni. La grande sfida, per chi scrive le regole dell'agire pubblico, è suggerire gli standard di comportamento più adeguati per consentire a principi tanto diversi di coesistere pacificamente.

Quindi le regole dei codici di comportamento saranno inevitabilmente complesse, troppo complesse per essere scritte su un volantino. Ma queste regole dovranno comunque innescare il *priming*, l'attivazione cognitiva che influenza i comportamenti. **Ma come facciamo ad "accendere" la testa dei nostri dipendenti pubblici**, affinché prendano decisioni equilibrate in situazioni complesse? Non possiamo certo riempire le nostre amministrazioni di cartelli o procedure!

Esistono almeno tre strategie che possono aiutare enormemente. La prima è la **formazione che utilizza casi concreti**. Già nella prima edizione Piano Nazionale Anticorruzione, si raccomandava l'attivazione percorsi formativi su due livelli:

- livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio;
- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale).

In particolare, il Piano Nazionale Anticorruzione, a proposito di formazione generale con approccio valoriale, riportava: "*Le amministrazioni debbono avviare apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità: tali iniziative debbono coinvolgere tutti i dipendenti ed i collaboratori a vario titolo dell'amministrazione, debbono riguardare il contenuto dei Codici di comportamento e il Codice disciplinare e **devono basarsi prevalentemente sull'esame di casi***"

*concreti; deve essere prevista l'organizzazione di appositi focus group, composti da un numero ristretto di dipendenti e guidati da un animatore, nell'ambito dei quali vengono esaminate ed affrontate problematiche di etica calate nel contesto dell'amministrazione al fine di far emergere il principio comportamentale eticamente adeguato nelle diverse situazioni*".

Il PNA, nell'aggiornamento 2019, ribadisce che l'utilizzo di casi nella formazione non può essere più una opzione oppure una felice sperimentazione: *"L'Autorità valuta positivamente, quindi, un cambiamento radicale nella programmazione e attuazione della formazione, affinché sia sempre più orientata all'esame di casi concreti calati nel contesto delle diverse amministrazioni e favorisca la crescita di competenze tecniche e comportamentali dei dipendenti pubblici in materia di prevenzione della corruzione"*.

L'utilizzo di casi concreti in formazione è particolarmente efficace perché mette le persone all'interno di **scenari di vita reali** (*reale-life scenario*). Simulando processi decisionali più o meno complessi, gli Agenti hanno l'opportunità di associare una situazione concreta alle astratte fattispecie delle regole di comportamento. Si produce un'attivazione che salda la regola alle funzioni cognitive dell'Agente.

La seconda strategia ha che fare con le stesse regole di comportamento e al processo di *codificazione*<sup>16</sup>. Cialdini ci spiega che sarebbe sempre il caso di collegare principi quali l'imparzialità, il buon andamento, la correttezza, la buona fede, ad una ragionevole ingiunzione, in modo da renderli più concreti. Nel nostro Codice di comportamento nazionale **l'articolo 3 è interamente dedicato ai principi generali, mentre dall'articolo 4 in poi abbiamo un elenco di condotte che ai quei principi dovrebbero ispirarsi, senza però mai collegarsi.**

Ad esempio, ci capita spesso di chiedere durante i corsi di formazione a quale principio si ispira **l'articolo 12 comma 3**<sup>17</sup> del Codice di comportamento nazionale quando richiede al dipendente di *operare al fine di assicurare la continuità del servizio, di consentire agli utenti la scelta tra i diversi erogatori*. Una regola un po' criptica, non è vero? Chi sono questi "erogatori" di cui parla il Codice? E cosa significa "consentire la scelta"? Pochissimi sanno contestualizzare questa fattispecie all'interno di una situazione concreta, in una decisione o in un comportamento che si trovano a prendere mentre svolgono la loro funzione pubblica. Questa regola previene uno dei rischi più rilevanti che emergono durante le interazioni (anche informali) con i destinatari della pubblica amministrazione: **orientamento al privato** che può incidere in modo rilevante sulle dinamiche del mercato e che rappresenta un caso emblematico in cui l'intuizione morale non è omogenea. Per alcuni funzionari è accettabile indicare uno specifico operatore economico perché

---

<sup>16</sup> "A code is nothing, coding is everything". Così disse Muel Kaptein nel 1998 (in compagnia del suo collega Wempe). Kaptein, uno dei massimi esperti in codici di comportamento/codici etici, olandese, è spesso citato dai manuali OCSE quando si tratta di dare orientamenti su come si codificano e, soprattutto, su come si trasferiscono le regole di comportamento ed i valori etici sottostanti ai dipendenti. Cfr.: *A code is nothing...*, 2014, Spazioetico.

<sup>17</sup> L'art. 12, comma 3 del Codice di comportamento nazionale stabilisce: "Il dipendente che svolge la sua attività lavorativa in un'amministrazione che fornisce servizi al pubblico cura il rispetto degli standard di qualità e di quantità fissati dall'amministrazione anche nelle apposite carte dei servizi. Il dipendente opera al fine di assicurare la continuità del servizio, di **consentire agli utenti la scelta tra i diversi erogatori** e di fornire loro informazioni sulle modalità di prestazione del servizio e sui livelli di qualità".

ritengono che così facendo prendono concretamente in carico il fabbisogno informativo del Destinatario. Altri, invece, privilegiano un atteggiamento cauto (anche se inconsapevole) e decidono di rimanere neutrali rispetto alla domanda. La regola, se fosse nota, gli raccomanderebbe di trovare un **giusto equilibrio** tra buon andamento e imparzialità, da una parte consentendo (non orientando) una scelta tra i diversi erogatori e dall'altra fornendo informazioni sulle modalità di prestazione del servizio e sui livelli di qualità.

La terza strategia è **l'ancoraggio delle regole** ed ha a che fare con il modo in cui le regole vengono veicolate all'interno dell'amministrazione e sono calate nei processi organizzativi. In certi casi è possibile inserire alcune regole all'interno dei procedimenti, in modo puntuale, proprio nei momenti decisionali in cui quelle regole diventano rilevanti. L'art. 7 del Codice di comportamento nazionale, per esempio, introduce l'obbligo di astensione, ma non individua un preciso momento in cui eseguire una valutazione della presenza o assenza di un conflitto di interessi. Sulla base di questa regola, tuttavia, le amministrazioni stabiliscono l'obbligo di compilare una dichiarazione (di presenza o assenza di conflitto di interessi) nel momento in cui si assume un incarico specifico (far parte di una commissione, eseguire un controllo, istruire un procedimento autorizzatorio, ecc. ...). Ebbene quella dichiarazione ha l'effetto di portare l'attenzione dell'agente su quale condotta egli debba tenera a garanzia dell'imparzialità proprio nel momento in cui si appresta ad assumere delle decisioni in merito, garantendo prossimità semantica della regola allo scenario di riferimento. Nel colorito linguaggio cialdiniano diremmo: *“Aprile è il mese dell'imparzialità: ricordati di astenerti in caso di conflitto di interessi!”*.

**Tuttavia, il meccanismo di ancoraggio più efficiente in assoluto è rappresentato dalla cosiddetta *leadership etica*<sup>18</sup>. Coloro che svolgono funzioni dirigenziali all'interno di un'organizzazione simbolizzano le regole e influenzano il comportamento dei propri collaboratori.** Essi agiscono come “esempi” (in inglese diremmo *“role-modeller”*) ed un comportamento non irreprensibile della *leadership* ha maggiori possibilità di innescare un comportamento analogo nei collaboratori. Quindi i *leader* sono... un po' come delle **“regole ambulanti”**. Essi incarnano le regole, le rendono vive, le attualizzano e contestualizzano all'interno dell'organizzazione.

## **CONCLUSIONI: un'E.P.I.C.A avventura**

---

<sup>18</sup> Dopo gli studi condotti da Cialdini in Nord America, un intero stuolo di ricercatori in tutto il mondo ha provato a riprodurre, integrare, raffinare i suoi esperimenti. Una vera e propria “scuola” è nata nei Paesi Bassi. Ad esempio, tre ricercatori dell'Università di Groningen guidati da Kees Kaizer scrissero un interessante articolo *“The spreading of disorder”*, che traduciamo con *“La diffusione del disordine”*. Keizer incastrò un volantino sul manubrio di alcune biciclette all'interno di un parcheggio universitario. In un tipo di volantino c'era scritto: *“La maggioranza dei professori (80%) si è resa responsabile di plagio”*. Vicino al testo c'era la foto di un professore in toga. Nell'altro tipo di volantino c'era scritto: *“La maggioranza degli studenti (80%) si è resa responsabile di plagio”*. Vicino al testo c'era la foto di uno studente. In entrambi i tipi di volantini c'era una striscia nera in corrispondenza degli occhi per rimarcare che commettere plagio è una trasgressione alla regola. Anche Keizer, come il nostro Peter, si travestì da ladro di cestini e li eliminò dal parcheggio. Ebbene, il 39% dei ciclisti che trovarono il volantino con lo studente raffigurato lo gettarono in terra. Il 52% dei ciclisti che trovarono il volantino con il professore raffigurato lo gettarono in terra.

Nei prossimi numeri della rubrica LO SPAZIO ETICO ci concentreremo sui singoli articoli del Codice di Comportamento nazionale, per fornire alle pubbliche amministrazioni indicazioni e strumenti per calare le regole nel proprio contesto interno e per redigere Codici di amministrazione che siano realmente in grado di integrare e specificare le regole di carattere generale contenute nel D.P.R. n. 62/2013.

Quando stavamo per ultimare la stesura del presente contributo, siamo stati vittime di un fatale attacco informatico: qualcuno si è intrufolato nei nostri computer e ha preso in ostaggio il nostro articolo. Abbiamo subito denunciato l'accaduto alla polizia postale, ma dopo poche ore siamo stati contattati da un *hacker* che non ha voluto rivelarci il suo nome, firmandosi con uno pseudonimo: “**A Bin Thief**”.

Un ladro di cestini! Abbiamo subito pensato di essere caduti vittima di un emulatore delle imprese di Robert Cialdini: la ricerca in campo sociale, come è noto, può incidere pesantemente sulla salute mentale di chi la esercita senza la dovuta preparazione.

Il primo messaggio via *email* del ladro di cestini è stato abbastanza enigmatico: “**Aprile è il mese dell'integrità: ricordati di scrivere bene le regole!**”. Vi confessiamo che leggendo la *email*, non abbiamo percepito alcuna attivazione cognitiva. Niente di niente: quale comportamento avremmo dovuto adottare, per riavere indietro il nostro prezioso articolo?

Alcuni giorni dopo (quando ormai la data di consegna del contributo ad Azienditalia era pericolosamente vicina) l'*hacker* si è rifatto vivo, con un messaggio *email* assai più esplicito:

- “*Cari signori, ho letto con scarso interesse il vostro articolo. Le vostre intenzioni sono encomiabili, ma il vostro taglio è troppo teorico: per quanto tempo ancora intendete restare con la testa tra le nuvole? Non è forse il momento di tornare con i piedi per terra e proporre qualcosa di concreto?*”

Il messaggio si concludeva con una richiesta di “riscatto”, alquanto minacciosa:

- “*Se entro 24 ora non mi spiegherete in che modo intendete aiutare CONCRETAMENTE le pubbliche amministrazioni a scrivere meglio le proprie regole, il vostro inutile articolo sarà ridotto ad una massa informe di bit illeggibili per qualunque sistema informatico e cancellato per sempre dalla faccia del Pianeta Terra...*”.

Non avevamo alternative! Per due giorni e due notti ci siamo spremuti le meningi, per salvare il salvabile. Alla fine siamo riusciti a pagare il riscatto e il nostro articolo è stato restituito. Per dovere di cronaca, riportiamo qui sotto la risposta che abbiamo inviato all'anonimo ladro di cestini.

\*\*\*

Nei prossimi numeri della rubrica LO SPAZIO ETICO ci concentreremo sui singoli articoli del Codice di Comportamento nazionale, per fornire alle pubbliche



amministrazioni indicazioni e strumenti per calare le regole nel proprio contesto interno e per redigere Codici di amministrazione che siano realmente in grado di integrare e specificare le regole di carattere generale contenute nel D.P.R. n. 62/2013.

Ogni articolo prenderà in considerazione i nodi problematici fondamentali dell'etica pubblica, cercando di rispondere ad alcune domande:

1. **Eventi:** quali dinamiche a rischio di corruzione possono essere gestite facendo ricorso alle regole dei codici di comportamento?
2. **Principi:** quali principi dell'etica pubblica vengono violati da tali dinamiche?
3. **Ingiunzioni:** quali standard di comportamento possono prevenire l'innescò di dinamiche a rischio di corruzione, garantendo un equilibrio tra principi etici?
4. **Casistiche:** in quali scenari della vita professionale o personale (*real-life* scenario) le regole assumono rilevanza e devono orientare i comportamenti?
5. **Ancoraggio:** in che modo le regole possono essere calate nei processi dell'amministrazione e veicolate attraverso l'esempio della *leadership*?

Eventi, Principi, Ingiunzioni, Casistiche e Ancoraggio. Casualmente, l'acronimo di queste cinque parole è **E.P.I.C.A.** E sarà certamente epico il viaggio che ci accingiamo a intraprendere insieme a voi, con le vele spiegate a cercare il vento delle regole e dei valori, verso un approdo sicuro di integrità.