



Di Rienzo M., Ferrarini A., *“Le oche dannate di Konrad Lorenz. L'imprinting corruttivo nei processi di cooptazione della classe dirigente”*, SPAZIOETICO, Milano, marzo 2022

# Le oche dannate di Konrad Lorenz. L'imprinting corruttivo nei processi di cooptazione della classe dirigente

di Massimo Di Rienzo & Andrea Ferrarini

[SPAZIOETICO ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE](#)



***“Un debito si salda, mentre l'appartenenza è un marchio  
che si incide nell'anima, uno stile, una dannazione”***

**Spatioeticus**

**Abstract.** La gestione degli incarichi e delle nomine è stata inserita da ANAC tra le “aree di rischio generali”. Tuttavia, questa esposizione al rischio è stata rilevata come se fosse un inevitabile dato di fatto, senza soffermarsi in alcun modo sui fattori abilitanti che la determinano. In questo articolo, intendiamo analizzare le dinamiche relazionali e i conflitti di interessi che stanno alla base delle dinamiche corruttive nei processi di cooptazione della classe dirigente.

***Questo articolo è apparso sulla Rivista [Azienditalia Enti Locali](#), Mensile per gli enti locali e le loro aziende, nel 2021, nell'ambito dello Spazio Etico, viaggio nel mondo del conflitto di interessi***



## PREMESSA

### La trave negli occhi dell'anticorruzione italiana

La gestione degli incarichi e delle nomine è stata inserita da ANAC tra le “aree di rischio generali” (Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015: “Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione” - Parte generale §6.3, Parte Speciale II “Sanità” § 2.1.2). Tuttavia, questa esposizione al rischio è stata rilevata come se fosse un inevitabile dato di fatto, senza soffermarsi in alcun modo sui fattori abilitanti che la determinano. In questo articolo, intendiamo analizzare le dinamiche relazionali e i conflitti di interessi che stanno alla base delle dinamiche corruttive nei processi di cooptazione della classe dirigente.

Prima o poi tutti se la prendono con Adamo ed Eva, gli ancestrali progenitori della razza umana. Se non avessero mangiato la mela, oggi vivremmo tutti in uno splendido paradiso terrestre. E, invece, siamo condannati all'inferno dei viventi, vittime innocenti di un antico peccato originale<sup>1</sup>, che ci portiamo dentro come una macchia indelebile.

La storia della cacciata dall'Eden, narrata nel terzo capitolo del libro della Genesi, ci ha fatto venire in mente un interessante parallelismo: le collusioni, le disfunzioni, i conflitti di interessi e le logiche clientelari che affliggono i processi di selezione della classe dirigente del nostro Paese potrebbero essere una sorta di *peccato originale*, che ci condanna ad essere tragicamente incapaci di stare al passo con le democrazie più evolute.

Organi di indirizzo, vertici apicali, dirigenti e *manager*, sono come articolazioni che consentono alle ossa degli esseri viventi di muoversi e stare insieme: se non svolgono bene il proprio compito, il corpo non riesce più a muoversi oppure cade a pezzi. Inoltre, il comportamento dei *leader* influenza il comportamento dei collaboratori e l'atteggiamento dei *leader*, a qualunque livello, evidenzia quali sono i valori di riferimento (scritti e non scritti) di un contesto.

**Le strategie di prevenzione della corruzione dovrebbero quindi agire prioritariamente sui meccanismi di selezione della classe dirigente.**

O almeno così ci aspetteremmo, anche perché mettere le persone giuste al posto giusto è diventata un'opzione non solo etica, ma un tema centrale per affrontare le sfide che ci attendono in questa delicata fase storica.

E invece, **la corruzione dei processi di nomina e nel conferimento degli incarichi di vertice** sembra essere **tollerata e accettata come un dato di fatto**, come una persistenza naturalmente connessa alla gestione delle deleghe in ambito pubblico.

I Piani triennali di prevenzione della corruzione abbondano di condotte a rischio in ogni processo organizzativo, come pagliuzze negli occhi di inconsapevoli amministrazioni che non si accorgono

---

<sup>1</sup> Nella versione greca della Bibbia, il termine usato per indicare il peccato è ἁμαρτία, che significa “*manca il bersaglio*”. Il peccato originale, in effetti, non è una colpa, ma una naturale ed inevitabile tendenza dell'essere umano verso il male, che la dottrina cattolica definisce *concupiscenza*.



della trave che è ben piantata nella loro testa.

Il risultato è una **scarsa qualità dei processi decisionali pubblici**, come risulta ormai evidente in ogni occasione. I conflitti di interessi che orientano la selezione della classe dirigente vengono spesso associati al fenomeno delle clientele<sup>2</sup>, ricondotte all'insano e distorto rapporto tra politica e amministrazione, al *familismo amorale* proprio di una cultura tribale, di un insieme di persone che non è mai diventata comunità nazionale. Ma c'è molto di più di questo: **c'è lo stigma invisibile, la dannazione che nutre meccanismi corruttivi sistemici, ad altissima ricorsività.**

Ci sono reminiscenze di relazioni che credevamo vinte per sempre. Leggete, per esempio, questa antica formula di **accomandazione**<sup>3</sup> di un vassallo, risalente all'VIII secolo, in cui la delega assume i contorni di una sottomissione ai limiti dell'asservimento personale:

«Come tutti sanno chiaramente, io non ho di che nutrirmi o vestirmi e dunque ho chiesto alla vostra pietà, e la vostra volontà me l'ha accordato, di affidarmi a voi e di pormi sotto la vostra protezione [...] Dovrete aiutarmi e sostentarmi sia nel mangiare sia nel vestire nella misura in cui io avrò la capacità di servirvi e di rendermi meritevole. **Fino a quando vivrò dovrò prestare a voi servizio ed obbedienza come uomo libero. Nel corso della mia vita non avrò la facoltà di sottrarmi né al vostro potere, né alla vostra protezione**, e per tutti i giorni della mia vita non dovrò sottopormi ad altro se non al vostro potere e alla vostra tutela (\*)»

(\*) Questo giuramento è riportato nella *Formulae Turonenses, o Formule di Tours*, un compendio di formule giuridiche da inserire negli atti pubblici e privati. Per la versione latina di tale giuramento cfr. Karl Zeumer, [Formulae Merovingici et Karolini Aevi](#), Cambridge University Press, 2010, p. 158, formula 43. "Qui se in alterius potestate commendat"

Vogliamo esplorare insieme a voi questo incredibile mondo di affetti ancestrali e di schiavitù infernali che lega malcapitati piromani relazionali a decisioni pubbliche fallimentari e che determina gran parte del decadimento politico, economico e culturale del nostro sfortunato e meraviglioso Paese.

## IL PROBLEMA

### L'imprinting corruttivo

Quale identità professionale costruisce un percorso di selezione che si trasforma in *cooptazione*<sup>4</sup>? A quali condizionamenti verrà sottoposta la funzione del soggetto *cooptato*? E per quanto tempo? Quale sarà la sua percezione del ruolo e della sua funzione, soprattutto in ambito pubblico?

Abbiamo dato un nome al conflitto di interessi che minaccia i processi di selezione della classe dirigente: ***imprinting corruttivo***.

<sup>2</sup> *Clientela*, ovvero, relazione che si basa su uno scambio di favori fra personaggi influenti e cittadini

<sup>3</sup> Nel diritto medievale, l'*accomandazione* era l'atto formale con cui il vassallo dichiarava la sua fedeltà e sottomissione. Il vassallo porgeva le mani aperte al signore, il quale, a sua volta, manifestava la propria accettazione stringendogli le mani e consegnandogli un'arma o un altro oggetto.

<sup>4</sup> Sul significato del termine "*cooptazione*" cfr. "[Spazioetico scopre la formula per entrare a far parte di una task force \(articolo "serio" sui rischi della cooptazione\)](#)" Spazioetico, aprile 2020



Un'oca è un'oca. Potete scommetterci che vi farà saltare fuori dal letto con il suo starnazzare molesto, ma non potete pretendere granché, almeno se non vi chiamate Konrad Lorenz e siete il più grande etologo della storia della scienza.

Perché allora l'oca (Martina per la precisione) si trasforma in una specie di congiunto: almeno dal suo punto di vista voi le apparirete come una mamma o qualcosa del genere.

È l'*imprinting*, un meccanismo piuttosto noto di attaccamento primario che gli uccelli utilizzano per saldare la relazione genitoriale all'atto della nascita.

Lorenz fu il primo a studiare questo particolare fenomeno negli animali, ma poi studiosi come John Bowlby estenderanno questo pensiero all'attaccamento primario umano costruendo le basi per decodificare le relazioni familiari caratterizzate da un altissimo livello di intensità.

Ora è venuto il momento di effettuare un nuovo "salto di specie" e studiare l'*imprinting* **corruttivo**<sup>5</sup>.

Si pensi alle relazioni che talvolta nascono negli ambienti accademici, tra professori e assistenti o ricercatori e al rischio di corruzione che tali relazioni generano nei concorsi universitari<sup>6</sup>, nelle varie vicende ribattezzate "concorsopoli" che spesso leggiamo sui giornali, ai rapporti che si instaurano o si saldano nei processi di reclutamento, selezione del personale, nel conferimento di incarichi pubblici o privati. L'oca di turno, il "miracolato" che si aggiudica il concorso o viene selezionato o riceve un incarico, riconosce nel suo *sponsor* accademico, politico, economico, un punto di riferimento unico ed irripetibile da cui apprende sistematicamente stili relazionali e di *leadership* che poi replicherà nel proprio contesto di riferimento. Indifferente alla qualità del *maternage*, la giovane oca avverte un obbligo di appartenenza e di fedeltà più che di remunerazione. **Un debito si salda, mentre l'appartenenza è un marchio che si incide nell'anima, uno stile, una dannazione.**

L'*imprinting* corruttivo non è un comportamento o un insieme di comportamenti. Assomiglia piuttosto a una situazione di conflitto di interessi che influenza stabilmente i comportamenti e le decisioni a causa dell'interferenza degli interessi che corrono sulle relazioni della sfera privata e professionale. Ma l'*imprinting* corruttivo non è un conflitto di interessi qualunque.

Un conflitto di interessi è una specie di tiro alla fune in cui c'è una squadra che vince e una che perde. Da una parte gli interessi primari di un'organizzazione che, in ambito pubblico hanno a che fare con l'imparzialità e il buon andamento, dall'altra gli interessi secondari degli Agenti<sup>7</sup>. Il risultato è incerto e dipende da molte variabili. Una delle variabili è la forza con cui la corda viene

---

<sup>5</sup> Altri autori hanno parlato di *imprinting* corruttivo in relazione alla corruzione. Ad esempio, Karin Knorr, Thorsten Auer and Kirsten Thommes, nel luglio 2020 hanno pubblicato una interessante ricerca: "Is Corruption Imprinted? A Study on Preconditions of Corruption in Post-Communist Countries" in cui mostrano come la corruzione negli Stati dell'Europa centrale e orientale è ancora prevalente, ma diversa a seconda dei Paesi. Una possibile spiegazione è proprio l'*imprinting*. La teoria sull'*imprinting* suggerisce che le strutture istituzionali che riflettono un certo clima organizzativo risalente al tempo della fondazione, sono persistenti e possono sclerotizzarsi ancora di più per via di un *imprinting* di seconda mano.

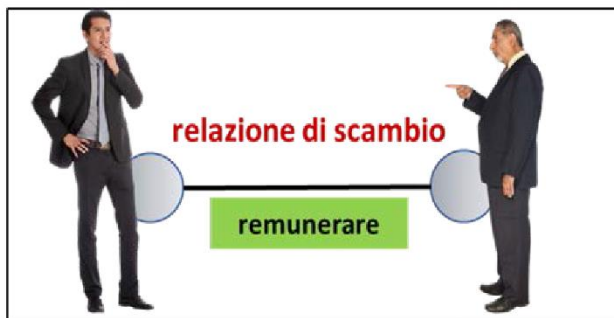
<sup>6</sup> Cfr. "Il senso del Professor Baroni per i concorsi. Ovvero, come la tossificazione delle relazioni in ambito accademico fa esplodere il rischio di corruzione" Spazioetico, marzo 2021.

<sup>7</sup> Un Agente è ogni soggetto che riceve una delega da un Principale. L'Agente promuove interessi primari che gli vengono delegati dal Principale, ma non può esprimere propri interessi primari. L'Agente può esprimere, invece, propri interessi secondari, strutturali e non strutturali. Cfr. "Agente, termine del glossario di Spazioetico".

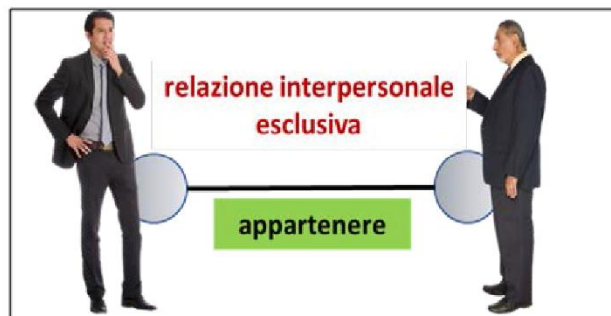
tesa da una delle due squadre, cioè l'intensità di un interesse rispetto ad un altro.

L'*imprinting* corruttivo, invece, è una sorta di **conflitto di interessi "nativo"**, la cui intensità è massima perché solo apparentemente ci troviamo di fronte ad una relazione di scambio. Si tratta, in verità, di una **relazione interpersonale esclusiva** (Cfr. il "[Panopticon delle relazioni sensibili](#)", Spazioetico 2020), che riproduce dinamiche di tipo parentale.

### Le relazioni che generano l'imprinting corruttivo



... cosa sembrano...



... cosa sono in realtà

Tali relazioni hanno, se ci fate caso, la caratteristica di innescare dinamiche di *cooptazione* spesso mascherate da integerrimi processi di selezione. Ed è peculiare anche la natura degli interessi secondari che corrono su queste relazioni: i soggetti *cooptati* sanno che non è in gioco la remunerazione per un favore ottenuto o fatto, ma la garanzia di appartenere ad un gruppo, la volontà di difenderlo e perpetuarlo nel tempo, l'assicurazione di esercitare un ruolo riconosciuto e riconoscibile.

L'*imprinting* corruttivo rappresenta un problema enorme per l'integrità di un sistema pubblico, perché è un meccanismo di condizionamento dei comportamenti molto più efficace di qualsiasi misura di prevenzione della corruzione o della più avanzata soluzione di gestione delle risorse umane. Coinvolge soggetti che sono legati da una relazione di delega (il professore e i suoi assistenti, il dirigente e i suoi collaboratori, il politico e il dirigente, gli organi di indirizzo di una Regione e i componenti del CdA nominati in una Società pubblica) e modifica i termini di quella relazione, trasformandola in un'assicurazione sulla vita. Anche in questo caso, esiste un termine tecnico per definire questa trasformazione: si chiama *tossificazione*<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> La tossificazione di una relazione è un meccanismo che agisce dall'interno e modifica la meccanica, il peso dei nodi, le regole di ingaggio, insomma modifica il funzionamento di una relazione. Cfr. "[Tossificazione](#), termine del glossario di Spazioetico"

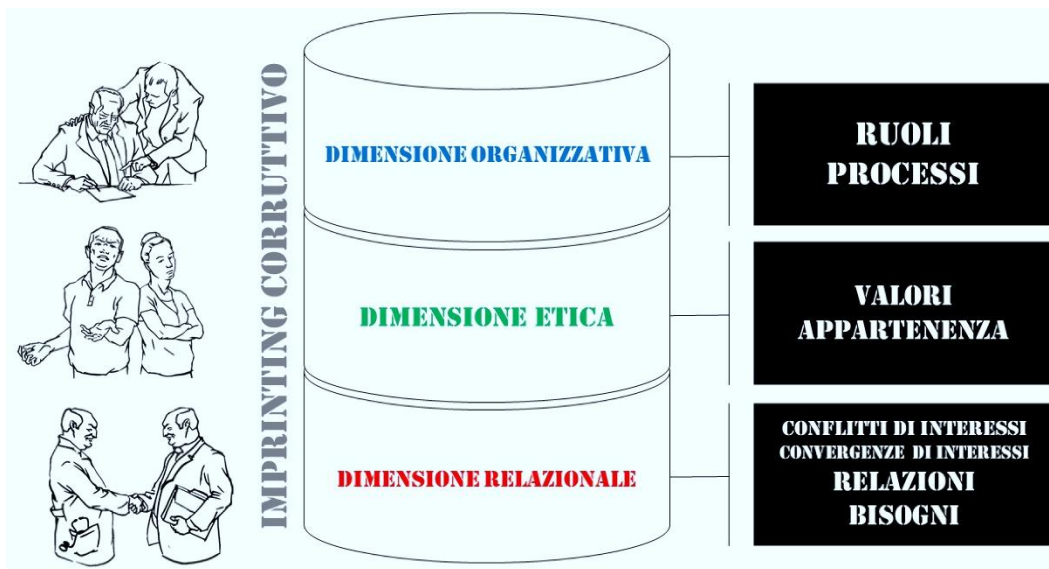


In sintesi, ci si riconosce in uno stile comportamentale che esprime un certo modo di strumentalizzare e tossificare le relazioni professionali e personali ed un certo modo di asservire collaboratori e organizzazioni.

Il livello di correlazione (*entanglement*) tra sistemi fa sì che tali meccanismi risultino dominanti, fortemente distorsivi di processi decisionali che si sovrappongono tra loro.

**Il conflitto di interessi si scarica su processi pubblici ad altissima rilevanza e distorce processi decisionali, valutazioni, assetti regolamentari.**

Dobbiamo analizzare a fondo questo fenomeno, caratteristico della corruzione nel nostro Paese. E per farlo, dobbiamo effettuare un carotaggio per studiarlo a diversi livelli: organizzativo, etico e relazionale.



## IL CASO

### Due oche in uno stagno

Un'oca resta un'oca anche se si mette una giacca e lavora in un'amministrazione pubblica o in una società di consulenza, o .... Quando due oche cresciute in ambienti diversi, ma con il medesimo *imprinting* corruttivo, si incontrano, potrebbero non riconoscersi. Ma continueranno ugualmente a recitare perfettamente la loro parte. Una vicenda di questo tipo è accaduta in Regione Fregozia ed ha coinvolto un importante dirigente regionale, l'ing. Tobia Tiranno, e il dipendente di una società pubblica, il dott. Sergio Servigi.

È una vicenda di cui nessun giornale ha parlato. Un piccolo azzardo che si è consumato nella penombra del sistema pubblico. Solo Tobia Tiranno e Sergio Servigi sanno cosa è successo veramente. Solo loro. E voi. E noi.

Sergio Servigi lavora per la Frego Informatica Spa, una società *in house* controllata al 100% dalla Regione Fregozia, che si occupa della fornitura di software e hardware e della gestione dei sistemi informativi a favore degli enti del sistema regionale.



Un giorno Sergio Servigi viene contattato dal Dirigente apicale dell'Osservatorio Epidemiologico della Regione, l'ing. Tobia Tiranno, che gli fa una precisa richiesta: *“Avrei bisogno che tu mi mandassi uno dei tuoi collaboratori qui in Regione, perché entro fine mese devo inviare dei dati al Ministero della Salute ... Per farlo, qui all'Osservatorio, dobbiamo inserire manualmente in un data-base un sacco di informazioni, relative alle campagne di vaccinazione degli ultimi 10 anni!”*

Servigi, visibilmente in difficoltà, abbozza una risposta: *“Ma è un lavoro infinito! Dovrebbe stare da voi per settimane e non posso permettermi di perdere un collaboratore per così tanto tempo: anche noi siamo indietro con il lavoro! E poi ... il contratto tra noi e la Regione prevede la fornitura di software, hardware e di servizi di assistenza informatica, ma esclude il servizio di data-entry!”*

Ma Tobia Tiranno lo incalza: *“Come ti permetti! Ricorda che il tuo stipendio lo paga la Regione Fregozia! Tra l'altro, la digitalizzazione dei dati relativi alle campagne vaccinali è un obiettivo del mio settore e nel mio settore comando io! Sono io che decido che cosa mi dovete dare! Mandami subito qualcuno, altrimenti telefono al Presidente della Frego Informatica e ti faccio licenziare!”*

In virtù del contratto di servizio stipulato tra Frego Informatica e Regione Fregozia, l'ing. Tobia Tiranno, è un Destinatario di Sergio Servigi. Ma si comporta come se fosse il capo di Sergio Servigi. Cosa sta succedendo? E perché Tiranno si comporta in questo modo?

Ovviamente, Sergio Servigi può scegliere: può stare al gioco e fornire alla Regione un servizio non previsto, garantendo ad un immeritevole funzionario il conseguimento di un obiettivo di *performance*, oppure può andare di corsa a segnalare l'evidente forzatura al suo vero capo.

Siamo sicuri che l'esito della vicenda dipende solo dall'onestà dei protagonisti?

Facciamo un passo indietro e vediamo quale è stata la *“palestra di vita”* di Tobia Tiranno e Sergio Servigi.

Fin da giovane Tobia Tiranno amava la politica. Animato da grandi ideali, si era iscritto a un Partito, senza tuttavia riuscire mai a vincere alcuna elezione. Non disponeva di una rete di contatti e relazioni tali da *“capitalizzare”* e convertire in voti a proprio favore. E non aveva nemmeno idee brillanti da proporre per farsi votare.

Giunto all'età di 45 anni, Tobia Tiranno si sentiva un fallito: si era laureato fuori corso, non aveva concluso nulla con la politica e non aveva mai trovato un lavoro serio. Certo ... era ufficialmente l'amministratore unico della Tiranno Srl, l'azienda di famiglia, ma era suo padre a dirigere veramente l'azienda.

Decise allora di cambiare vita ed accettò un umile impiego come *“factotum”* di Gaetano Notabile, il potente Assessore Regionale alla Sanità. Si accorse che lavorare all'ombra di altri era in fin dei conti ciò che gli riusciva meglio, da sempre. Imparò a fare di tutto: scrivere comunicati, gestire appuntamenti, guidare l'automobile, prenotare viaggi e pernottamenti.

Tutto questo impegno un giorno diede frutti inaspettati: dopo l'ennesimo caso di corruzione negli uffici del suo



assessorato, Gaetano Notabile decise di mettere un uomo di fiducia nel ruolo di Dirigente dell'Osservatorio Epidemiologico della Regione. Un ruolo di grande responsabilità! L'assessore Notabile convocò Tiranno nel suo ufficio, durante la sua prima giornata di lavoro, e gli disse: "Contiamo su di te!".

L'ing. Tiranno è un uomo con poche doti, che si dà alla politica senza avere alcun successo. Un uomo che vive all'ombra degli altri: suo padre gli assegna un ruolo, quello di amministratore unico, che non sa o non può svolgere davvero; l'Assessore Notabile lo usa come "portaborse". Un uomo da retrovia, un gregario. E probabilmente stare nell'ombra gli riesce bene, perché non richiede troppo sforzo.

Poi, la svolta: una relazione, quella giusta, lo proietta nell'olimpico dei dirigenti regionali. Probabilmente, farà il dirigente nello stesso modo in cui ha fatto l'amministratore della Tiranno Srl: aspettando che qualcuno gli dica cosa fare. Sicuramente, ha imparato che non contano gli ideali, o quante relazioni hai, ma quello che riesci a fare con le relazioni. E non riterrà problematico usare la sua relazione con Sergio Servigi, per raggiungere i propri obiettivi.

Sergio Servigi dopo essersi Laureato in Economia, era diventato assistente del professor Bruno Baroni. Anni di miseria, passati a mendicare assegni di ricerca e docenze a contratto e a lavorare nell'ombra fitta del "vivaio" della Facoltà di Economia, diretto dal Professor Baroni con la diligenza e la severità del padre di famiglia.

Anni di studio matto e disperatissimo, buttati via per un tragico errore: un giorno il prof. Baroni gli aveva chiesto di andare a prendere a scuola i suoi figli. Servigi gli aveva risposto: "Non posso... Devo finire quell'articolo a Suo nome, da inviare alla Rivista Internazionale di Studi Economici".

Questa insensata risposta decretò la fine della promettente carriera accademica di Sergio Servigi.

Anche Sergio Servigi ha subito il suo personale *imprinting* corruttivo. Umile vassallo della ricerca accademica, ha pagato a caro prezzo la decisione di tradire le aspettative del suo *dominus* prof. Baroni. Certamente non ripeterà una seconda volta il suo errore: ha tutto l'interesse ad esaudire i desiderata di Tobia Tiranno gli sembrerà sempre la scelta più vantaggiosa.

Ma si tratta soltanto di un semplice scambio, cioè di una utilità personale? Servigi e Tiranno stanno semplicemente mettendo in sicurezza se stessi, facendo un cattivo uso delle risorse pubbliche?

La corruzione è uno scambio di utilità, ma spesso ci si sorprende a constatare che il valore delle utilità scambiate non è razionale. Gente che si vende per nulla; spesso osserviamo che la corruzione c'è anche in assenza di utilità<sup>9</sup>. Sembra che la condotta di un Agente non dipenda da vantaggi di natura economica o personali, ma proprio come le oche dannate di Lorenz, dal modo in cui questo Agente è stato "formattato".

<sup>9</sup> "Il valore della tangente è di frequente molto basso e assume sempre di più forme diverse dalla classica dazione di denaro, come l'assunzione di amici e parenti. Desto particolare allarme il fatto che la funzione pubblica sia venduta per molto poco, 2.000 o 3.000 euro, a volte anche per soli 50 o 100 euro. Tra le contropartite più singolari (riscontrate nel 21% dei casi esaminati), figurano ristrutturazioni edilizie, riparazioni, trasporto mobili, pasti, pernottamenti e buoni benzina. Pensate che in un caso segnalato quest'anno, in cambio di un'informazione riservata è stato persino offerto un abbacchio!" Autorità Nazionale Anticorruzione, Relazione Annuale 2019, Roma, 2 luglio 2020





Servigi non può far altro che adeguarsi ai *desiderata* di Tiranno perché è quello che ha appreso quando è uscito dal suo piccolo guscio calcareo di pseudo-assistente universitario. Così come le oche non hanno mai il dubbio su chi sia la propria madre, anche Sergio Servigi non ha alcun dubbio su chi sia il suo padrone. Scambia Tobia Tiranno per il suo Principale, quando, in realtà quest'ultimo non è altro che un Destinatario delle attività della Frego Informatica.

Ma l'*imprinting* corruttivo ha conseguenze anche peggiori: aggredisce i ruoli, i processi e i valori di riferimento del sistema pubblico, facendo "terra bruciata" dietro di sé.

## L'ANALISI

### "I *demolition men* nelle stanze dei bottoni"

#### *La dimensione organizzativa*

L'*imprinting* corruttivo si auto-alimenta: genera soggetti *formattati*, che garantiscono la sua diffusione all'interno delle organizzazioni. Questi soggetti finiscono per associare alle relazioni di delega in cui sono inseriti l'intensità, l'asimmetria di potere e le dinamiche di tipo parentale che hanno caratterizzato il loro *imprinting* corruttivo, creando i presupposti per future e ulteriori *formattazioni*. **Il costo di questa diffusione è una progressiva *demolizione* della dimensione organizzativa.**

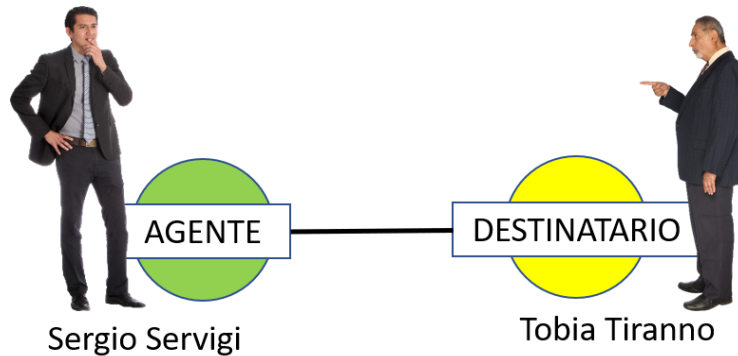
Per cogliere fino in fondo questo meccanismo distruttivo, è conveniente ricostruire le reti di relazioni interne al sistema pubblico usando i quattro ruoli della *Teoria dell'Agenzia Estesa*<sup>10</sup>: Principale delegante, Principale delegato, Agente e Destinatario. Il ruolo di Principale delegato è assegnato ai numerosi soggetti che fanno parte delle "*catene di comando*" del sistema pubblico (organi di indirizzo, direttori generali, dirigenti apicali, dirigenti di settore, ecc.) e sono proprio tali catene ad essere demolite.

Questa demolizione è evidente nella dinamica relazionale rappresentata nella prima parte del caso di Sergio Servigi e Tobia Tiranno.

Sergio Servigi è un Agente e l'ing. Tiranno, in virtù del contratto stipulato tra Regione e Fregozia Informatica, è un Destinatario di Sergio Servigi.

---

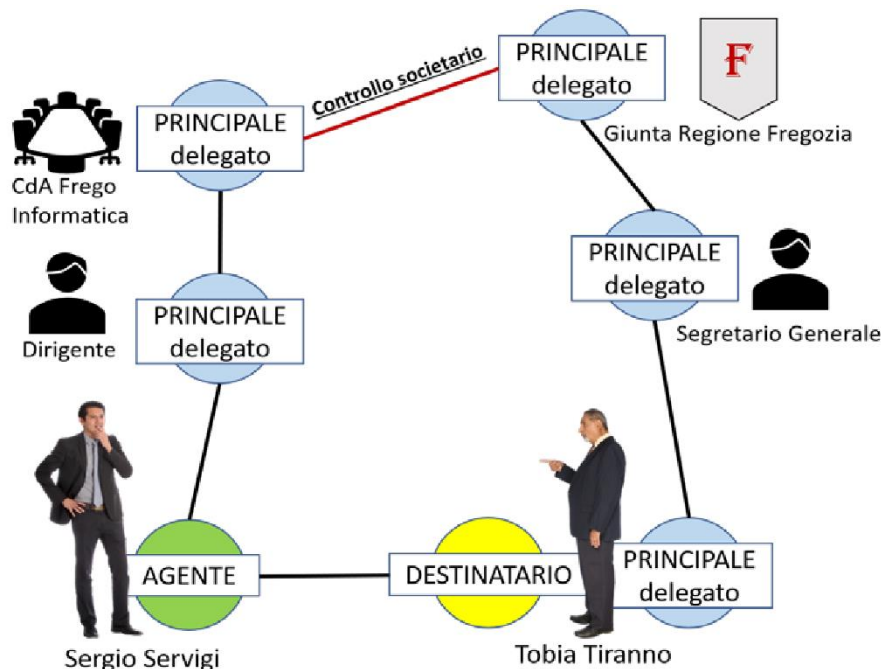
<sup>10</sup> Per una introduzione alla Teoria dell'Agenzia Estesa, si rimanda all'articolo "*La Teoria dell'Agenzia Estesa: ruoli e relazioni della sfera pubblica*", Spazioetico, marzo 2021 (<https://spazioetico.com/2021/03/28/la-teoria-dellagenzia-estesa-ruoli-e-relazioni-della-sfera-professionale-pubblica/>). Per un approfondimento della Teoria, e per vedere le sue diverse applicazioni, si rimanda a Massimo Di Rienzo - Andrea Ferrarini, "*Etica delle relazioni dell'Agente pubblico*", Wolters Kluwer (<https://shop.wki.it/ebook/ebook-etica-delle-relazioni-dell-agente-pubblico-s720632/>)



Tuttavia, Tobia Tiranno è un dirigente regionale e quindi gioca anche il ruolo di Principale delegato. Semplificando un po' l'analisi, possiamo ricostruire nel modo seguente le catene dei Principali delegati della Frego Informatica e della Regione Fregozia:

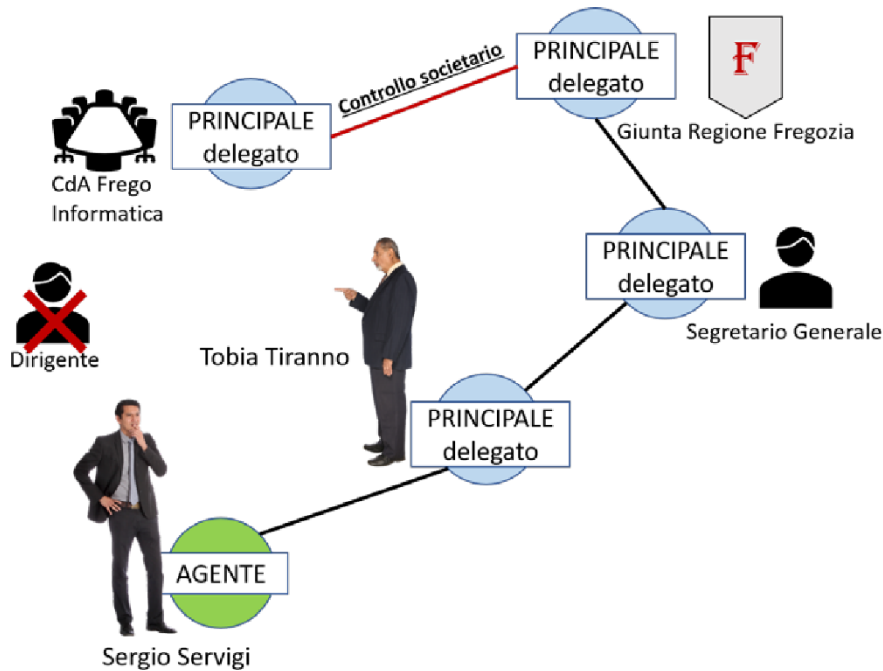
- Sergio Servigi è un Agente della Frego Informatica Spa e probabilmente avrà un capo, un dirigente che a sua volta risponderà al Consiglio di Amministrazione, che viene nominato dalla Giunta della Regione Fregozia
- Tobia Tiranno è un dirigente, che risponde al Segretario Generale, nominato dalla Giunta della Regione Fregozia

Queste catene di Principali delegati sono rappresentate nella seguente tavola:



Guardando l'immagine risulta chiaro che Tobia Tiranno *non è un Principale di Sergio Servigi*. I due sono inseriti in due catene di comando differenti, che hanno come unico vertice la Giunta Regionale.

Nonostante questo, Tobia Tiranno si comporta come se fosse il dirigente di Servigi: **tossifica il contenuto della relazione** tra Agente e Destinatario, trasformandola in *qualcosa* che entrambi i protagonisti riconoscono come affine alle relazioni che hanno determinato il loro *imprinting* corruttivo.



Tale dinamica confonde e spezza le catene dei Principali delegati: Sergio Servigi adesso è sganciato dalla Frego Informatica Spa e si percepisce come inserito nella catena di Comando della Regione Fregozia. Ma se Tobia Tiranno si comporta come un Principale nei confronti di Servigi (e Servigi asseconda questo atteggiamento) **quale funzione svolge il Dirigente della Frego Informatica Spa, il suo "vero" Principale?** La verità è che quel dirigente non serve più a nulla. Capita così che nelle organizzazioni pubbliche le catene di comando siano disarticolate, spezzate e piene di ruoli percepiti come inutili. Nel breve periodo, questa demolizione determina anche una certa convergenza di interessi, perché la semplificazione delle catene di comando del sistema pubblico sembra accelerare i processi decisionali e tenere in equilibrio gli interessi primari e secondari<sup>11</sup>.

Si tratta, tuttavia, di una convergenza soltanto apparente: la demolizione delle catene di comando causa sempre un decadimento della qualità dei processi e dei servizi erogati dai sistemi pubblici ed un ulteriore peggioramento dei processi di selezione della classe dirigente. Dopo un certo periodo, infatti, **questi sistemi non sembrano più in grado di selezionare leader capaci di gestire adeguatamente le decisioni e i processi di loro competenza.**

Questo decadimento è evidente, ma è altrettanto evidente quanto sia sottovalutato: vi è una diffusa **tendenza a difendere strenuamente lo status quo dei processi di cooptazione della dirigenza pubblica**, dei docenti universitari, degli organi di governo, delle *task force* governative,

<sup>11</sup> Questi fenomeni sono diffusi non solo nelle amministrazioni pubbliche, ma anche nelle società *in house*, che spesso non si concepiscono come sistemi organizzativi autonomi, ma come delle appendici delle strutture organizzative dell'ente controllante.

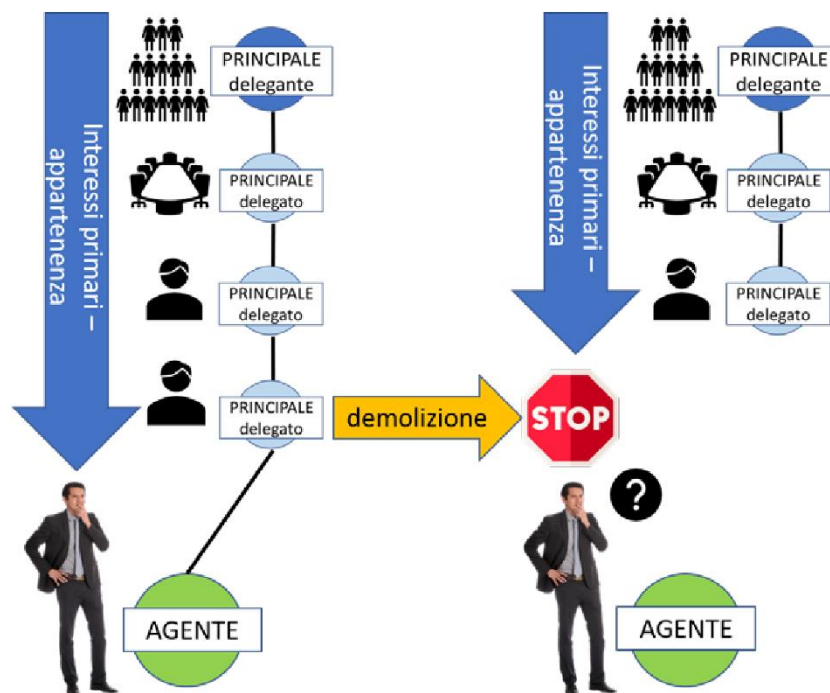
anche quando forzano in maniera evidente le regole.

Questa tendenza può essere spiegata dal fatto che l'*imprinting* corruttivo non genera soltanto convergenze di interessi ma anche senso di appartenenza.

### La dimensione etica

I soggetti che lavorano all'interno di una organizzazione hanno bisogno di sentirsi parte del sistema e le strategie per soddisfare questo bisogno sono di due tipi: gli **interessi** e i **valori etici**. Ma l'*imprinting* corruttivo **genera un vuoto** in queste strategie.

All'interno di una qualsiasi organizzazione, la delega degli interessi primari da parte dei Principali genera senso di appartenenza. Questo è particolarmente vero nel sistema pubblico, che promuove interessi primari riferibili a bisogni sovraindividuali e diritti della collettività. Gli interessi primari di una organizzazione, però, transitano lungo le catene dei Principali delegati: quando l'*imprinting* corruttivo demolisce queste catene, anche solo parzialmente, gli interessi primari cessano di veicolare senso di appartenenza.



In questa situazione, l'ultima risorsa è rappresentata dall'*Ethos*, cioè dal sistema di valori condiviso da una organizzazione. Se l'*Ethos* è forte, i valori condivisi possono ancora soddisfare in modo adeguato il bisogno di appartenenza. Tuttavia, questa forza dipende dalla capacità dell'organizzazione di definire e veicolare i propri valori e dalla cosiddetta *leadership etica*<sup>12</sup>. Se

<sup>12</sup> Il concetto di *leadership etica* sta assumendo un valore sempre più importante. Una delle caratteristiche principali di una *leadership etica* è il cosiddetto "role modelling", espressione della cultura anglosassone che può essere tradotta con "essere di esempio attraverso azioni visibili". Oltre a ciò, un leader etico deve saper spiegare le ragioni delle proprie scelte, cioè, saper illustrare il sistema di valori che ha determinato una data soluzione invece che un'altra. Per avere una *leadership etica*, dunque, non basta essere delle persone integre, occorre che il leader venga percepito come "riferimento etico". Cfr. [Leader-ability](#), Termine del Glossario di Spazioetico



queste capacità vengono meno, l'*imprinting* corruttivo è ancora una volta in gioco, perché (come abbiamo notato in precedenza) l'*imprinting* corruttivo si verifica dentro relazioni che soddisfano bisogni di appartenenza, affiliazione e *status*.

Alla fine di questo gioco al massacro, che uccide ruoli, relazioni e valori, l'appartenenza al settore pubblico viene determinata esclusivamente dall'appartenenza al "*cerchio magico*" di qualche politico o da relazioni di scambio. Alla fine però, tra le macerie, c'è sempre chi rivendica con orgoglio il diritto ad addomesticare gli altri e ad essere addomesticato, in nome dell'indipendenza della ricerca, dello *spoil system* e dell'*intuitu personae*.

## LE PROPOSTE

*La responsabilità di crescere un'oca*

*Ahi serva Italia, di dolore ostello, nave senza nocchiere in gran tempesta, non donna di province, ma bordello!* Quando da giovani studiavamo le parole immortali del sommo poeta ci immaginavamo di poter sovvertire in qualsiasi modo un tale destino.

Oggi queste parole ci sembrano una condanna perché mostrano che l'*imprinting* corruttivo ha lavorato per secoli se non per millenni sotto traccia, sepolto negli oscuri feudi del medioevo, nascosto tra le carte degli amministratori dei conti dei signorotti toscani dell'epoca di Dante, **così come sotto le tabelle di valutazione del rischio oggi giorno allegate ai Piani triennali di prevenzione della corruzione.**

Ci domandiamo, in particolare, se è ragionevole continuare a credere che il settore pubblico si possa riformare semplicemente puntando su percorsi di accesso in stile privatistico, o garantendo solo formalmente la *buona amministrazione*, oppure promuovendo la *digitalizzazione* dei procedimenti. Tutti *slogan* che si sono dimostrati specchietti per le allodole, soprattutto in una fase storica che necessita di scelte coraggiose<sup>13</sup>.

Senza pretendere di poter risolvere un problema che è prima di tutto culturale e investe il senso delle relazioni e di come le persone le usano, le strumentalizzano e le tossificano, proviamo a immaginare su quali ambiti si potrebbe intervenire già a breve termine:

La strategia nazionale di prevenzione della corruzione deve considerare prioritario il **presidio dei meccanismi di selezione della classe dirigente**. Non si tratta soltanto di sorvegliare i conflitti di interessi *esogeni*<sup>14</sup> che potrebbero inquinare il procedimento di selezione o valutare la mera legittimità degli atti (come si fa attualmente), ma di analizzare in profondità il contesto interno in cui

<sup>13</sup> Nella ricerca precedentemente citata (*Is Corruption Imprinted? A Study on Preconditions of Corruption in Post-Communist Countries*) gli autori concludono che "*solo shock molto intensi possono modificare un imprinting*". La pandemia è stata di certo un evento drammatico che ha reso evidente la necessità di un sonoro ricambio generazionale nel settore pubblico con l'immissione di risorse più adeguate alle nuove sfide. Un'occasione forse irripetibile per un *imprinting* questa volta positivo.

<sup>14</sup> Se assumiamo il punto di vista dell'Agente, abbiamo il conflitto di interessi ESOGENO. È la tipologia di conflitto di interessi più nota, che dipende dagli interessi dell'Agente. Lo definiamo esogeno, perché dipende da interessi secondari che sono esterni all'insieme degli interessi primari, che rappresentano l'ossatura della sfera pubblica. Nel conflitto esogeno uno o più interessi secondari (strutturali o non strutturali) dell'Agente entra in conflitto con gli interessi primari. Cfr. "[Conflitto di interessi esogeno](#)", Spazioetico 2021



emergono i fabbisogni di personale, indagare la polarizzazione<sup>15</sup> degli interessi, rilevare convergenze e conflitti di interessi. Valutare, insomma, il livello di integrità del sistema di selezione.

☑ Le prossime riforme devono riconsiderare la specificità del settore pubblico che non può essere assimilato al settore privato. Una moderna pubblica amministrazione deve dare spazio ad Agenti che hanno chiaro il proprio ruolo, le proprie responsabilità e gli interessi primari che devono essere perseguiti. Un sistema capace di farsi carico di diritti e interessi primari sempre più complessi e confliggenti. Per questo è necessario **lavorare sulle differenze e sulla complessità, anziché su omologazione e semplificazione.**

☑ Occorre effettuare una adeguata manutenzione delle catene di comando della pubblica amministrazione. I soggetti apicali che gestiscono le piante organiche e definiscono gli organigrammi delle amministrazioni pubbliche devono valutare attentamente quali ruoli (Principali delegati) sono indispensabili al corretto funzionamento dell'ente e alla adeguata gestione dei processi decisionali. E devono definire quali competenze servono per giocare questi ruoli. Tra queste competenze è necessario includere la **leadership etica e la consapevolezza della funzione pubblica.**

☑ Occorre **bandire culturalmente ogni meccanismo di cooptazione.** La pubblica amministrazione non deve avere servi e padroni.

Ma al di là delle questioni strategiche, la vera sfida riguarda l'ecosistema educativo. **La prevenzione della corruzione deve rafforzarsi soprattutto nei luoghi dove gli Agenti ricevono l'imprinting.** È fondamentale promuovere l'integrità in ambito universitario<sup>16</sup> e nei contesti in cui si costruiscono le carriere dirigenziali e politiche<sup>17</sup>.

Konrad Lorenz scopre che il meccanismo noto come *imprinting* è irreversibile. Le sue oche non si ricongiungono alla loro vera madre se all'atto della schiusa hanno visto qualcosa di diverso. Nell'Anello di Re Salomone l'etologo riporta questa sua incredibile scoperta e non sappiamo se la sua reazione sia più divertita o spaventata. **Quello di cui si accorge subito è di possedere un enorme potere ed insieme una enorme responsabilità:** *“Avrebbe commosso un sasso la povera piccina, con quel modo di corrermi dietro piangendo con la sua vocina rotta dai singhiozzi, incespicando e rotolando, eppure con velocità sorprendente e con una decisione dal significato inequivocabile: ero io sua madre, non la bianca oca domestica! Sospirando mi presi la mia piccola croce e la riportai in casa. Pesava allora non più di cento grammi, ma sapevo benissimo come mi sarebbe stata greve, quanta dura fatica e quanto tempo mi sarebbe costato portarla*

<sup>15</sup> La polarizzazione degli interessi è uno strumento di valutazione messo a punto da Spazioetico. I comportamenti adottati in uno scenario influenzano gli interessi in gioco e dividono gli interessi in due sottoinsiemi: l'insieme degli interessi che vengono promossi da quel comportamento, l'insieme degli interessi che vengono minacciati da quel comportamento. Questa partizione, cioè divisione dell'insieme degli interessi di uno scenario, prende il nome di *“polarizzazione”*. La polarizzazione fa emergere situazioni di convergenza e conflitto tra gli interessi. Cfr. [“Polarizzazione tra interessi”](#), Spazioetico 2020

<sup>16</sup> Purtroppo leggendo le analisi del contesto interno dei PTPCT delle Università non abbiamo mai colto alcun accenno alla reale esposizione al rischio dei processi di reclutamento del personale docente. Le situazioni di conflitto di interessi vengono sostanzialmente gestite attraverso le solite dichiarazioni, attestazioni formali che dimostrano che il problema non è stato nemmeno lontanamente preso in considerazione. O con il solito *refrain* della trasparenza, strumento di certo indispensabile per ridurre le asimmetrie informative, ma misura largamente inadeguata ed insufficiente per gestire un tale livello di rischio.

<sup>17</sup> Ad esempio, i rapporti di assistenza parlamentare, le varie forme supporto ai *“gabinetti”* di sindaci, assessori regionali, gli incarichi nelle società controllate o partecipate e negli Enti pubblici, ecc...



*degnamente”.*