

## Come rimediare alla solitudine dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Di Antonio Cappiello<sup>1</sup>



### Premessa:

La recente e complessa normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ha istituito una serie di soggetti e di strumenti finalizzati alla mitigazione del rischio corruttivo. Oltre all'ANAC (Autorità nazionale anticorruzione), che rappresenta quell'organismo nazionale autorevole e indipendente auspicato dall'art. 20 della Convenzione di Strasburgo e dall'art. 6 della Convenzione ONU, ciascuna pubblica amministrazione deve dotarsi di un Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT), al quale la legge conferisce una serie di poteri, competenze e responsabilità, anche in materia di formazione<sup>2</sup>.

L'esperienza di questi anni ha messo in luce una diffusa difficoltà a realizzare quanto previsto dalla normativa Anticorruzione.

Da parte loro, i Responsabili della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza lamentano scarsa sensibilità dei loro interlocutori e si sentono lasciati soli.

A ben vedere, sono soli anche il responsabile della digitalizzazione, della salute e sicurezza, del trattamento dei dati personali. Tutti lasciati soli.

---

<sup>1</sup> Antonio Cappiello. Consulente, formatore, *teamcoach* in tema dello sviluppo personale ed organizzativo applicato ai processi di direzione e controllo delle organizzazioni pubbliche e private. [cappiello@het-imo.net](mailto:cappiello@het-imo.net)

Auore del blog Anticorruzione Intelligente (<http://www.anticorruzioneintelligente.it>)

<sup>2</sup> Learning News ha dedicato ampio spazio alla "Formazione come misura di prevenzione della corruzione", pubblicando tre articoli della nostra redattrice Antonella Marascia nei numeri 7/8, 9 e 10, Anno XI (2017).

## **Una folla di persone sole**

Le nostre organizzazioni pubbliche sono affollate di Responsabili – e non solo – sofferenti di solitudine. Sembra un paradosso, ma è proprio così: negli uffici della Pubblica Amministrazione si aggira una moltitudine di persone sole. Quella solitudine che, giorno dopo giorno, ci toglie la buona volontà trasformandola in dovere. Solitudine alimentata da azioni rituali, senza vitalità; solitudine riempita di documenti formali, astratti e in larga misura sterili. Un fare solo per adempiere, per non incorrere in sanzioni. Un fare appesantito e rallentato dal senso che non si trova in quello che si fa. Il senso perduto dell'utilità sociale del proprio lavoro; *perché* che non trovano risposte.

## **Cosa possiamo fare?**

Già è noto, ma è bene ribadirlo: la collaborazione/attenzione che si auspica nei nostri confronti e nel ruolo che ricopriamo, non si realizza da sé. Non è una condizione di cui qualcuno ingiustamente ci priva. Coinvolgere attivamente tutte le componenti dell'Ente al fine di realizzare un sistema efficace di prevenzione della corruzione, è la finalità del nostro ruolo. Finalità, appunto. La collaborazione/partecipazione al processo di prevenzione della corruzione è una meta da raggiungere, non la condizione di partenza.

Tutto dipende da come si interpreta il proprio ruolo.

Se pensi alla figura del Responsabile come colui che, sulla base di elevate conoscenze ed esperienze, emana direttive, dà disposizioni e controlla l'operato altrui, ti stai riferendo ad una visione tecnicistica del Ruolo di Responsabile. Ma è proprio questa visione del ruolo che ti porta alla solitudine e all'impossibilità di realizzare qualsivoglia cambiamento.

A fronte del perdurare delle difficoltà e dell'isolamento, è necessario uscire da una logica tecnicistica, per interrogarsi su come sia possibile innescare un'evoluzione trasformativa del contesto in cui si opera e nell'ambito in cui si esercitano le proprie responsabilità.

Invece di intendere la prevenzione della corruzione come un insieme di norme da osservare e fare osservare, possiamo interpretarla come stimolo per avviare un processo di evoluzione delle singole persone e del sistema organizzativo nel suo complesso. In questa visione il ruolo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione non è quello di fare, far fare e controllare (logica tecnicistica), è invece quello di evolvere e far evolvere.

La competenza chiave, così, diventa la capacità di autostimolarsi e fornire stimoli attraverso cui sé stesso, le persone e l'organizzazione nel suo complesso, rispondono trasformandosi.

Questo approccio sistemico-evolutivo, personale ed organizzativo, (che noi chiamiamo di Leadership Orizzontale), prescinde dal tema specifico della prevenzione della

corruzione e può essere applicato in ogni ambito in cui emergono criticità e blocchi dell'organizzazione.

### **Come si innesca il cambiamento?**

Il vero problema, infatti, non è la solitudine dei Responsabili e neanche la prevenzione della corruzione (o i controlli interni, o la programmazione e la *performance*, ecc.), il vero problema è il cambiamento che le organizzazioni non riescono a realizzare e di cui, invece, si avverte urgentemente il bisogno.

Nonostante i ripetuti tentativi, i progetti di cambiamento che hanno avuto successo sono piuttosto rari.

Secondo noi il difetto sta nel modo con cui si affronta il cambiamento. Secondo il nostro modo di pensare, confermato dai fatti, non è possibile affrontare il cambiamento delle organizzazioni allo stesso modo con cui si affronta il cambiamento di un sistema fisico, come ad esempio una macchina. Questa affermazione avrebbe bisogno di ulteriori argomentazioni ma non è questa la sede per avanzarle.

Già riferirsi comunemente all'organizzazione qualificandola come *macchina* (macchina organizzativa), rivela un approccio inadeguato se applicato al cambiamento delle organizzazioni.

Nel nostro approccio, l'organizzazione è un sistema complesso più simile ad un organismo vivente che ad una macchina, dove il cambiamento non può che essere un processo sperimentale e di carattere evolutivo. In questa visione l'organizzazione non viene cambiata (da un soggetto esterno) ma è essa stessa che compie l'atto del cambiamento.

Ovviamente il cambiamento non si genera spontaneamente, ma ha sempre bisogno di un leader orizzontale capace: (1) di porsi la giusta domanda; (2) di disegnare un processo sperimentale di cambiamento; (3) di attivare la leadership orizzontale delle persone con responsabilità lavorative impegnate nel processo.

### **Il cambiamento inizia sempre da una domanda**

Le domande sono molle potenti per lo sviluppo degli esseri umani. Gli scienziati si fanno delle domande e grazie a queste la scienza progredisce. Le domande degli scienziati, in genere, iniziano con la parola *Perché...* Sono domande che guidano alla scoperta di un principio sottostante ad un fenomeno naturale. *Perché quando una mela si stacca dall'albero cade in terra invece di galleggiare nell'aria?* Questa fu la domanda che guidò Newton a scoprire la legge di gravità. La grandezza di uno scienziato non sta tanto o solo nella risposta che si dà, quanto piuttosto nella domanda che si pone.

### **Poniti la giusta domanda**

Chi, invece, vuole cambiare la risposta/comportamento di un'organizzazione, si pone un altro tipo di domanda, ovvero si pone quella che noi chiamiamo *domanda di sviluppo*. Una domanda di sviluppo inizia con la parola *Come...*

Le risposte alle domande che iniziano con *Perché* forniscono una spiegazione di un determinato fatto, con l'illusione che, se riusciamo a comprendere il meccanismo di causa-effetto, basta rimuovere la causa per correggere l'effetto indesiderato. Nelle vicende di noi esseri umani non sempre, anzi quasi mai, le questioni sono così semplici e lineari. Infatti le domande che iniziano con *Perché* possono avere risposte diverse tra loro senza possibilità di stabilire con certezza quale sia quella giusta. Se io pongo la seguente domanda: *“Perché i Responsabili della prevenzione della corruzione sono lasciati soli nel delicato compito di realizzare sistemi efficaci di prevenzione della corruzione?”*, molto probabilmente otterrei risposte diverse da ogni mio interlocutore. Se poi aprissi un dibattito, la cosa più facile che potrebbe accadere è che non si raggiunga nessun accordo sulla risposta da dare alla domanda iniziale. Gli animi dei partecipanti al dibattito potrebbero accendersi e, in ogni caso, potremmo constatare l'assoluta mancanza di passi avanti verso la soluzione del problema.

Le domande che iniziano con *Come...*, a differenza di quelle che iniziano con *Perché...*, orientano la riflessione verso l'azione sperimentale e la sperimentazione, a sua volta, verso la meta. A partire da una criticità riscontrata (la solitudine del RPCT) la domanda che inizia con la parola *Come ...* ci spinge, in quella precisa organizzazione, a generare e sperimentare soluzioni creative. La domanda di sviluppo, in questo caso potrebbe essere la seguente: *“Come faccio a coinvolgere nella predisposizione, monitoraggio e miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione l'organo di indirizzo, i responsabili e i dipendenti tutti?”*.

### **Conclusione**

Questa domanda presa qui come esempio, sollecita una risposta che implica un cambiamento prima di tutto in sé stessi. È una domanda che ci induce a pensare a cosa posso fare io di diverso, rispetto a quello che ho fatto sino ad ora, per ottenere un risultato diverso. È una presa di coscienza del fatto che, se io sono in relazione con una certa situazione, proprio per effetto della relazione, il mio cambiamento necessariamente produrrà un cambiamento nella situazione. Forse scopriremo che il cambiamento ottenuto non era quello voluto, ma intanto abbiamo capito una cosa fondamentale: il cambiamento che io posso guidare (esserne leader) inizia sempre da me.