

Direttore responsabile
Paolo Maggioli

Direttore
Elio Borgonovi

Condirettore
Renato Mele

Assistente del direttore
Laura Caccia
laura.caccia@uni-bocconi.it

Comitato scientifico

Luca Anselmi
Umberto Bertini
Massimo Bianchi
Elio Borgonovi
Giuseppe Bruni
Ernst Buschor
Roberto Cafferata
Ferdinando Canaletti
Pellegrino Capaldo
Lorenzo Caselli
Dario Cavenago
Vittorio Coda
Giovanni Costa
Claudio Dematté
Peter Eichhorn
Giuseppe Farneti
Giorgio Fiorentini
Regina Herzlinger
Lars Jeding
Giuseppe Marcon
Rosalba Martone
Antonio Matacena
Leda Matteuzzi Mazzoni
Renato Mele
Marco Meneguzzo
Les Metcalfe
Paola Miolo Vitali
Waldemaro Morgese
Marcella Mulazzani
Riccardo Mussari
Jean Pierre Nioche
Fabrizio Pezzani
Gianfranco Rebola
Luigi Saccà
Carlo Sorci
Jean-Claude Thoenig
Bob Van Holland
Henk Van Ruller
David Young
Antonello Zangrandi
Mara Zuccardi Merli

Comitato editoriale
Rosalba Martone
Marco Meneguzzo
Waldemaro Morgese
Riccardo Mussari
Fabrizio Pezzani
Antonello Zangrandi
Mara Zuccardi Merli

Comitato di redazione
Luciano Abbonato
Paola Adinolfi
Luca Brusati
Luca Buccoliero
Fabio Donato
Silvana Gallinaro
Lucia Giovannelli
Paola Orlandini
Fabrizio Panozzo
Renato Ruffini
Emidia Vagnoni
Giovanni Valotti
Andrea Viero

Segreteria di redazione
Silvia Tanno
Redazione
Milano 20135
Viale Isonzo, 23
Tel. 02-5836.2600/6210
Fax 02-5836.2598
E-mail
azienda.pubblica@uni-bocconi.it

Condizioni di abbonamento 2003

Il prezzo di abbonamento alla rivista "Azienda Pubblica" è di **Euro 82,00**

Il prezzo di una copia è di **Euro 16,00**

Il prezzo di una copia arretrata è di **Euro 21,00**

I prezzi sopra indicati si intendono Iva inclusa.

Il pagamento dell'abbonamento deve essere effettuato con bollettino di c.c.p. n. 31666589 intestato a Maggioli S.p.a., Periodici, Via Del Carpino, 8 - 47822 Santarcangelo di Romagna (RN).

La rivista è disponibile nelle migliori librerie.

L'abbonamento decorre dal 1° gennaio con diritto al ricevimento dei fascicoli arretrati ed avrà validità per il primo anno.

La Casa Editrice comunque, al fine di garantire la continuità del servizio, in mancanza di esplicita revoca, da comunicarsi in forma scritta entro il trimestre seguente alla scadenza dell'abbonamento, si riserva di inviare il periodico anche per il periodo successivo. La disdetta non è comunque valida se l'abbonato non è in regola con i pagamenti. Il rifiuto o la restituzione dei fascicoli della rivista non costituiscono disdetta dell'abbonamento a nessun effetto.

I fascicoli non pervenuti possono essere richiesti dall'abbonato non oltre 20 giorni dopo la ricezione del numero successivo.

Inviare i manoscritti, riviste in cambio e libri da recensire, possibilmente in duplice copia, alla Direzione o alla Redazione di "Azienda Pubblica". I manoscritti non pubblicati non si restituiscono. La riproduzione totale o parziale degli articoli pubblicati nella Rivista è consentita con citazione dell'Autore e della fonte.

Amministrazione e diffusione

Maggioli S.p.a.
Divisione Editoria
Maggioli Editore è un marchio Maggioli S.p.a.

Casella Postale 290
47900 Rimini
Tel. 0541/628111
Fax 0541/622100

Servizio Clienti
Tel. 800 846061
Fax 0541/624457

e-mail: servizio.clienti@maggioli.it
www.maggioli.it

PUBBLICITÀ:
Publimaggioli

Concessionaria di pubblicità per Maggioli S.p.a.
Via F. Cavallotti, 13/A
20122 Milano
Tel. 02/7733001
Fax 02/76011245

Segreteria Organizzativa e Ufficio Traffico

Via Del Carpino, 8
47822 - Santarcangelo di Romagna (RN)
Tel. 0541/628439 - 628427
Fax 0541/624887
e-mail:

publimaggioli@maggioli.it
www.maggioli.it/public.htm

Registrazione

Presso il Tribunale di Rimini
il 30 novembre 1996
Al n. 28

Maggioli S.p.a.
Azienda con Sistema Qualità certificato ISO 9001: 94
Iscritta al registro operatori della comunicazione

Stampa

Titanlito - Dogana R.S.M.

Sommario

Editoriale

ELIO BORGONOVÌ	Corruzione: fenomeno sociale, non della pubblica amministrazione	583
----------------	--	-----

Saggi

LUCÀ MASSIMILIANO VISCONTI	Responsabilità sociale e <i>disclosure</i> d'impresa: un'analisi critica della letteratura	591
CINZIA BRUNELLO	Rendicontazione sociale e aziende <i>nonprofit</i> : uno strumento di legittimazione	615
MANILA MARCUCCIO	Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di <i>accountability</i> e controllo strategico	637

Contributi ed esperienze

FABRIZIO DE FABRITIIS	Il bilancio sociale dell'Amministrazione provinciale di Parma	673
CRISTIANA ROGATE	Esperienze e riflessioni critiche sul bilancio sociale nel settore pubblico	691
ENRICO GUARINI	Prospettive del bilancio sociale negli enti locali	711

Biblioteca

La pubblica amministrazione <i>on line</i>	737
In libreria	747

Corruzione: fenomeno sociale non della p.a.

Elio Borgonovi

Quando agli inizi degli anni novanta scoppiò con violenza in Italia il fenomeno "tangentopoli", molti autorevoli esponenti della cosiddetta "società civile", termine usato in contrapposizione a quello della società istituzionalizzata, e anche numerosi analisti e studiosi misero in evidenza, forse con eccessiva fretta, due fenomeni:

a) la corruzione come degenerazione patologica prevalente (alcuni si spinsero a dire) tipica dell'amministrazione pubblica, da cui fecero discendere le politiche di privatizzazione;
 b) la messa in discussione, la forte critica e in alcuni casi la "delegittimazione" della classe politica e insieme ad essa della funzione politica, del sistema della rappresentanza politica, della stessa categoria filosofica della "politica": da qui il grande favore dato per alcuni anni a categorie logiche quali "il governo dei tecnici", tecnici e professionisti "prestati" alla politica, la politica come esperienza transitoria, quasi come un "costo" che persone illuminate e spinte da valori superiori dovevano accettare a favore della società.

In verità ci fu anche chi, all'inizio timidamente in quanto travolto dalla violenza delle emozioni e dal susseguirsi di centinaia di fatti di corruzione (reali, presunti, o anche inesistenti come in seguito fu dimostrato), in seguito con la forza della razionalità mise in evidenza:

1) la distinzione della corruzione (e della concussione e peculato) come "reato tipico dell'amministrazione pubblica" e comportamenti simili (tangenti, regali indebiti per favorire acquisti, collusione di interessi a danno dei fini delle imprese), presenti anche nel mondo privato, ma che non erano perseguibili in quanto non ledevano direttamente interessi pubblici o in quanto non comportavano l'uso improprio di "denaro pubblico", ma solo l'uso improprio di denaro privato;
 2) l'opportunità di tenere distinti comportamenti individuali, anche numerosi, da una valutazione di sistema pubblico: ricorrendo al pensiero del grande filosofo Karl Popper si potrebbe dire che era sufficiente trovare un dirigente pubblico o un politico "non corrotto" per dimostrare che l'ipotesi del "sistema pubblico strutturalmente corrotto" è falsificata, e non vi è dubbio che sono stati trovati moltissimi casi di dirigenti e di politici onesti, ossia di dirigenti e politici accusati di fatti illeciti solo perché avevano operato nell'interesse pubblico "non rispettando in pieno leggi formali" che avrebbero impedito di fare ciò;
 3) che il "governo dei tecnici" o la "politica affidata ai tecnici" (ma la stessa cosa vale anche ipotizzando la funzione politica affidata agli scienziati, ai professori, agli imprenditori, agli esponenti religiosi) è una contraddizione in termini, in quanto la "politica" come funzione di scelta delle regole che devono guidare una società può e deve essere esercitata da chi ha capacità e ha disponibilità di ascoltare le varie esigenze, interpretare i diversi valori e proporre soluzioni idonee a far emergere quelli più diffusi.

Dopo alcuni mesi e numerosi scandali di falsificazione di bilanci, di mancata trasparenza e inadeguati controlli su grandi imprese e sui loro *manager* di massimo livello, di comportamenti che hanno privilegiato l'interesse dei singoli a danno dell'integrità economica e patrimoniale di imprese dalle quali dipendono il lavoro e il benessere di centinaia di migliaia di famiglie, c'è il rischio che si diffondano critiche, atteggiamenti e valutazioni sul "sistema di mercato" e sul

“sistema capitalistico” simili a quelli rivolti circa un decennio fa al sistema pubblico. La tentazione di una certa “rivincita” sul piano sociale e culturale da parte di chi ha continuato ad operare (e tuttora opera) nel settore pubblico indubbiamente esiste, tanto più quando si consideri che tempeste sui mercati finanziari e il recupero di fiducia degli operatori economici sono avvenuti in questi mesi ogni volta che il legislatore (si vedano i provvedimenti contro i reati finanziari di Bush e quelli adottati in altri Paesi) ha introdotto regole nuove e ritenute maggiormente tutelanti degli interessi dei risparmiatori e dei lavoratori nei confronti dei *manager* (tipica funzione della politica) e ogni volta che sono stati promessi più puntuali controlli delle amministrazioni pubbliche o di organismi indipendenti ma con “funzioni pubbliche” (come le varie autorità che controllano le Borse) su operazioni anomale delle imprese. Si può essere sicuri che anche le amministrazioni finanziarie dei diversi paesi saranno chiamate, ad esempio, a monitorare con maggiore attenzione i “rimborsi spese astronomici” di *manager* nei confronti delle proprie aziende.

Per evitare che le attuali disfunzioni del mercato e delle regole del privato, oltre a determinare un ulteriore calo di fiducia dei singoli nei confronti della “società moderna” determinino un rallentamento dei processi di razionalizzazione delle amministrazioni, appare utile ricordare a tutti, *in primis* ai Lettori di Azienda Pubblica per quel che ci riguarda, vari aspetti del problema.

Primo. Il comportamento delle persone che operano all’interno di “entità organizzate”, quali sono le amministrazioni pubbliche e le imprese, va valutato in rapporto al contributo che esso dà al raggiungimento dei fini comuni. Due sono i modelli di comportamento estremi:

- a) quello dei singoli i cui comportamenti sono pienamente coerenti con il perseguimento dei fini comuni;
- b) quello di persone che usano il loro ruolo, il loro potere, le informazioni che hanno per perseguire (ottimizzare) propri obiettivi individuali causando danno al fine comune, o causando danni ad altri soggetti appartenenti a vario titolo a quella entità organizzata.

Devono essere considerati positivi sul piano sociale, valorizzati e incentivati i comportamenti del primo tipo. Devono essere considerati negativi comportamenti del secondo tipo che perciò devono essere evitati (da chi è portatore di valori sociali positivi) o che devono essere ostacolati (da chi ha la funzione di tutelare la società). Ovviamente i due estremi rappresentano modelli astratti in quanto i comportamenti effettivi sono sempre intermedi, collocandosi tuttavia più vicino a un estremo o all’altro.

Secondo. Poiché le entità organizzative sono composte da molti soggetti diversi che possono avere valori diversi e concezioni diverse su cosa debba intendersi per fini comuni, è stato necessario esplicitare una serie di regole di comportamento per coloro che svolgono le diverse funzioni, ad esempio per chi preleva tributi negli enti pubblici, per chi può decidere se e dove costruire una strada o un parco giochi nell’ente pubblico, come raccogliere il risparmio degli individui e delle famiglie, quale retribuzione e quali garanzie dare ai lavoratori, come scegliere quale attività svolgere, come rendere conto dei risultati differenti (funzione della contabilità e dei bilanci) nelle imprese private. Si tratta di regole giuridiche, professionali (come nel caso dei principi contabili, dei metodi per la valutazione degli investimenti, dei *rating* sui rischi degli investimenti, ecc.) organizzative interne che sono definite da ogni istituzione, pubblica o privata, per coordinare e orientare i comportamenti di chi accetta di farne parte.

Terzo. L'esistenza di regole esplicite consente di distinguere i comportamenti conformi alle regole e quelli non conformi. A seconda della natura delle regole cui si fa riferimento si possono distinguere comportamenti:

- a) legali e non legali (in base alla conformità alla legge);
- b) legittimi o non legittimi (in base alla conformità del potere ad agire riconosciuto a una certa persona);
- c) leciti o illeciti (che a volte coincidono con ciò che è consentito o non consentito dalla legge, altre volte vengono ricondotti a principi di accettabilità o non accettabilità sul piano dei valori sociali prevalenti);
- d) etici o non etici (in rapporto a principi fondamentali e "superiori" che guidano il comportamento delle persone e i rapporti con gli altri);
- e) funzionali o non funzionali (sulla base di criteri in grado di misurare il contributo dato al raggiungimento dei fini comuni).

Si pone in evidenza che, trattandosi di "dimensioni tra loro differenti", non è possibile stabilire relazioni del tipo: i comportamenti conformi alla legge, sono anche legittimi, leciti (se si assume una accezione sociale e non giuridica), etici e funzionali. Tralasciando gli aspetti etici, di legittimità e liceità riferiti a valori sociali, si osserva che le regole giuridiche, professionali ed organizzative possono essere rispettate in termini formali oppure sostanziali.

Rispettare una regola (o norma) in termini formali significa assumere comportamenti conformi alla lettera della norma, mentre il rispetto sostanziale significa assumere comportamenti che rispettano "lo spirito della regola", ossia coerenti con il perseguimento dei fini che la norma si propone. I due tipi di comportamenti tendono a coincidere, o comunque ad essere molto vicini, in realtà semplici ed in presenza di regole chiare, precise e aggiornate (ossia che si sono adeguate alla modificazione della realtà). Oggi, a seguito dei molteplici fattori ben noti a chi opera nel pubblico, ma riscontrabili anche in realtà private, si ha una crescente divaricazione tra forma e sostanza delle regole (o norme) per cui si possono avere differenti situazioni:

- a) rispetto formale che coincide con i fini sostanziali;
- b) rispetto formale che non consente di perseguire i fini sostanziali;
- c) necessità di venir meno, in termini più o meno accertati e palesi, al rispetto di aspetti formali quando si vogliono perseguire fini sostanziali;
- d) mancato rispetto della forma e della sostanza, il che avviene quando si perseguono fini particolari in modo illegale.

La situazione ideale di cui alla lettera a) è sempre meno frequente, in quanto è difficile, nella società moderna, avere regole aggiornate con i problemi reali e concreti. Situazioni di cui alla lettera d) possono manifestarsi solo nei casi in cui si diffonde una generale deresponsabilizzazione e un generale disinteresse nei confronti di una istituzione pubblica o privata e nei casi in cui molti soggetti si accordano per perseguire i propri obiettivi particolari a danno della comunità, con ipotesi di reato che sono facilmente dimostrabili e perseguibili, salvo le situazioni in cui vengono meno le basilari regole del diritto e della organizzazione sociale.

I casi di cui alla lettera b) identificano il classico comportamento "burocratico" che garantisce chi lo osserva, ma non contribuisce a soddisfare i bisogni della società.

I comportamenti di cui alla lettera *c*) sono quelli che caratterizzano persone motivate, portatrici di valori sociali positivi, che si identificano nella istituzione (pubblica o privata), ma che corrono il rischio di essere ingiustamente accusate di fatti illeciti o di illegalità.

Se ci si limita a osservare i risultati oggettivi, i comportamenti di cui alle lettere *a*) e *c*) sono simili, ma è indubbio che i secondi sono più difficili da accettare sul piano tecnico-professionale e della propensione al rischio personale (perché occorre avere strumenti che consentono di comprendere quali sono gli obiettivi sostanziali delle regole e quali sono le esigenze reali) e "maggiormente meritevoli" sul piano sociale e della deontologia professionale (poiché richiedono all'individuo di assumere un rischio personale di fronte ad un beneficio sociale, si ha cioè una situazione di *trade off* di tipo asimmetrico). Allo stesso modo le situazioni di cui alle lettere *b*) e *d*) possono apparire simili sul piano dei risultati oggettivi, ossia un danno causato alla società. I primi, tuttavia, dipendono da fattori esterni (il mancato adeguamento delle regole), da professionalità inadeguate per cui ci si limita ad applicare le regole anche quando ci si accorge di causare un effetto negativo, ossia la mancata soluzione di un problema, o addirittura dipende da valori astrattamente positivi (chi ha una cultura formalista è convinto che il rispetto della regola, anche quando palesemente inadeguata è un "costo da sopportare" per difendere le istituzioni). I secondi, al contrario, rappresentano comportamenti da contrastare e da sanzionare sul piano etico, sociale e giuridico in quanto espressivi della volontà (atteggiamento attivo) o della non opposizione (atteggiamento di chi subisce tali comportamenti pur conoscendoli) di ottenere un vantaggio indebito a danno di altri soggetti sfruttando le carenze o le incongruenze delle regole.

Quarto. Poiché il termine "corruzione" implica l'esistenza di elementi oggettivi (il danno per l'istituzione di appartenenza o di soggetti esterni), di elementi formali (l'esistenza o meno di regole che vietano certi comportamenti), di elementi soggettivi (la conoscenza che assumendo certe scelte si causa un danno e la volontà di fare ciò), è opportuno concentrare la presente analisi sul concetto di comportamenti (decisioni e azioni) coerenti con i fini di una istituzione (pubblica o privata) e dei fattori che favoriscono la ricerca di questa coerenza o che contribuiscono a determinare, favoriscono o rendono più facile l'incoerenza. Si tratta di tre ordini di fattori e precisamente:

- a*) qualità delle regole;
- b*) modalità di applicazione delle regole;
- c*) valori sociali e individuali prevalenti in determinati periodi in certe società.

Si tratta di tre differenti livelli di difesa della funzionalità delle istituzioni che coinvolgono responsabilità diverse.

Quinto. Nei casi di gravi fatti di disfunzionalità-corruzione che hanno riguardato il settore pubblico e quello privato, è apparsa evidente la scarsa qualità delle regole che governano sistemi complessi. Nel pubblico spesso tali fatti sono avvenuti a causa di norme sugli acquisti, contabili, sulle assunzioni del personale, sui collaudi dei progetti o delle opere pubbliche che non richiedevano alcuna valutazione di efficacia, efficienza ed economicità e che si limitavano alle verifiche formali. Nei recenti casi di fallimenti di grandi imprese Usa è apparso chiaro che la mancata trasparenza della reale situazione è stata favorita dalla carenza di adeguate regole e

principi contabili sulla contabilizzazione delle operazioni di fusioni e incorporazioni, di operazioni finanziarie complesse ad elevato rischio, delle sopravvenienze attive o delle insussistenze dovute ad acquisti o a cessioni finanziarie o di rami di aziende, alla contabilizzazione di costi che erano in effetti di esercizio, ma che venivano correlati a benefici pluriennali. Si può osservare che l'inadeguatezza delle regole rispetto alla realtà economica è spesso dovuta al ritardo del "legislatore" con riguardo alle istituzioni pubbliche e alle regole di trasparenza che il potere pubblico può e deve imporre al privato. Tuttavia occorre sottolineare che esiste un fattore strutturale che può essere riassunto nei seguenti termini:

a) se il cambiamento della realtà economica è molto rapido (a seguito della innovazione tecnologica, della globalizzazione e di altro tipo), difficilmente ci sarà il tempo per esperti, studiosi, legislatori di definire regole aventi validità generale;

b) in tale condizione si avranno "soluzioni pratiche" che si collocano in un "vuoto di regole" ed anzi a volte le soluzioni pratiche appaiono maggiormente convincenti e sono assunte come punto di riferimento (*benchmark*) e diventano esse stesse regole "non scritte" da seguire;

c) tuttavia, non esiste nessuna garanzia che le "soluzioni pratiche" migliori nel breve periodo siano le migliori anche per le esigenze di lungo periodo delle istituzioni (pubbliche e private) e soprattutto non vi è alcuna garanzia che chi propone soluzioni pratiche in assenza di regole capaci di bilanciare molteplici interessi, sia guidato dall'interesse dell'istituzione e non, invece, come è accaduto nei casi di corruzione-fallimento, unicamente dal proprio interesse.

Si può dire che la società moderna rischi di cadere nel *loop* negativo (circolo vizioso) della velocità. Aumentando la velocità del cambiamento, diminuisce la sua capacità di consolidare le esperienze in regole generali, il che la espone al potere di influenza di persone con responsabilità operative (i cosiddetti *practitioner*) che a volte sono coloro che conoscono meglio la nuova realtà perché sono "più vicini" ai problemi, ma altre volte sono anche i più spregiudicati e i meno attenti all'interesse generale.

Questa considerazione dovrebbe far riflettere molti di coloro che in passato, anche recente, hanno esaltato le capacità professionali di *manager* (privati e pubblici) oggi coinvolti dagli scandali, o che hanno addirittura teorizzato che "le conoscenze si formano più nella realtà delle aziende e nelle società di consulenza, che non nelle Università e nelle istituzioni di ricerca". Se è vero che i primi conoscono i problemi, non sempre chi li vive è in grado di trarre generalizzazioni dai problemi e dai modi in cui essi sono risolti.

Sesto. Le modalità di applicazione delle regole appaiono altrettanto importanti nei casi di corruzione-disfunzione delle amministrazioni pubbliche perché spesso la debolezza del sistema è stata individuata:

a) nella mancata applicazione del principio di tenere separate le funzioni del controllore da quelle del controllato: contraddizioni e vuoti di regole hanno portato a situazioni in cui i controllori finivano per controllare se stessi rendendo inefficaci i controlli;

b) oppure una catena di controlli troppo lunga, complessa e contraddittoria che finiva per deresponsabilizzare tutti: chi effettuava il primo controllo demandava le valutazioni di merito ai livelli successivi e chi esercitava controlli successivi non dava giudizi di merito, fidandosi dei primi controlli.

Nei casi dei grandi fallimenti di imprese private sono stati rilevati fenomeni quali:

a) società di revisione contabile che mantenendo l'incarico per lungo periodo avevano scarso interesse a mettere in evidenza l'applicazione dei principi e di pratiche contabili di dubbia solidità, o erano addirittura indotte a non evidenziare le conseguenze di errori o di sottovalutazioni dei fenomeni da esse stesse compiuti nel passato;

b) lo svolgimento di funzioni di revisione contabile e di consulenza da parte delle stesse società o di società collegate, il che ha indotto ad esercitare in modo inadeguato, improprio e a volte collusivo la funzione di revisione (controllo) al fine di mantenere i vantaggi della consulenza e a svolgere la funzione di consulenza in modo non rigoroso o facendo assumere alle imprese decisioni ad elevato rischio, sapendo di poter contare su un giudizio positivo in sede di revisione;

c) instaurazione di rapporti tra società di cui alcune persone erano proprietarie personalmente o nelle quali avevano rilevanti interessi (ad esempio azionari) con società nelle quali esercitavano funzioni manageriali: in questi casi gli interessi delle prime sono stati evidentemente anteposti ai secondi.

Si può affermare che una più rigorosa applicazione dei principi fondamentali su cui vivono le istituzioni, ossia la distinzione dei ruoli e delle funzioni di responsabilità e la creazione di una contrapposizione di interessi possono contribuire a ridurre lo spazio per comportamenti non coerenti con i fini.

Settimo. Come si è detto, le regole sono interpretate e applicate da persone che sono mosse da valori individuali e sociali. Quindi la scelta di perseguire l'interesse personale (o di particolari gruppi) "congiuntamente" o "a danno" dell'interesse dell'istituzione di appartenenza è eminentemente soggettiva.

Valori etici e morali delle persone sono quindi un fattore fondamentale per analizzare, interpretare e valutare i comportamenti. Tuttavia non va dimenticata la correlazione tra valori individuali e sociali. Infatti in una società nella quale prevale il valore del "successo separato dal modo in cui esso è stato raggiunto, nella quale il successo è sempre più spesso collegato alla ricchezza economica e non al modo in cui essa è utilizzata, nella quale il successo è sempre più misurato sulla base di risultati immediati, è più facile che gli individui siano spinti a privilegiare le logiche di breve periodo utilizzando gli strumenti, anche contabili, per ottenere ciò. Distorsioni nelle rilevazioni, "abbellimento" delle situazioni contabili (*window dressing*), decisioni che consentono di anticipare benefici spostando nel futuro costi (esempio investimenti ad alto rendimento immediato e ad altrettanto elevato rischio nel medio e lungo periodo) sono comportamenti che, sia nel pubblico che nel privato, sono a volte usati per avere successo e tendono poi a consolidarsi creando "gruppi di pressione" per poi trasformarsi in comportamenti illeciti o illegali.

In conclusione si può dire che:

a) la corruzione o comunque comportamenti contrari al benessere della comunità sono diffusi sia nelle amministrazioni pubbliche che in quelle private;

b) che tali comportamenti non sono meno gravi nel settore privato di quanto non siano nel pubblico, poiché se è vero che in questo ultimo caso in prima istanza si danneggiano altri

interessi particolari (i lavoratori, gli investitori, i fornitori, ecc. delle imprese coinvolte) è altrettanto vero che gli effetti negativi ricadono in ultima istanza sulla collettività e richiedono l'impiego di denaro pubblico;

c) le cause di tali comportamenti sono molteplici e tra loro interdipendenti essendo di tipo tecnico-professionale (la qualità delle regole e le modalità di loro applicazione), legate ai valori individuali ma anche ai valori sociali dominanti.

Per affrontare il problema occorre quindi agire su tutti questi fattori, ma forse non è fuori luogo dire che un punto di attacco per il cambiamento esiste ed è chiaro. La società deve ritornare a riflettere su se stessa, sul concetto di valore, di successo, dell'orizzonte temporale rispetto a cui misurare il successo. Una società che cambia troppo rapidamente, e che privilegia chi agisce senza preoccuparsi dei possibili effetti negativi rispetto a chi prima di fare pensa ai possibili riflessi delle proprie azioni, ha scarse difese contro la corruzione e i comportamenti opportunistici.