

*«l'etica nella gestione delle aziende e amministrazioni  
pubbliche, esperienze e spunti di riflessione»*

**Università degli Studi  
PISA  
28-04-2017**

**Raphael Rossi – [raph1.rossi@gmail.com](mailto:raph1.rossi@gmail.com)  
Amministratore di aziende pubbliche**



***Ogni cittadino ha il dovere di svolgere,  
secondo le proprie possibilità e la propria  
scelta, un'attività o una funzione che  
concorra al progresso materiale  
o spirituale della società.***

(Costituzione della Repubblica italiana,  
articolo 4)

**FACCIAMO COINCIDERE  
LAVORO E IMPEGNO CIVICO?**





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **i RIFIUTI come servizio pubblico**

***Amiat Torino spa (2004-2010) – VicePresidente***

*Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti – città di Torino*

***Asia Napoli spa (2011) – Presidenza e Direzione generale***

*Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti – città di Napoli*

***Consorzio Asia-Sapna (2011) – Presidente esecutivo***

*Trasporto internazionale rifiuti – città di Napoli – Provincia di Napoli*

***Amica Foggia spa (2012) – Consulenza sindaco***

*Azienda in fallimento - Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti – città di Foggia*

***Leonia spa (2013) – Amministratore delegato***

*Azienda sequestrata alla n'drangheta - Raccolta ciclo rifiuti – città di Reggio C.*

***Iren Emilia spa (2013) – Presidenza***

*Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti, acqua, energia – Prov. PI – PR - RE*

***MessinaAmbiente spa (2014) – Supporto strategico***

*Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti, - citta di Messina e Taormina*

***Formia Rifiuti Zero srl (2014) – Amministratore unico***

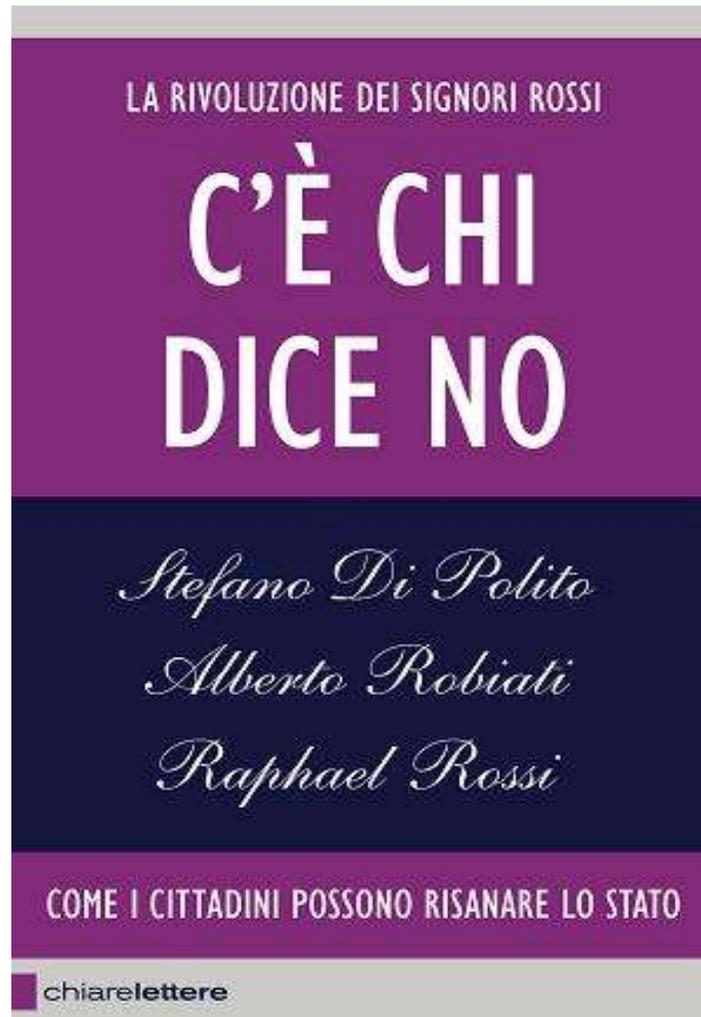
*Gestione impianti e raccolta ciclo rifiuti, - citta di Formia*

***ASM Rieti spa (2016) – Presidente dell'Organismo di Vigilanza***

*Gestione ambiente, saute mobilità, - citta di Rieti*



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione



**“Romanzo civico”**

Storia esemplare  
di corruzione e  
anticorruzione

Modello di gestione  
etica di un'azienda  
pubblica



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

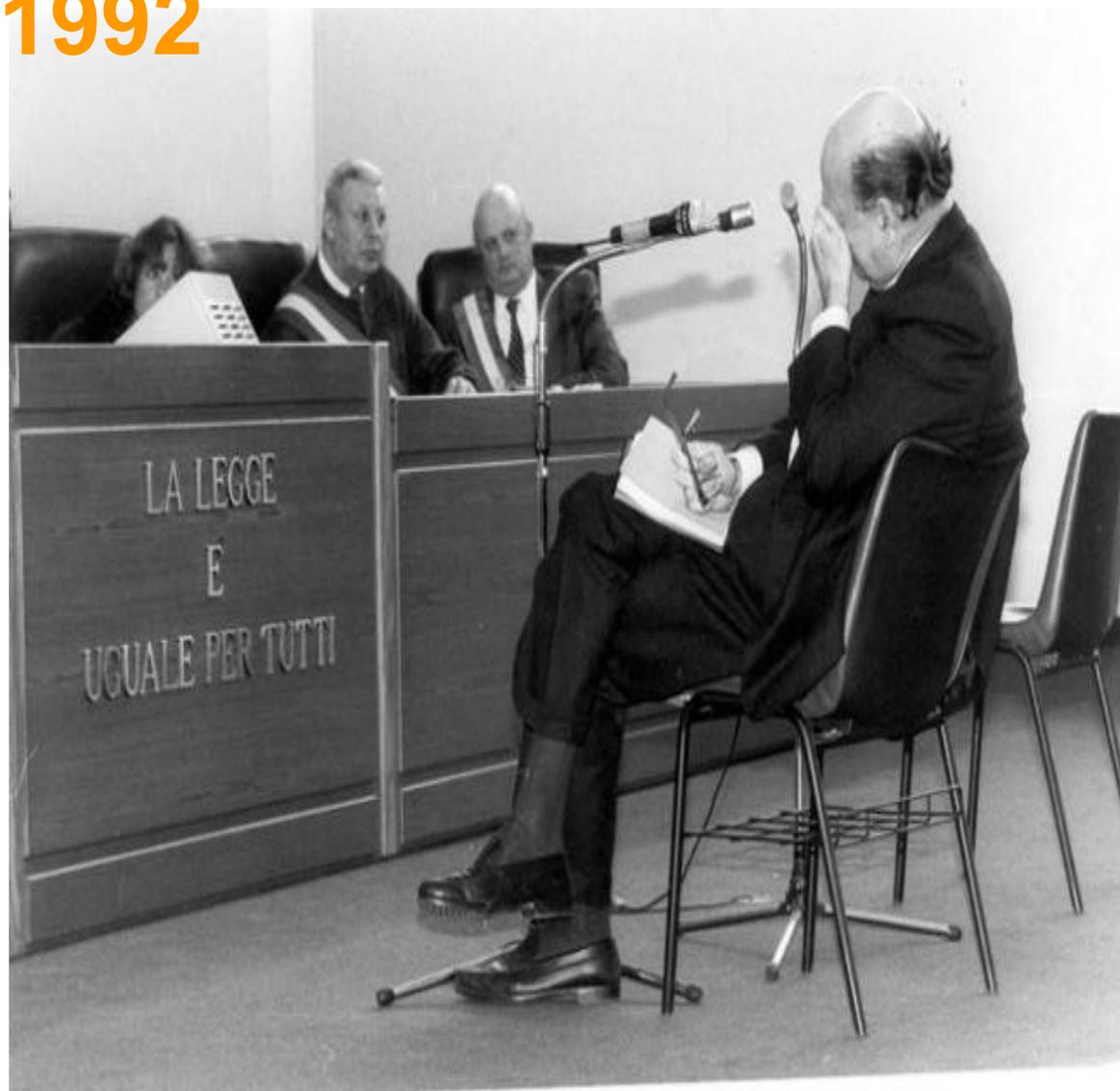
1992





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

1992





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

1992





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

Dal **30 marzo 2015** una fiction su Sky





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## 18 ANNI DI TANGENTOPOLI

2010

FINALMENTE  
MAGGIORENNE

UN FESTINO  
DA PAURA.





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## 2010 - Caso Amiat (Raphael Rossi)

Servizio su [Report](#)

Petizione [Fatto Quotidiano](#)



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## 2010 - I Signori Rossi





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione





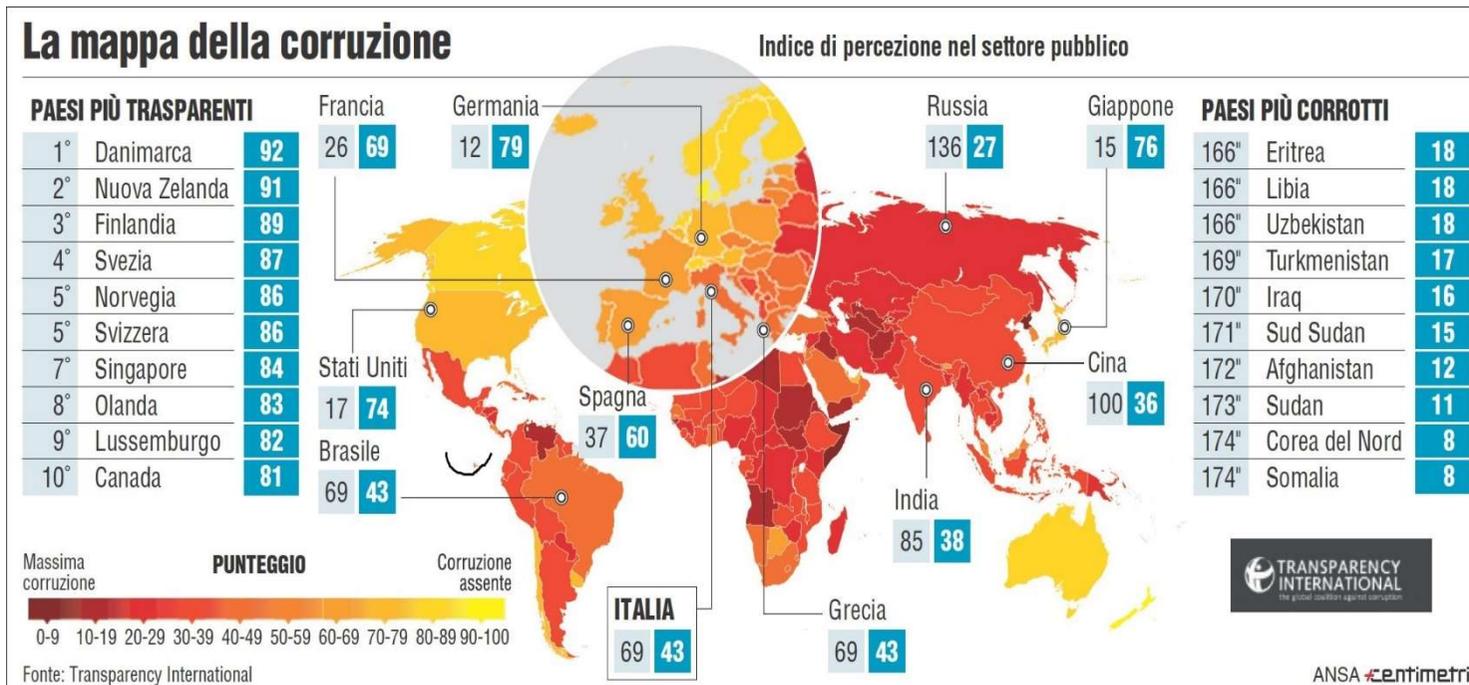
Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

# Corruzione: Italia primo posto in Europa.





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## Corruzione: **Italia primo posto in Europa.**

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	92	24	Bahamas	71	47	Costa Rica	54
2	New Zealand	91	25	United Arab Emirates	70	47	Hungary	54
3	Finland	89	26	Estonia	69	47	Mauritius	54
4	Sweden	87	26	France	69	50	Georgia	52
5	Norway	86	26	Qatar	69	50	Malaysia	52
5	Switzerland	86	29	Saint Vincent and the Grenadines	67	50	Samoa	52
7	Singapore	84	30	Bhutan	65	53	Czech Republic	51
8	Netherlands	83	31	Botswana	63	54	Slovakia	50
9	Luxembourg	82	31	Cyprus	63	55	Bahrain	49
10	Canada	81	31	Portugal	63	55	Jordan	49
11	Australia	80	31	Puerto Rico	63	55	Lesotho	49
12	Germany	79	35	Poland	61	55	Namibia	49
12	Iceland	79	35	Taiwan	61	55	Rwanda	49
14	United Kingdom	78	37	Israel	60	55	Saudi Arabia	49
15	Belgium	76	37	Spain	60	61	Croatia	48
15	Japan	76	39	Dominica	58	61	Ghana	48
17	Barbados	74	39	Lithuania	58	63	Cuba	46
17	Hong Kong	74	39	Slovenia	58	64	Oman	45
17	Ireland	74	42	Cape Verde	57	64	The FYR of Macedonia	45
17	United States	74	43	Korea (South)	55	64	Turkey	45
21	Chile	73	43	Latvia	55	67	Kuwait	44
21	Uruguay	73	43	Malta	55	67	South Africa	44
23	Austria	72	43	Seychelles	55	69	Brazil	43
						69	Bulgaria	43
						69	Greece	43
						69	Italy	43
						69	Romania	43
						69	Senegal	43
						69	Swaziland	43
						76	Montenegro	42
						76	Sao Tome and Principe	42
						78	Serbia	41
						79	Tunisia	40
						80	Benin	39
						80	Bosnia and Herzegovina	39
						80	El Salvador	39
						80	Mongolia	39
						80	Morocco	39
						85	Burkina Faso	38
						85	India	38
						85	Jamaica	38
						85	Peru	38
						85	Philippines	38
						85	Sri Lanka	38
						85	Thailand	38



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

**Corruzione: Italia primo posto in Europa.**

**Ocse: percezione corruzione in Italia a 90%**

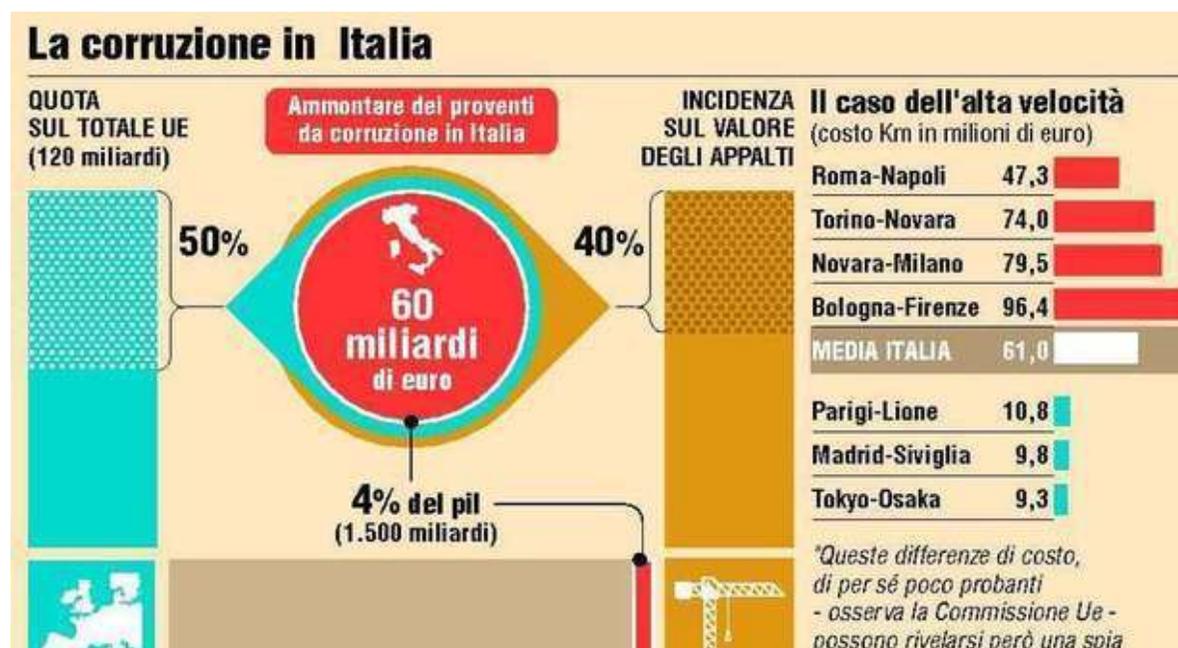
**Il 70% intervistati ritiene l'esecutivo portatore di interessi di pochi.**

Studio Gallup – 25/26 marzo 2015



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

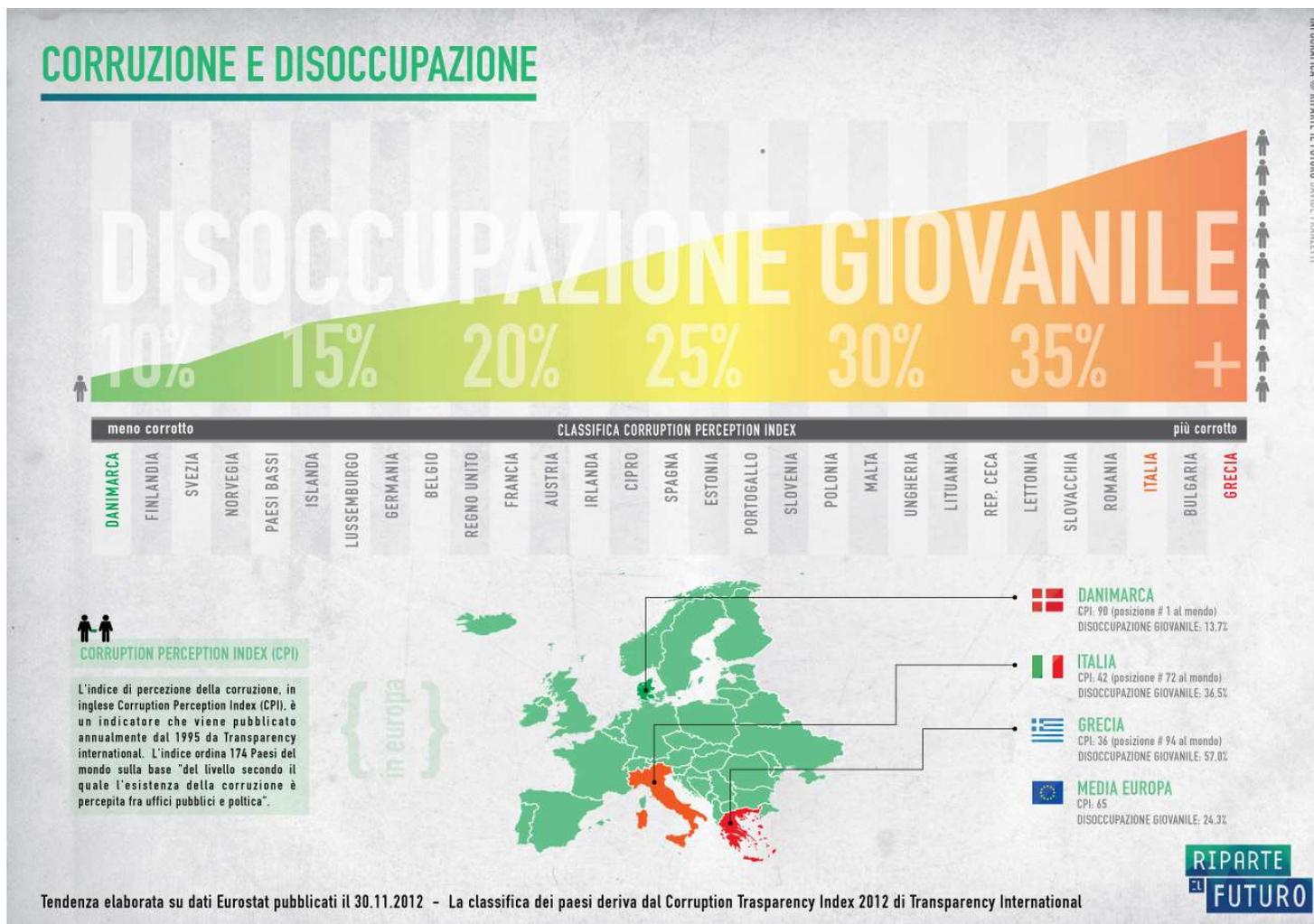
## Alcune conseguenze della corruzione





Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

# Alcune conseguenze della corruzione





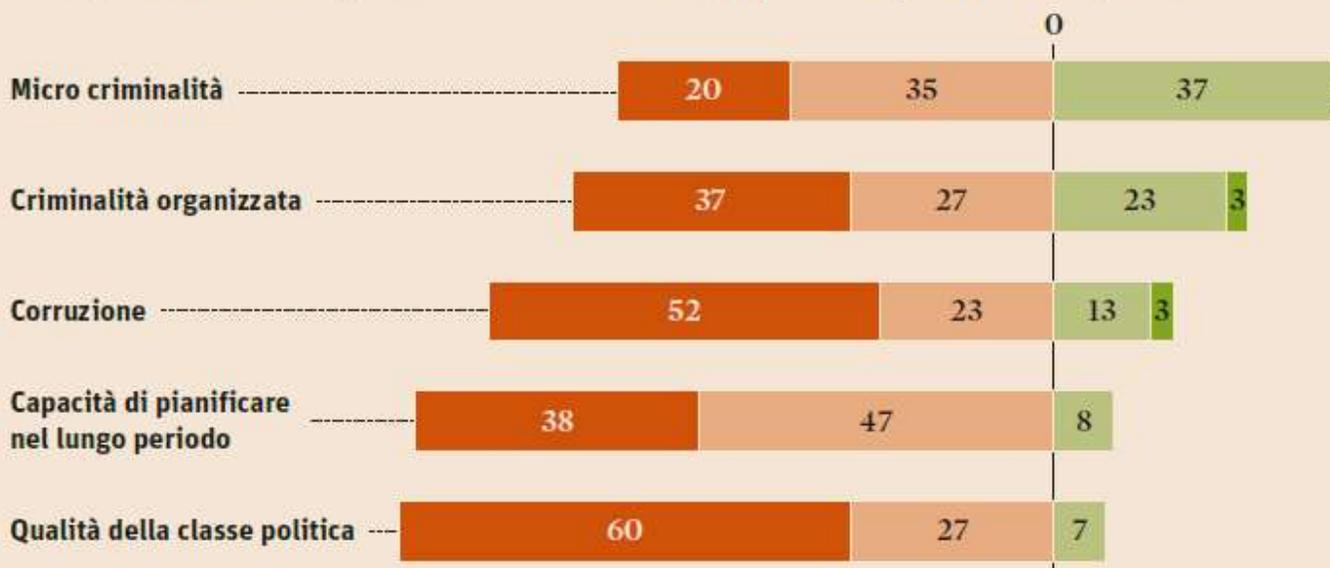
Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## Alcune conseguenze della corruzione

### I limiti del sistema Italia

Percezione dei manager stranieri che hanno avuto una esperienza in Italia

■ % più negativa di quello che ci si aspettava      ■ % negativa come ci si aspettava  
■ % positiva come ci si aspettava      ■ % più positiva di quello che ci si aspettava



Fonte: elaborazioni Csc su dati Ipsos



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## SPORTELLO SOS CORRUZIONE - 25 dic 2014

Sono responsabile dell'urbanistica del comune di X dal 2011. In precedenza erano stati rilasciati permessi a dir poco illegittimi, permettendo anche piani in più. ho portato il tutto a conoscenza dell'amministrazione e del segretario comunale attuale (la precedente segretaria è stata esautorata perchè non si voleva prostrare). Il sindaco attuale insediatosi quest'anno e l'assessore all'urbanistica pretendono da me che interpreti la norma in modo da far fare opere illecite e che chiuda gli occhi sugli abusi edilizi. OVVIO che io questo non lo faccio e non lo farò mai. Stavo verificando abusi su segnalazione nella casa del Sindaco che mi ha scritto per avere relazioni in merito e ha preteso incontri per la definizione della questione per pilotarla. L'assessore ai lavori pubblici e urbanistica svolge regolarmente attività professionale nel territorio, comparando in pratiche edilizie...



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## SPORTELLO SOS CORRUZIONE - 25 dic 2014

...Ho scoperto abusi edilizi da parte della convivente del segretario, il cognato dell'assessore ha commesso abusi edilizi. il 23 dicembre il segretario mi ha detto che se non vado via dal comune (mi hanno trovato un'altro posto!), mi tolgono la P.O. Ho scoperto anche (su segnalazione) che la madre del sindaco vive in una casa con abusi edilizi. Già da tempo mi fanno pressioni di ogni tipo e sono d'accordo anche con cittadini importanti, che a loro volta hanno fatto abusi edilizi. la situazione è drammatica, altrimenti non avrei scritto il giorno di Natale, non riesco più a dormire la notte. Ho scoperto anche che con soldi pubblici hanno asfaltato strade private, d'accordo con il tecnico che aveva permesso piani in più.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **SPORTELLO SOS CORRUZIONE**

Sono impiegata presso un servizio di una Asl, il cui direttore è stato di recente messo a riposo; egli tuttavia continua a presentarsi in struttura quasi quotidianamente, utilizzando il locale che occupava quando era in servizio per visitare pazienti privati, una consuetudine, a onor del vero, che praticava anche prima di andare in pensione. Immagino che tali comportamenti possano ben essere definiti abuso del potere pubblico per interessi privati. Vi ringrazio per qualunque consiglio possiate darmi e, in ogni caso, per il servizio che rendete ai cittadini onesti con il vostro lavoro.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## SPORTELLLO SOS CORRUZIONE

Salve a tutti, sono la segretaria di un'impresa edile. Vi dico solo che la domanda che mi sono posta all'ennesima gara preparata non è stata: «Quante gare in Italia saranno irregolari?», ma piuttosto: «Ci sarà veramente in Italia una gara regolare?». Sono stata già dalla guardia di finanza a raccontare un po' di cosette ma mi hanno consigliato di non denunciare, di aspettare, perché poi sarebbero partiti loro da soli. Sono passati molti mesi e non è successo niente. Tutto procede come prima. Volevo chiedervi di quali prove ho bisogno per dimostrare che ciò che dico è vero e che non è calunnia.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **SPORTELLO SOS CORRUZIONE**

Buongiorno, sono un imprenditore che opera nel campo delle energie rinnovabili. Per un lavoro che mi è stato commissionato ho presentato in comune una richiesta di permesso a costruire utilizzando un mio professionista di fiducia. A concessione ottenuta ho scoperto che il committente per assicurarsi l'esito positivo della richiesta aveva corrisposto una cospicua tangente al responsabile dell'ufficio tecnico comunale. Non so come comportarmi.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## SPORTELLO SOS CORRUZIONE

Ho appena sostenuto la seconda prova scritta di un concorso nazionale. Avevo sostenuto la prova scritta preliminare superandola pienamente. Questa volta non ci sono riuscito... Ci sono però persone che studiavano i quiz da quattro mesi. Hanno avuto tempo e modo di impararli bene a memoria. Pagando dai 36.000€ ai 40.000€. Era stato proposto anche a me. Avrei avuto la possibilità di recarmi per tre volte a settimana presso una struttura (anche abbastanza vicino casa) in cui vi erano delle persone disposte ad aiutarmi per memorizzare o risolvere i quiz. Ma le agevolazioni non sarebbero finite qui. Per me le prove fisiche sarebbero state solo una formalità ed avrei certamente attenuato il benessere dello psicologo (gli altri, i poveri non paganti invece sarebbero e saranno buttati fuori in forza di motivazioni ridicole). ...



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## SPORTELLO SOS CORRUZIONE

...Inoltre avrei avuto in anticipo anche tutte le possibili domande della prova orale, una trentina di domande/risposte. W l'Italia. W la Meritocrazia. La mia ragazza, anch'ella "non pagante" ha superato sul filo del rasoio anche la seconda prova ma scommetto 40.000€ che anche lei non risulterà idonea in uno dei successivi step. Sia io che lei al tempo non abbiamo accettato sia per una questione etico-morale, sia perché siamo in gamba e pensavamo di farcela da soli (poveri ingenui).

Possiamo fare qualcosa per denunciare questa situazione?



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## La costituzione italiana

«Tutti i cittadini hanno il dovere di essere fedeli alla Repubblica e di osservarne la Costituzione e le leggi. I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina ed onore, prestando giuramento nei casi stabiliti dalla legge.(art. 54)»

«I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione(art. 98)



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## Perché ci vuole ETICA nella Pubblica amministrazione?

“La funzione pubblica è depositaria della fiducia del pubblico. I cittadini contano sull’impegno dei funzionari ad operare per l’interesse generale, dimostrando imparzialità e amministrando quotidianamente le risorse pubbliche in modo appropriato. Un’equa e affidabile pubblica amministrazione ispira fiducia al pubblico e crea un clima favorevole alle imprese, contribuendo quindi al buon funzionamento dei mercati e alla crescita economica. L’etica nella pubblica amministrazione è necessaria al rafforzamento della fiducia del pubblico; essa rappresenta la chiave di volta del buon governo” (fonte:OCSE)



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## LABORATORIO DI ETICA E PARTECIPAZIONE

### NUOVI DESTINATARI

dipendenti pubblici, imprenditori, cittadini, politici, istituzioni,  
mass media, scuole, genitori, ordini professionali, chiesa,  
associazioni, magistratura e forze dell'ordine

...



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – DIPENDENTI PUBBLICI**

### **PROBLEMA**

Mancata consapevolezza del tema della corruzione in senso lato

Ignoranza della Costituzione Italiana ( art 54) e della normativa.

Timore di fare segnalazioni di inefficienza.

Atteggiamento di resistenza all'innovazione nei servizi.

Mancanza di incentivi adeguati per promuovere la cultura del cambiamento

Perdita di motivazioni del dipendente pubblico

Diminuzione del senso di appartenenza a scapito della professionalità

Percezione negativa dei servizi erogati

**Commistioni nella fase di esecuzione del contratto tra funzionari incaricati  
del controllo e operatori economici**

**Cattiva gestione risorse pubbliche**



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – DIPENDENTI PUBBLICI**

### **PROBLEMA**

**Eccesso di burocrazia (tornare a fornire servizi, non procedure)**

**Demotivazione dei dipendenti**

**Inadeguatezza della classe dirigente**

**Complessità di alcuni appalti che necessitano strumenti e conoscenze specifiche soprattutto nella compilazione di disciplinari tecnici (una mancanza che può portare commistione tra funzionario pubblico e impresa sul mercato)**

**Ingerenza della politica e concentrazione di potere**

**Scarsa competenza dei settori dirigenziali rispetto allo staff appalti e alla microcontrattualistica.**

**Capitolati e bandi che limitano la concorrenza e l'insorgere di nuovi soggetti economici.**



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – DIPENDENTI PUBBLICI**

### **AZIONI**

Corsi di formazione teorico pratico rivolti a tutte le categorie professionali (dal dirigente all'operatore).

Banca dati delle esperienze per evitare stesse problematiche ed errori.

Strumenti premianti nel processo di valutazione della performance per comportamenti corretti e “buona amministrazione”.

Organizzare riunioni periodiche (con cadenza mensile) con descrizione delle problematiche riscontrate nella operatività quotidiana e ricerca di soluzioni condivise



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – DIPENDENTI PUBBLICI**

### **AZIONI**

Questionario sulla conoscenza del fenomeno corruttivo e sulle motivazioni ed il senso di appartenenza alla Pubblica Amministrazione

Analisi dei protocolli di legalità e dei patti di integrità esistenti

Definizione di un patto di integrità e monitoraggio dei risultati

Pagina intranet dedicata al tema dell'Anticorruzione.

Creare per ogni Area/Servizio una newsletter con novità sia in tema di anticorruzione, sia in tema di modifiche normative legate all'attività lavorativa.

**Formazione trasversale nei settori tecnici e amministrativi**

**Rotazione dei funzionari incaricati del controllo**

**Monitoraggio delle applicazioni delle penali**

**Condivisione di report sui controlli**



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – DIPENDENTI PUBBLICI**

### **AZIONI**

- Corsi di formazione su etica pubblica ed eventi di sensibilizzazione**
- Abbatere le procedure (ridefinire ruoli e responsabilità)**
- Creare indipendenza tra dirigenti e politici (rivedere modalità di scelta)**
- Formare professionisti interni su appalti e capitolati di gara**
- Programmare gare pluriennali con economie di scala**
- Potenziare URP e creare area per segnalazioni legate all'etica**
- Standardizzare le prestazioni in linea con la Carta dei servizi**
- Ufficio studi e consulenze interno all'ente pubblico**
- Ufficio monitoraggio anticorruzione – reportistica**
- Condivisione strategie tra tutti i dirigenti**
- Valorizzazione dei dirigenti (obbligo di seguire Scuola di pubblica amministrazione, concorso unico nazionale)**



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – IMPRENDITORI**

### **PROBLEMA**

Assenza di correttezza e incapacità di lavorare nel rispetto delle regole.  
Rassegnazione sull'immutabilità del sistema aggravato dalla crisi.

### **AZIONI**

Corsi di formazione

Patente a punti

Banca dati (white e black list)

Sportello anticorruzione

Pubblicazione sito professionisti virtuosi



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **CI SONO DELLE RISPOSTE – MASS MEDIA**

### **PROBLEMA**

I mass media spesso producono informazioni parziali, distorte o incomplete. La causa è da ricercare nel processo di rielaborazione dei dati e nella “non notiziabilità” degli eventi legati all'etica e alla prevenzione della corruzione.

### **AZIONI**

Incontri formativi/informativi con giornalisti gestiti da Amministrazione Comunale

Utilizzo di mezzi alternativi di comunicazione: Internet, Blog, Social Network e aumento della fruibilità degli stessi da parte dei cittadini.

Meeting, convegni e incontri tematici su etica e pubblica amministrazione con giornalisti per promuovere la cultura del confronto.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## CI SONO DELLE RISPOSTE - SCUOLA

### PROBLEMA

I ragazzi, futuri cittadini, vedono la Pubblica Amministrazione come l'esattore delle tasse ed il luogo del malaffare. Conoscerne il funzionamento, permette di controllarne l'operato e partecipare all'amministrazione ed alla creazione delle politiche.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## CI SONO DELLE RISPOSTE - SCUOLA

### AZIONI

Reintrodurre l'educazione civica nei Piani dell'Offerta Formativa

Utilizzo delle nuove tecnologie per diventare un cittadino attivo

Gestire spazi scolastici o spazi comuni nel proprio quartiere

Studio delle buone e richiesta di soluzione cattive pratiche

**Creare un progetto “Fidelity” che possa incentivare sia i dipendenti pubblici che gli studenti a comportarsi come cittadini attivi**

**Giochi di simulazione nelle scuole per la gestione di servizi pubblici**



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## CI SONO DELLE RISPOSTE – CITTADINI

### PROBLEMA

Assuefazione al fenomeno della corruzione

### AZIONI

Rendere maggiormente fruibile l'accesso ai dati a tutti i cittadini, anche mettendo a disposizione gli strumenti informatici con relativa assistenza in favore dei soggetti poco digitalizzati.

Utilizzare e promuovere all'esterno (tramite il sito internet) le buone pratiche e i risultati positivi raggiunti, evidenziando con chiarezza i dipendenti e gli uffici che si sono distinti per condotta e lavoro svolto.

Commissioni miste formate da cittadini e dipendenti pubblici per monitorare la fase esecutiva degli appalti.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## CI SONO DELLE RISPOSTE – CITTADINI

### PROBLEMA

Assuefazione al fenomeno della corruzione

### AZIONI

Rendere maggiormente fruibile l'accesso ai dati a tutti i cittadini, anche mettendo a disposizione gli strumenti informatici con relativa assistenza in favore dei soggetti poco digitalizzati.

Utilizzare e promuovere all'esterno (tramite il sito internet) le buone pratiche e i risultati positivi raggiunti, evidenziando con chiarezza i dipendenti e gli uffici che si sono distinti per condotta e lavoro svolto.

Commissioni miste formate da cittadini e dipendenti pubblici per monitorare la fase esecutiva degli appalti.



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **(Altri) Piani creativi anticorruzione**

**ALLERTA ANTICORRUZIONE**

<https://alac.transparency.it/#/>

**RIPARTE IL FUTURO**

<http://www.riparteilfuturo.it/>

**ILLUMINIAMO LA SALUTE**

[www.illuminiamolosalute.it](http://www.illuminiamolosalute.it)

**QUATTROGATTI.INFO**

[www.quattrogatti.info](http://www.quattrogatti.info)



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **(Altri) Piani creativi anticorruzione**

**MONITHON**

<http://www.monithon.it/>

**SPAGHETTIOPENDATA**

[www.spaghetiopendata.org](http://www.spaghetiopendata.org)

**DATANINJA**

<http://www.dataninja.it/about-us/>

**CONFISCATI BENE**

[www.confiscatibene.it](http://www.confiscatibene.it)



Efficienza  
Tecnica  
Comunicazione

## **(Altri) Piani creativi anticorruzione**

**ANTIMAFIA DIGITALE**

<http://my.visme.co/projects/-5c93c2>

**CITTADINANZATTIVA**

<http://www.cittadinanzattiva.it/>

**OPENBILANCI**

<http://www.openbilanci.it/>