

Il management della corruzione

Veronica Morino

Definire e quantificare la corruzione

Cosa è la corruzione? Secondo il dizionario online del sito *allweb* corruzione è l'atto ed effetto del corrompere, del corrompersi materialmente; figurativamente significa degenerazione morale, depravazione, pervertimento, istigazione alla corruzione; mentre corrompere significa guardare, alterare, decomporre, inquinare, alterare, falsare, depravare, sedurre.

Transparency International, un'organizzazione non governativa internazionale che pubblica annualmente un'indagine sugli indici di percezione della corruzione (*Corruption Per-*

Enron in America, Enav in Italia: le sigle della corruzione aziendale si moltiplicano. E voi, avete mai gonfiato le spese di un viaggio d'affari? Accettato un regalo da un cliente? Usato un programma software senza averne la licenza? Mentito sulle vostre esperienze professionali? Falsificato una firma?

ception Index) o, in altre parole, un'analisi su come gli uomini di business percepiscono la corruzione nei diversi paesi, include sotto il termine "corruzione": acquisto illecito, tangente, estorsione, in particolare tra governi, polizia e business, appropriazione indebita, e misure di potere pubblico per vantaggi politici o personali.

Tuttavia cercare di definire o quantificare la corruzione attraverso la percezione che si ha di essa non ha molto senso. La corruzione è un problema che riguarda tutti, con la sola differenza che alcuni paesi riescono ad ammetterlo più facilmente di altri. Noi italiani non abbiamo problemi

al riguardo, anzi, a volte fa parte del vittimismo che ci caratterizza; ma provate ad accusare uno svedese o un norvegese dicendogli che fondamentalmente la corruzione accompagna i soldi e che la Svezia e la Norvegia sono paesi di rinomato benessere!

La dimensione globale della corruzione

Oggi la corruzione è riconosciuta internazionalmente come uno dei maggiori problemi della società, capace di mettere a rischio la stabilità e la sicurezza, di minare i valori della democrazia e della moralità, di minacciare lo sviluppo economico, politico e sociale.

Questa affermazione è vera sia a livello locale che a livello globale. L'affermarsi della globalizzazione dei mercati, dei servizi, dei beni e degli individui, accompagnata com'è da un'internazionalizzazione delle attività illegali, fa acquistare un'importanza sempre maggiore alla dimensione internazionale della corruzione. Come conseguenza, la riduzione della corruzione è diventata una priorità a livello sia nazionale che internazionale.

La maggior parte della corru-

zione in una società coinvolge tre attori principali tra i quali esiste una relazione triangolare: i governi, la *business community* e la società civile. La corruzione può avere le sue radici in tutti e tre i soggetti della relazione. È perciò impossibile, sia da un punto di vista pratico che da un punto di vista teorico, per uno dei tre soggetti, isolare il problema della corruzione dagli altri due. Allo stesso modo diviene impossibile affrontare il problema in modo efficace senza la partecipazione di tutte le parti in causa. Le multinazionali e le compagnie transnazionali che fanno affari in o con paesi dove la corruzione è evidente o la violazione dei diritti umani la norma, si trovano di fronte a seri problemi morali. Si può dire che il loro contributo, che per certi versi appoggia governi o business corrotti, sia bilanciato dalla possibilità di migliorare il benessere di una determinata categoria di individui? Come? Riducendo la corruzione o la violazione dei diritti umani, e stabilendo, in un secondo momento, un modello normativo di come il business deve essere condotto con "decentza morale".

È giusto prendersi il rischio, il

rischio morale, di dire che si agisce immoralmente per ripristinare una morale? Oppure le multinazionali e gli altri business internazionali dovrebbero smettere di condurre business laddove la corruzione e la violazione dei diritti umani è prevalente?

Le *global corporations* si trovano quotidianamente di fronte ad una serie di scelte non semplici. In un contesto di business globale ciò che viene considerato come pratica corrotta può essere diverso nelle differenti culture. Ciononostante, non si può dire che la corruzione sia culturalmente relativa. Mentre le diverse culture possono differenziare gli specifici comportamenti da considerare corrotti, è universalmente condiviso che l'abuso di potere, gli accordi a svantaggio dei cittadini, i favoritismi (per quanto definiti culturalmente), gli acquisti illeciti e l'estorsione siano forme di corruzione. Partendo da questo punto di vista Transparency International, la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) e il Council of Europe's Multidisciplinary Group on Corruption (GMC), tanto per citarne alcuni, stan-

no cercando di creare e rafforzare codici internazionali o *Guiding Principles* che siano direttamente legati alle tematiche di corruzione *worldwide*. I tentativi non hanno portato, fino ad ora, a dei risultati globali di diminuzione della corruzione e le multinazionali o le compagnie transnazionali continuano a trovarsi di fronte a quotidiane sfide morali nell'aver a che fare con determinati tipi di culture.

La dimensione locale della corruzione

Non è semplice definire la corruzione a livello globale. Ma è possibile definirla a livello locale? Cosa è la corruzione per il singolo?

Nella maggior parte dei casi la corruzione coinvolge conflitti tra interessi personali e obblighi definiti da un ruolo ufficiale o manageriale, e ha luogo nel momento in cui viene esplicitato il conflitto di interessi per vantaggi personali.

L'atto di corruzione coinvolge lo svilimento di uno standard, di una norma pratica, di un comportamento accettato. Tale standard può essere una norma culturale o può essere stabilito su basi più generiche co-

me alcune nozioni di diritti umani o codici universali.

Una definizione molto più semplice ma comunemente accettata è che sia possibile parlare di corruzione laddove un'azione sia disonesta e deliberata. Mentre non è difficile trovare un accordo sul significato di "deliberato", il termine "disonesto" è ancora una volta un termine relativo. Sempre ricorrendo ad *allweb* "disonesto" è ciò che non è onesto, è contrario al pudore, immorale, sconveniente. Ma si può definire il pudore, la moralità o la sconvenienza in modo universale?

Provate a rispondere, in tutta onestà, appunto, a questo "test etico". Avete mai:

- pagato l'elettricista, l'idraulico o l'imbianchino in nero?
- rubato qualcosa?
- acquistato oggetti durante un viaggio senza poi dichiararli alla dogana?
- gonfiato le spese di un viaggio d'affari?
- fatto "qualche piccola eccezione" nella dichiarazione dei redditi?
- prolungato la malattia di qualche giorno con l'aiuto di un certificato medico non del tutto veritiero?
- preso l'autobus o il treno

senza pagare il biglietto?

- accettato un regalo da un cliente?
- usato un programma software senza averne la licenza?
- guidato superando i limiti di velocità?
- mentito sulle vostre qualifiche e/o esperienze professionali?
- falsificato una firma?

Eppure siamo, e ci riteniamo, fondamentalmente onesti. Probabilmente però, non tutti risponderemo in base agli stessi criteri e ciò che verrebbe accettato da un individuo potrebbe essere considerato deplorabile o inaccettabile per un altro. Ogni individuo ha una propria scala di valori, seguendo la quale razionalizza le proprie azioni, più o meno oneste che siano.

Quando commettiamo qualcosa da noi considerato disonesto, per convivere con i nostri sensi di colpa abbiamo bisogno di razionalizzare fino a rendere accettabile il nostro comportamento. Una volta razionalizzato come accettabile, tale comportamento diviene norma. Con il tempo i sensi di colpa si affievoliscono ed è possibile aprirsi verso razionalizzazioni di comportamenti via via meno onesti.

Etica del business e management della corruzione

Ma se ogni individuo ha una propria linea etica e una propria scala di valori per definire l'onestà di determinati comportamenti, che cosa si intende con i termini tanto in voga "etica aziendale" o "etica del business"?

L'esperienza di Hibis Scandinavia, società di consulenza che si occupa di analisi e tecniche di prevenzione di frode e corruzione aziendale, dimostra che in media ogni azienda patisce tra un 2% e un 5% di turnover a causa di frodi e corruzioni e che più del 25% della popolazione lavorativa, dal top manager all'uomo delle pulizie, può essere disonesta se ne ha la possibilità e l'occasione.

Volete qualche esempio di frode? Furto, manipolazione, conflitti d'interesse, spionaggio industriale, collusioni tra clienti e fornitori, brokering di informazioni illegali, tangenti, pagamenti ad aziende in paradisi fiscali, qualificazioni contraffatte, maggiorazione di prezzi.

Le organizzazioni stanno diventando sempre più consapevoli che la frode (definita come inganno, truffa, imbroglio at-

tuato per nuocere a qualcuno approfittando della sua buona fede), la corruzione e le altre attività non etiche rappresentano un sostanziale costo del business, un logorio dei capitali e delle risorse, andando a intaccare non solo i profitti, ma anche la reputazione e la cultura. Un esempio pratico. Per portare nuove idee al management dell'azienda venne cercata una superstar del business e attraverso costosi cacciatori di teste fu selezionata una persona con le giuste credenziali. Tutto sembrava andare per il meglio fin quando il nuovo manager decise di scegliere tre nuove agenzie di consulenza, per poter pagare le quali fu necessario eliminare alcuni dei consulenti interni. Fu successivamente scoperto che i consulenti erano sottopagati e "subappaltati" presso un'improbabile casa colonica inglese; almeno l'80% dei due milioni di dollari fatturati era fittizio; i consulenti avevano pagato le spese di divorzio del nuovo manager come ricompensa della sua connivenza. Il nuovo manager era stato coinvolto in azioni simili nel suo precedente lavoro.

Post-mortem fu stimato che almeno duecento altri senior ma-

nager avevano le stesse possibilità di abusare dei loro budget senza venire scoperti dalle revisioni interne routinarie.

Perdita di soldi, perdita di cultura aziendale: che uso si può fare di una politica etica quando i primi a ignorarla sono i top manager? E perdita di reputazione dal momento che, dopo un'esperienza del genere, diventa difficile essere presi sul serio sul mercato.

Nella maggior parte dei casi, la crescente raffinatezza tecnica degli autori di frode e corruzione rende difficile, se non impossibile, qualsiasi tipo di recupero a posteriori.

Anche pensando ad azioni di tipo preventivo, il problema è che spesso i dirigenti d'azienda hanno l'illusione che la frode e la corruzione commessa dai dipendenti sia l'inizio e la fine del problema. Le maggiori perdite, invece, sono causate da continenze sulle quali le organizzazioni hanno poco controllo.

Anche se alcune frodi e corruzioni presentano chiari sintomi prima di avere luogo, non sempre è possibile prevenirle perché gli individui "onesti" solitamente non sono allenati ad essere sospettosi. L'autore della frode e della corruzione sceglie

il campo di battaglia, il *timing* e gli strumenti. I sintomi sono nascosti tra milioni di transazioni innocenti e il successo dipende dal tempo e dalla motivazione di porre attenzione ai dettagli. I "disonesti" riescono sempre a trovare un buco dove insinuarsi e a convincere alcuni "onesti" a spostare la propria linea di razionalizzazione del comportamento eticamente accettato. Con la sufficiente motivazione, la certezza di non essere scoperti e le opportunità che si dischiudono nel prendere parte al gioco, non è difficile trovare alleati. In fondo cosa è una piccola disonestà in un mondo di disonesti? Ma come mai i "criminali" riescono a motivare alla disonestà più di quanto i dirigenti d'azienda riescano a motivare all'onestà? E, soprattutto, esistono strumenti per affrontare il problema? Si può parlare di management della corruzione? E in che termini?

Seminari volti ad elevare la consapevolezza dei rischi critici della frode e della corruzione (imparare a pensare come un ladro), l'apprendimento a scorgere i primi segni di allarme, le azioni preventive o il monitoraggio della gestione degli

incidenti, sono solo alcune delle tecniche di *fraud management* attuabili.

Ma prima di poter intraprendere qualsiasi tipo di azione preventiva o ricostruttiva è necessario agire sull'etica culturale dell'azienda. Per ottenere dei risultati efficaci ogni organizzazione deve avere e verificare continuamente la condivisione di una cultura etica.

La maggior parte dei manager potrebbe ribattere che l'unica maniera per combattere la cor-

ruzione e la frode sia quella di aumentare i controlli, ma si può parlare di controllo come strumento efficace? Non è forse la verifica e la continua ridefinizione dei valori eticamente condivisi da tutti coloro che fanno parte della realtà organizzativa l'unica possibile forma di controllo postindustriale?

Veronica Morino è consulente di Hibis Scandinavia.

