

Formazione IFEL
per i Comuni

IFEL
Fondazione ANCI

Anticorruzione: Area Gestione delle entrate – Tributi

Un'analisi multi-dimensionale della genesi del fenomeno
corruttivo nell'ambito dei principali procedimenti tributari

16/02/2018
Massimo Di Rienzo

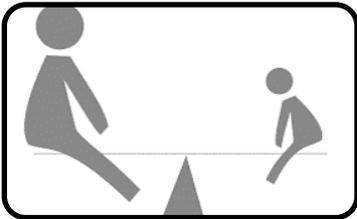




- In termini generali, la corruzione viene definita come “**abuso di un potere delegato** al fine di ottenere un vantaggio”.
- **ABUSO**: “uso illegittimo di una cosa, esercizio illegittimo di un potere”

fi

I «meccanismi» della corruzione



Asimmetria informativa

- E' una condizione in cui **un'informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo** : una parte degli agenti interessati, dunque, detiene (o è percepito come colui che detiene) maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti e può trarre un vantaggio da questa configurazione.



Relazione asimmetrica

- E' una condizione in cui esiste una **sproporzione di potere** tra due persone, tale per cui **la prima può orientare o distorcere le scelte della seconda** a proprio vantaggio.



Conflitto di interessi

- Il conflitto di interessi è la situazione in cui **l'interesse secondario** (finanziario o non finanziario) di una persona (agente) **tende a interferire con l'interesse primario** di un'altra parte (principale), verso cui la prima ha precisi doveri e responsabilità.



Azzardo morale

- E' un **comportamento opportunistico**, che può portare gli individui a perseguire i propri interessi a spese della controparte, confidando nella impossibilità, per quest'ultima, di verificare la presenza di dolo o negligenza.



AREA A RISCHIO: «GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO»

- **Processi a rischio: «ACCERTAMENTO ai fini della riscossione dei tributi e lotta all'evasione»**



Alcuni procedimenti rilevanti ai fini del rischio di corruzione:

- **ACCERTAMENTI TRIBUTARI CON ADESIONE**
- **ACCERTAMENTI TRIBUTARI IN AUTOTUTELA**
- **AGEVOLAZIONI TRIBUTARIE**
- **RATEIZZAZIONI TRIBUTI**
- **RIMBORSI TRIBUTI**



Processi di ACCERTAMENTO ai fini della riscossione dei tributi e lotta all'evasione»

ACCERTAMENTO CON ADESIONE

- **procedimento mediante il quale si addviene ad una definizione dell'accertamento concordata in sede di contraddittorio con il contribuente, che è invitato dall'Ufficio o presenta istanza dopo aver ricevuto la notifica di un avviso di accertamento.**
 - **SU INVITO DELL'UFFICIO**
 - **SU ISTANZA DI PARTE**

AREA A RISCHIO:

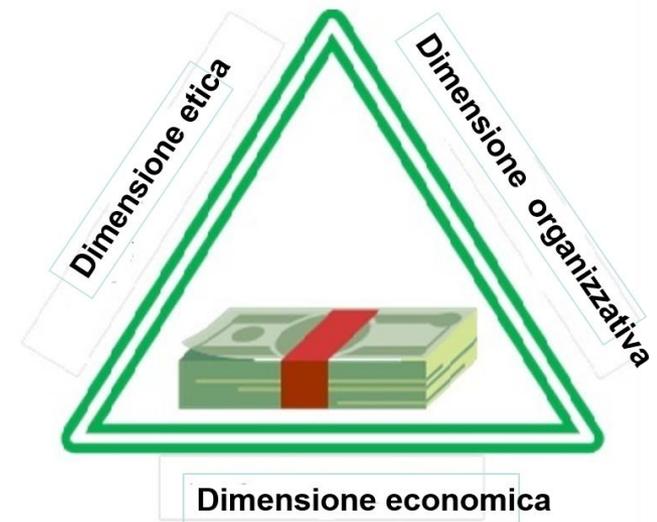
- **Processi di ACCERTAMENTO ai fini della riscossione dei tributi e lotta all'evasione»**

Un'esplorazione a tre dimensioni

- **Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)**
- **Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)**

- **Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)**
 - **INTERESSI PRIMARI del principale**
 - **INTERESSI SECONDARI del principale e degli agenti**

- **Caratteristiche e vulnerabilità degli agenti**



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»



DIMENSIONE ECONOMICA «COSA MUOVE LE PERSONE E LE ORGANIZZAZIONI?»



DIMENSIONE ETICA «QUALI SISTEMI DI VALORI SI CONTRAPPONGONO? QUALE E' IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA?»

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»

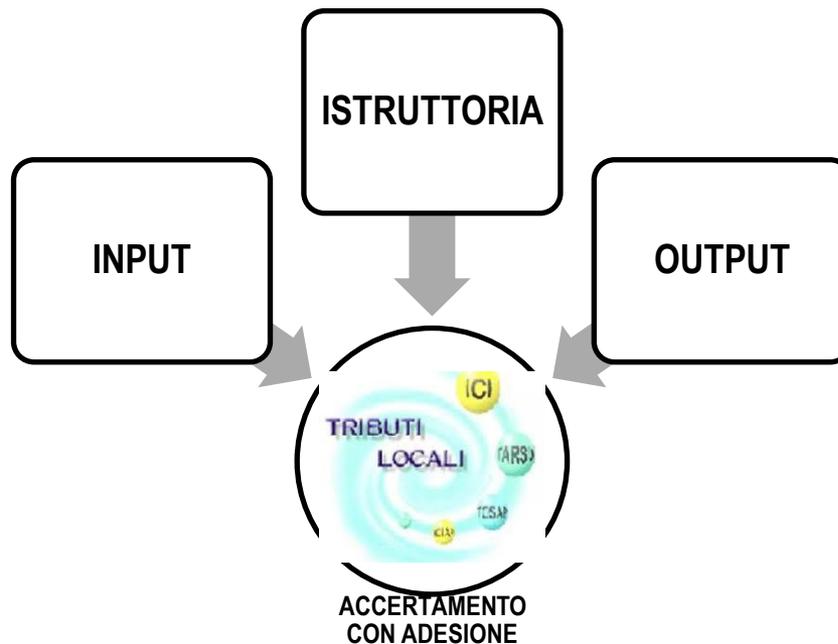
- Caratteristiche del processo (asimmetrie informative, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA



RPCT



ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE

MISURE DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

- Caratteristiche del processo (asimmetrie informative, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

Il gioco delle **asimmetrie informative** nella funzione di «**ACCERTAMENTO/CONTROLLO**»

ASIMMETRIA PRIMARIA



- Il **Principale non è in grado di sapere** se l'**AGENTE** (ufficio/dipendente pubblico) sta **effettivamente seguendo** le **ISTRUZIONI** fornite (ad es., verifica dell'esatta determinazione dell'importo, corretta valutazione in merito al ricorrere all'istituto, corretta valutazione della fondatezza della pretesa tributaria, ecc...).



L'accertamento definito con adesione:

1. non è soggetto ad impugnazione;
2. non è integrabile o modificabile da parte dell'ufficio;
3. comporta l'applicazione della sanzione nella misura di un terzo del minimo previsto dalla legge;
4. quando è perfezionato fa perdere efficacia all'accertamento originario.

La normativa non limita l'applicabilità dell'istituto a determinati casi specifici; ciononostante si ritiene che si possa ricorrere a tale istituto:

- **quando sussiste materia suscettibile di valutazione discrezionale** (es. valore aree fabbricabili);
- **impossibilità di quantificare l'oggetto dell'imposizione** (es. fabbricato non accatastato e poi demolito).

Conseguentemente si ritiene che **non possa essere definito con l'accertamento con adesione** un atto contenente una mera liquidazioni dell'imposta (es. **omesso versamento**) o un atto con il quale si contesta l'omessa denuncia di un fabbricato iscritto in catasto con rendita; in questi casi, **manca una "materia concordabile"**.

Fonte: Mirto P., [Gli istituti deflattivi del contenzioso](#), IFEL, 15 aprile 2016

- Caratteristiche del processo (asimmetrie informative, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

Il gioco delle **asimmetrie informative** nella funzione di «**ACCERTAMENTO/CONTROLLO**»

ASIMMETRIA SECONDARIA

AGENTE PUBBLICO (Ufficio o funzionario)

E' nella condizione di **detenere maggiori informazioni** rispetto al CONTRIBUENTE.

In particolare, detiene le informazioni in merito a:

- **Quantificazione dell'accertamento**
- **Normativa applicabile**
- **Meccanismi del contenzioso**

CONTRIBUENTE

• Mira a ridurre la situazione di asimmetria informativa con l'amministrazione in merito agli stessi elementi:

- **Quantificazione dell'accertamento**
- **Normativa applicabile**
- **Meccanismi del contenzioso**

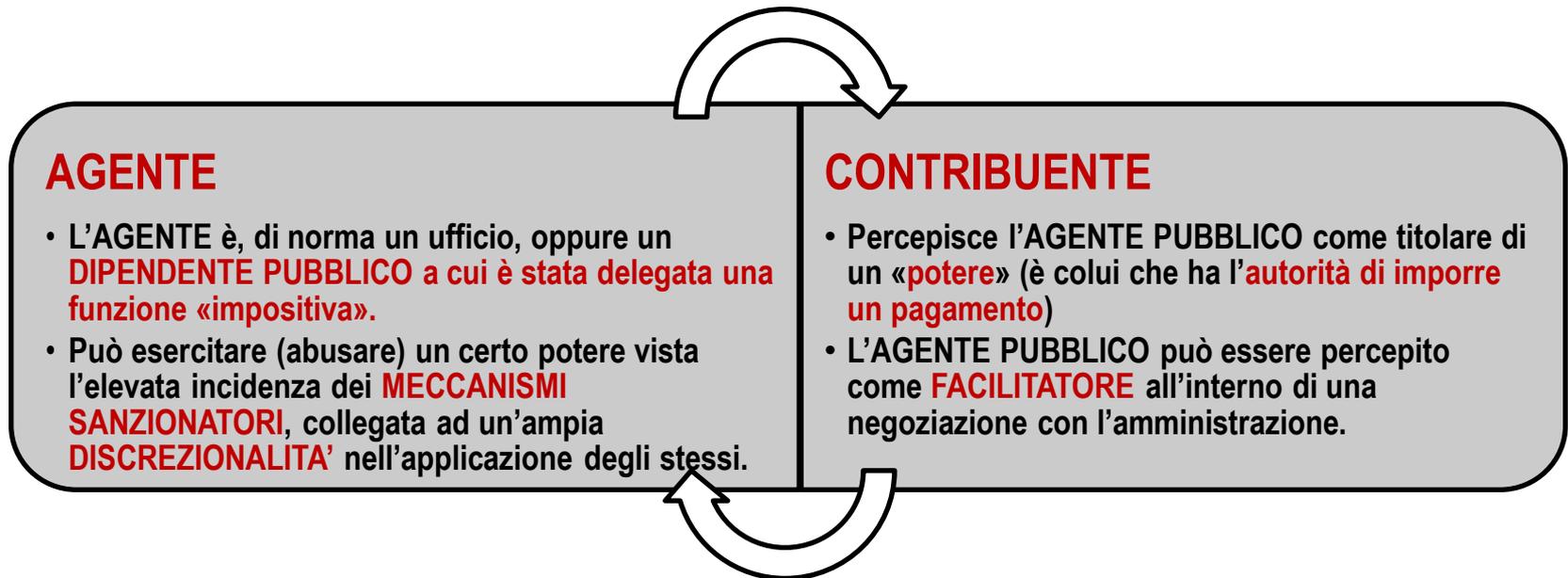
- Un meccanismo corruttivo tipico si ha quando l'AGENTE PUBBLICO «**SOVRASTIMA**» l'accertamento per spingere il contribuente a **NEGOZIARE** la successiva proposta di adesione.
- Il contribuente può andare in contenzioso, ma l'AGENTE PUBBLICO **enfattizza la convenienza dell'adesione**, fornendo informazioni in merito alle sanzioni (che sono effettivamente molto elevate per il contribuente se va in contenzioso e perde).
- A questo punto l'AGENTE PUBBLICO può richiedere (CONCUSSIONE) denaro o altra utilità per facilitare l'adesione, abbassando l'importo da restituire e/o riducendo le sanzioni.

- Caratteristiche del processo (asimmetrie informative, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

Il gioco delle **relazioni asimmetriche** nella funzione di «**ACCERTAMENTO/CONTROLLO**»



- La **relazione asimmetrica** è una **condizione** in cui esiste una **sproporzione di potere** tra due persone, tale per cui la prima può orientare o distorcere le scelte della seconda a proprio vantaggio.
- **QUESTI MECCANISMI POSSONO DAR VITA A CONDOTTE «CONCUSSIVE».**

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»



- Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

Interferenze	I ruoli di indirizzo e i ruoli gestionali entrano in conflitto fra loro (es. interferenze degli organi di indirizzo nell'attività degli uffici, oppure inerzia dei ruoli gestionali nei confronti degli indirizzi della componente politica dell'amministrazione)
Carenze gestionali	I ruoli gestionali non intervengono adeguatamente nel processo: (es. mancata analisi dei fabbisogni, scarsa progettualità, mancata pianificazione, conseguente necessità di lavorare sempre "d'urgenza", in assenza di controlli)
Carenze operative	I ruoli operativi non intervengono adeguatamente nel processo: (es. carenza di strumenti, carenza di competenze, bassa percezione del rischio)
Carenze Organizzative	Il processo non è supportato da una chiara definizione dei poteri, delle responsabilità (organigramma) e delle attività da svolgere (es. mancata segregazione dei compiti, , mancanza di job description, gestione delle deleghe e delle responsabilità non adeguata, assenza di procedure o prassi condivise)
Carenza di controllo	I controlli sull'indirizzo, la gestione e l'esecuzione del processo sono assenti o non adeguati
Controparti/Relazioni	Il processo richiede una relazione con soggetti (pubblici o privati) esterni all'organizzazione, che possono interferire con le scelte dei ruoli di indirizzo, gestionali e operativi

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»

f

Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)

- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

Informazioni	I ruoli di indirizzo, gestionali o operativi che intervengono nel processo possono entrare in possesso di dati o informazioni, che possono essere utilizzati per ricavare un vantaggio personale o avvantaggiare altri soggetti
Interessi	Il processo può danneggiare o favorire in modo rilevante interessi privati
Opacità	Le scelte compiute nel corso del processo non sono sufficientemente documentate e giustificate. C'è carenza di flussi informativi trasparenti fra i soggetti coinvolti in uno stesso processo.
Regole	Il processo è regolato da "rules" (norme, regolamenti, procedure) poco chiare.
Rilevanza economica	Al processo sono destinate ingenti risorse finanziarie
Monopolio interno	Il processo coinvolge sempre gli stessi soggetti interni all'organizzazione.
Discrezionalità	I soggetti che agiscono nel processo hanno ampi margini di discrezionalità, non solo in relazione alle scelte e azioni che compiono, ma anche in relazione ai criteri in base a cui scelgono e agiscono



ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»

- Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

FATTORE DI RISCHIO:
CARENZE OPERATIVE, GESTIONALI,
ORGANIZZATIVI, DI CONTROLLO.



ESEMPIO

L'ufficio **NON** ha costituito e **NON** dispone di una **BANCA DATI IMMOBILIARE**, costituita partendo dalla banca dati degli immobili esistenti in catasto urbano sul territorio comunale. Questa banca dati sarebbe utile per incrociare le informazioni con la banca dati dell'IMU, ed in tale modo far emergere i fabbricati esistenti sul territorio ed in catasto ma non assolti ai fini IMU.



ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»

- Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

FATTORE DI RISCHIO:

INTERFERENZE: I ruoli di indirizzo e i ruoli gestionali entrano in conflitto fra loro (es. interferenze degli organi di indirizzo nell'attività degli uffici, oppure inerzia dei ruoli gestionali nei confronti degli indirizzi della componente politica dell'amministrazione)



ESEMPIO

All'Ufficio Tributi del Comune di Caciucco vengono assegnati nuovi obiettivi dalla neo-eletta componente politica.

Occorre a tutti i costi:

- ridurre il pesante contenzioso tributario,
- recuperare risorse in tempi brevi,

per poter realizzare le promesse fatte in sede di campagna elettorale.

- In particolare, il neo-assessore chiede ai funzionari di «sovrastimare» gli avvisi di accertamento per spingere il contribuente ad accettare la successiva proposta di adesione.



ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ORGANIZZATIVA»

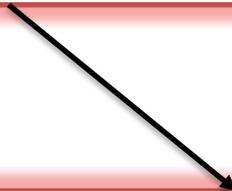
- Caratteristiche del processo (asimmetria informativa, relazioni asimmetriche)
- Vulnerabilità del processo (catalogo dei fattori di rischio)



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA «DOVE SI GENERA IL RISCHIO?»

FATTORE DI RISCHIO:

OPACITA'. Le scelte compiute nel corso del processo non sono sufficientemente documentate e giustificate. C'è carenza di flussi informativi trasparenti fra i soggetti coinvolti in uno stesso processo.



ESEMPIO

Eventuali **incontri preliminari** con i contribuenti che sono stati invitati ad aderire dall'amministrazione o che hanno intenzione di presentare l'istanza di adesione **NON sono documentati**. Non vengono, cioè, verbalizzati oppure l'agenda degli incontri non è disponibile



- **MISURE ORGANIZZATIVE PIU' ADEGUATE A RIDURRE IL RISCHIO DI CORRUZIONE**

MISURE DI RIDUZIONE DELL'ASIMMETRIA INFORMATIVA PRIMARIA: CONTROLLI

- Verifica su indicatori anomalia (ad es., reiterate adesioni verso medesimi soggetti, ecc...)
- Commissioni collegiali (ad es., esame istruttorio preliminare, esame congiunto Dirigente/Funziionario/Istruttore; decisione Dirigente/Funziionario delegato)

MISURE DI RIDUZIONE DELL'ASIMMETRIA INFORMATIVA SECONDARIA: TRASPARENZA

- Corrette e complete comunicazioni ai contribuenti (ad es., sui meccanismi di ricorso o sui meccanismi di autotutela)
- Corretta e comprensibile individuazione della normativa applicata
- Corretta e comprensibile indicazione dei criteri che hanno determinato la quantificazione dell'accertamento e l'invito ad aderire

MISURE DI RIDUZIONE DELL'ASIMMETRIA INFORMATIVA SECONDARIA: INFORMATIZZAZIONE, INGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO E INCROCIO DELLE BANCHE DATI

- Sistema integrato Banca Dati Catastale Anagrafe-Agenzia delle Entrate-Camera di Commercio (Ad es., Banca dati immobili presenti nel catasto urbano sul territorio comunale, Banca dati IMU, Banca dati tassa sui rifiuti (dichiarazioni), Banca dati anagrafica residenti)

MISURE DI RIDUZIONE DELL'ASIMMETRIA RELAZIONALE: ROTAZIONE DEGLI INCARICHI

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»

Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- INTERESSI PRIMARI del Principale
- INTERESSI SECONDARI del Principale e dell'Agente



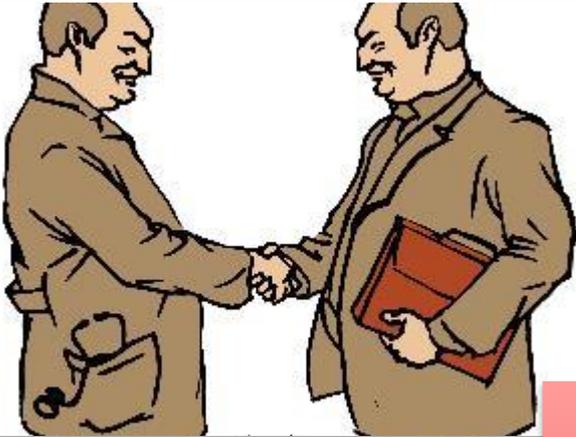
DIMENSIONE ECONOMICA
«COSA MUOVE LE PERSONE E
LE ORGANIZZAZIONI?»

DIMENSIONE ECONOMICA



...LA DINAMICA DEGLI INTERESSI IN GIOCO...

fi



Una definizione di “conflitto di interessi”

*Il conflitto di interessi è la situazione in cui l'**interesse secondario** di una persona (**agente**) **tende a interferire** con l'**interesse primario** di un'altra parte (**principale**), verso cui la prima ha precisi doveri e responsabilità.*

Fonte: [Emiliano Di Carlo](#)

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»


Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- **INTERESSI PRIMARI** del Principale
- **INTERESSI SECONDARI** del Principale e dell'Agente



DIMENSIONE ECONOMICA
«COSA MUOVE LE PERSONE E
LE ORGANIZZAZIONI?»



DELEGA



CONTROLLA



?
CHI E' IL
PRINCIPALE?

!
UFFICIO/DIPENDENTI
PUBBLICI

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»

Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- **INTERESSI PRIMARI** del Principale
- **INTERESSI SECONDARI** del Principale e dell'Agente



DIMENSIONE ECONOMICA
«COSA MUOVE LE PERSONE E
LE ORGANIZZAZIONI?»



DELEGA



AGENTE

CONTROLLA



?

CHI E' IL
PRINCIPALE?

!

UFFICIO/DIPENDENTI
PUBBLICI

- SUPERIORE GERARCHICO?
- VERTICE DELL'AMMINISTRAZIONE?
- SINDACO E GIUNTA?
- CONTRIBUENTE?

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»

Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- **INTERESSI PRIMARI** del Principale
- **INTERESSI SECONDARI** del Principale e dell'Agente

DIMENSIONE ECONOMICA
«**COSA MUOVE LE PERSONE E LE ORGANIZZAZIONI?**»



CITTADINO { **BUON ANDAMENTO**
IMPARZIALITA'

!
UFFICIO/DIPENDENTI
PUBBLICI

- **IL CITTADINO**
...attraverso il **VOTO** delega
 - **IL SINDACO E LA GIUNTA** che
...attraverso le **LINEE DI INDIRIZZO POLITICO** investono
 - **IL VERTICE AMMINISTRATIVO** che
...attraverso **NORME e PROCEDIMENTI**
- **DELEGA FUNZIONI ALL'AGENTE**

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»

Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- **INTERESSI PRIMARI** del Principale
- **INTERESSI SECONDARI** del Principale e dell'Agente

→ **DIMENSIONE ECONOMICA**
«COSA MUOVE LE PERSONE E LE ORGANIZZAZIONI?»



QUALI SONO GLI INTERESSI PRIMARI DI UN UFFICIO TRIBUTI?

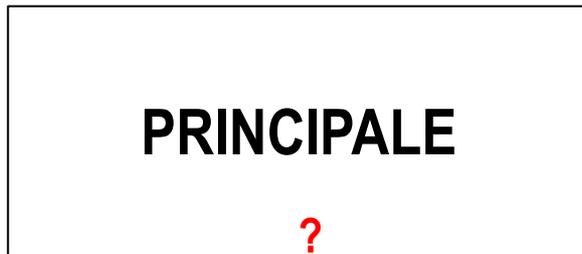
- **BUON ANDAMENTO**
 - **EFFICIENZA.** Il contribuente ha interesse ad una corretta e comprensibile gestione degli accertamenti tributari
 - **EFFICACIA.** Il contribuente ha interesse ad un'efficace azione di accertamento ad opera dell'amministrazione
 - **EQUIDISTANZA DAGLI INTERESSI.** Il contribuente ha interesse che gli accertamenti vengano eseguiti senza che nessuno venga favorito
- **IMPARZIALITA'**
 - **MANDATO «POLITICO»**
 - Amministrazione «amica» del contribuente
 - **MANDATO «POLITICO»**
 - «Recuperare risorse!»
 - **MANDATO «POLITICO»**
 - «Lotta senza quartiere all'evasione e all'elusione»

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ECONOMICA»

Catalogo degli interessi (area di impatto e potenziali conflitti)

- INTERESSI PRIMARI del Principale
- INTERESSI SECONDARI del Principale e dell'Agente

DIMENSIONE ECONOMICA
«COSA MUOVE LE PERSONE E
LE ORGANIZZAZIONI?»



**QUALI SONO GLI INTERESSI
SECONDARI DEL PRINCIPALE?**

Ad es.

- **RIDURRE IL CONTENZIOSO TRIBUTARIO**
- **RECUPERARE RISORSE IN TEMPI BREVI
PER RIPIANARE UN DISSESTO
FINANZIARIO**
- **NON TOCCARE INTERESSI DI «SUPER-
ELETTORI»**
- Per poter realizzare le promesse fatte in sede di campagna elettorale.



**QUALI SONO GLI INTERESSI
SECONDARI DEL'AGENTE?**

CONFLITTO DI INTERESSI

Ad es.

- **Avere un «collegamento di interessi» con il contribuente...**
- **Potrebbe interferire con l'azione dell'AGENTE...**
- **Nel senso che l'AGENTE potrebbe essere indotto a sottostimare l'accertamento**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE

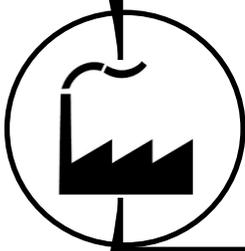
fi

LA GENERAZIONE DI UN EQUILIBRIO DI NASH



Contribuenti in sede di accertamento

- Potrebbe volersi garantire qualche tipo di **VANTAGGIO**, cioè pagare meno, essendo disponibile a pagare subito



Principale (Sindaco e Giunta)

- Potrebbe voler ridurre il contenzioso e poter contare sulla disponibilità di risorse in tempi brevi (*molto pericoloso perché va in **CONVERGENZA** con l'interesse del contribuente*) per ripianare un dissesto finanziario



Agenti pubblici

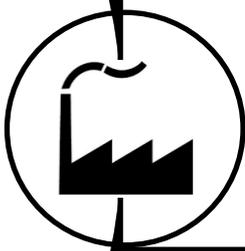
- Potrebbe aver ricevuto un **OBIETTIVO DI PERFORMANCE** (o semplicemente una serie di istruzioni – anche informali) legate alla riduzione del contenzioso e all'acquisizione immediata di risorse economiche

- Si genera quello che la teoria dei giochi chiama “**Equilibrio di Nash**”:
- “Un gioco può essere descritto in termini di strategie, che i giocatori devono seguire nelle loro mosse: **l'equilibrio c'è, quando nessuno riesce a migliorare in maniera unilaterale il proprio comportamento. Per cambiare, occorre agire insieme**”.



Contribuenti in sede di accertamento

- Potrebbe volersi garantire qualche tipo di **VANTAGGIO**, cioè pagare meno, essendo disponibile a pagare subito



Principale (Sindaco e Giunta)

- Potrebbe voler ridurre il contenzioso e poter contare sulla disponibilità di risorse in tempi brevi (*molto pericoloso perché va in CONVERGENZA con l'interesse del contribuente*) per ripianare un dissesto finanziario



Agenti pubblici

- Potrebbe aver ricevuto un **OBIETTIVO DI PERFORMANCE** (o semplicemente una serie di istruzioni – anche informali) legate alla riduzione del contenzioso e all'acquisizione immediata di risorse economiche
- In un contesto tale, l'agente pubblico potrebbe operare un **AZZARDO MORALE aderendo a (corruzione) o proponendo (concussione) un «pactum sceleris» con il CONTRIBUENTE**, nella ragionevole convinzione che il suo comportamento opportunistico non verrà rilevato dal **PRINCIPALE**.



- **MISURE PIU' ADEGUATE A RIDURRE IL RISCHIO DI CORRUZIONE**

MISURE PER L'EMERSIONE DEGLI INTERESSI SECONDARI DEGLI AGENTI: IDENTIFICAZIONE E GESTIONE DEL CONFLITTO DI INTERESSI

- **Formazione sul conflitto di interessi**
- **Accompagnamento all'emersione del conflitto di interessi**
- **Assegnazione di obiettivi di performance**

MISURE PER LA GESTIONE DEGLI INTERESSI SECONDARI DEL PRINCIPALE

- **Formazione agli amministratori**
- **Regolamenti interni**
- **Canali di segnalazione**
- **Trasparenza e tracciabilità dei processi decisionali**

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ETICA»



- Caratteristiche e vulnerabilità degli agenti →

DIMENSIONE ETICA. «QUALI SISTEMI DI VALORI SI CONTRAPPONGONO? QUALE E' IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA DEGLI AGENTI»

- La **dimensione etica** indaga il **FATTORE UMANO** della corruzione.
- Per un approfondimento su questo tema, consultare anche la presentazione «**LA DISONESTA' DELLE PERSONE ONESTE**» -

DIMENSIONE ETICA



- Se il **PROCESSO** (DIMENSIONE ORGANIZZATIVA) è il «LUOGO» dove avviene l'evento corruttivo e possono essere più o meno vulnerabili,
- Gli **INTERESSI** (DIMENSIONE ECONOMICA) sono il «MOTIVO» per cui le persone e le organizzazioni scelgono di violare le regole,
- Lo «**SPAZIO ETICO**» (DIMENSIONE ETICA) di un **AGENTE** è il complesso sistema di valori e di consapevolezza che governa le **DECISIONI** individuali.

The dishonesty of honest people
A Theory of Self-Concept Maintenance

ESPLORAZIONE DELLA «DIMENSIONE ETICA»



- Caratteristiche e vulnerabilità degli agenti



DIMENSIONE ETICA. «QUALI SISTEMI DI VALORI SI CONTRAPPONGONO? QUALE E' IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA DEGLI AGENTI»



La pressione generata dal contesto organizzativo e dagli interessi in gioco, possono produrre un **BIAS COGNITIVO**

DIMENSIONE ETICA

Il BIAS in psicologia cognitiva indica un **giudizio** (o un pregiudizio), **non necessariamente corrispondente all'evidenza**, sviluppato **sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso**, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro, che porta dunque a un **errore di valutazione** o a mancanza di oggettività di giudizio.



BIAS COGNITIVI. UNA TRAPPOLA CHE INFLUENZA LE DECISIONI

ECCESSO DI FIDUCIA

Overconfidence in decision making comes from believing you have more accurate and complete information than you actually do.

Fonte:

<https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/01/08/three-ways-overconfidence-can-make-a-fool-of-you/#31d48e4c37fb>

Eccesso di fiducia (overconfidence): è l'eccessiva fiducia nelle nostre valutazioni e nei nostri giudizi. Deriva dal credere che **abbiamo informazioni più accurate e complete di quanto non siano realmente**. È il bias forse più diffuso e, per molti versi, devastante

Fonte: https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/





ILLUSIONE DI CONTROLLO

Illusion of control The illusion of control is the tendency for people to overestimate their ability to control events; for example, it occurs when someone feels a sense of control over outcomes that they demonstrably do not influence.

Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Illusion_of_control

Illusione di controllo (illusion of control): è la tendenza a sovrastimare la nostra capacità di influenzare gli eventi esterni. È un bias proprio dei manager, dei politici e in generale delle persone che detengono qualche forma di potere, o che casualmente hanno ottenuto un risultato positivo. Il bias è stato individuato da Ellen Langer nel 1975. È connesso con l'**overconfidence**.

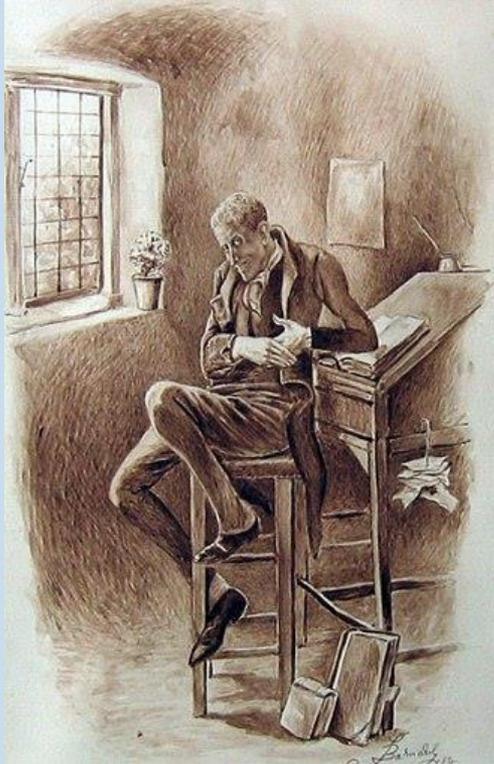
Fonte: https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/

E' il bias cognitivo che si attiva nella gestione del «conflitto di interessi».



La psicologa Ellen Langer

fi



Il bias di conferma è stato descritto come uno «yes man» interiore che conferma le credenze della persona, come Uriah Heep, il personaggio di Charles Dickens.

BIAS DI CONFERMA

Confirmation bias is our tendency to give more weight to information that confirms what we already believe to be true. We selectively gather and remember information that confirms what we already think, and when we approach new information, we interpret it in a biased way.

Fonte: <http://www.beinghuman.org/article/confirmation-bias>

Bias di conferma. Tendiamo a cercare, a prendere in considerazione e a valorizzare solo notizie, pareri o evidenze che **confermano quello di cui già siamo convinti**. Soprattutto – molti studi lo dimostrano – ci ostiniamo a **ignorare tutte le evidenze che contraddicono le nostre convinzioni**, in primo luogo (ma non solo) quelle politiche o religiose. Il bias è connesso con l'**hostile media effect**.

Fonte: https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/



FALLACIA DELLO SCOMMETTITORE

Un matematico "prudente" non prende mai l'aereo senza portarsi con sé una bomba. Ragiona così: «Le probabilità che su un aereo ci sia una bomba sono minime. Di certo le probabilità che su un aereo ce ne siano due sono pressoché nulle!».

Fonte: <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-04-01/caso-ragioni-081501.shtml?uuid=Abug5KHF>

Fallacia dello scommettitore (gambler's fallacy): è un errore logico. Consiste nel ritenere che il futuro verificarsi di un evento casuale sia influenzato dal passato verificarsi di un altro evento, altrettanto casuale.

Fonte: https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/



Formazione IFEL *per i Comuni*



Grazie per l'attenzione

Massimo Di Rienzo

spazioeticomail@gmail.com

I materiali didattici saranno disponibili su

www.fondazioneifel.it/formazione



Twitter



Facebook



YouTube

