

Corruzione del soggetto, corrosione dell'istituzione

Leonardo Speri

Questo testo è un primo prodotto del lavoro di ricerca affrontato dall'autore per preparare l'incontro promosso dall'Associazione Psicoterapia psicoanalitica di Gruppo (APG) di Milano il 21 marzo 2018, all'interno del ciclo di Serate Scientifiche del Calendario 2018.

Il tema della corruzione e in generale i fenomeni sociali, la vita della Polis e delle sue istituzioni, sono al centro della ricerca PsicoSocioAnalitica (PSOA) in cui l'autore e la sua Associazione di appartenenza, ARIELE Psicoterapia, sono impegnati da decenni.

All'interno della Confederazione delle Organizzazioni Italiane per la Ricerca Analitica sui Gruppi (C.O.I.R.A.G. - www.coirag.org), alla quale appartengono sia ARIELE PSICOTERAPIA che APG, è sempre stata rivolta attenzione a tutte le istituzioni, ma in particolare ai sistemi di cura, attingendo dalla feconda tradizione della Socioanalisi e dell'Analisi Istituzionale nata in Inghilterra nei primi anni 40 ed arricchita da contributi internazionali successivi, in particolare di autori Inglesi, Argentini ed Italiani.

Prendersi cura dei sistemi di cura presuppone la comprensione dei meccanismi complessi, consci ed inconsci, che non attraversano soltanto i singoli individui, ma si trasferiscono nei gruppi e nelle istituzioni, intese come insiemi di gruppi aggregati intorno al "compito" specifico (la mission istituzionale) di volta in volta loro assegnato.

Il forte legame tra individuo, gruppo, istituzione, rappresenta, oltre che una possibilità di lettura, anche l'opportunità per rintracciare possibili linee di intervento e di trasformazione, per un maggior benessere dell'istituzione, in questo caso sanitaria, dei suoi abitanti e, di riflesso, delle comunità.

Leonardo Speri. Psicologo, Psicoterapeuta, Psicosocioanalista

Contatti:

leonardosperi@gmail.com

Non vi è libertà ogni qual volta le leggi permettono che in alcuni eventi l'uomo cessi di esser persona e diventi cosa: vedrete allora l'industria del potente tutta rivolta a far sortire, dalla folla delle combinazioni civili, quelle che la legge gli dà in suo favore.

Questa scoperta è il magico segreto che cangia i cittadini in animali di servizio, che in mano del forte è la catena con cui lega le azioni degl'incauti e dei deboli.

Questa è la ragione per cui in alcuni governi, che hanno tutta l'apparenza di libertà, la tirannia sta nascosta o s'introduce non prevista in qualche angolo negletto dal legislatore, in cui insensibilmente prende forza e s'ingrandisce.

Gli uomini mettono per lo più gli argini più sodi all'aperta tirannia, ma non veggono l'insetto impercettibile che gli rode ed apre una tanto più sicura quanto più occulta strada al fiume inondatore.

Cesare Beccaria, Dei delitti e delle pene, XX, 1764

Premessa

Non è facile districarsi tra i numerosi filoni di possibile lettura di un fenomeno di grande attualità come la corruzione, che ha occupato sin dall'antichità pensatori e governanti e che ha profondamente influito e continua ad influire sulla vita delle comunità.

Il rischio più grande che si corre è quello di fare considerazioni banali. Questa banalità rischia a sua volta di ammiccare ad una delle caratteristiche più insidiose del fenomeno, cioè quella semplificatoria della universalità e quindi "normalità" della corruzione che, a sua volta, fa il paio con l'accettazione passiva, quando addirittura non interessata, della sua ineluttabilità, come più in generale della ineluttabilità del male.

La corruzione: una questione complessa che richiede un approccio multidisciplinare

Ritengo utile allora premettere alcune considerazioni, giusto per non ignorare i punti di vista più frequentati nell'analisi del fenomeno, in particolare giuridico e criminologico, sociologico, politico e anche religioso, per poi aprire a qualche domanda su cui tentare una lettura dal vertice Psicosocioanalitico¹, un punto di vista che coniuga l'analisi dei gruppi e delle istituzioni e dei fenomeni oggetto della Psicologia Sociale, con gli strumenti offerti dalla Psicoanalisi. Per connettere i pensieri all'esperienza, utilizzerò, infine, alcuni esempi tratti da situazioni concrete, vissute direttamente e sulle quali ho cercato di gettare uno sguardo clinico.

Alcuni elementi di scenario

Come è noto, in Italia nel 2014 è stata riorganizzata con la forma attuale, più incisiva, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e da allora sono state prodotte molte iniziative di tipo preventivo, soprattutto attraverso strumenti legislativi e amministrativi.

Nel caso della pubblica amministrazione questi provvedimenti sono tesi alla trasparenza dei procedimenti e degli atti, alla individuazione di dirigenti o quadri incaricati come referenti, alla redazione di piani

¹ Per un approfondimento si rimanda a www.psicosocioanalisi.it/la-psoa e www.ariete.info/?page_id=38

anticorruzione ed altri numerosi adempimenti (che nel caso delle aziende sanitarie, per esempio, prevedono una accurata individuazione dei livelli di rischio e di responsabilità nei singoli procedimenti), fino a percorsi formativi, erogati in genere da esperti privati o dipendenti della Pubblica Amministrazione. In appoggio sono state promulgate altre leggi: buona ultima la tutela del dipendente che si prende il coraggio di denunciare (*il whistleblower*)².

Secondo alcuni commentatori, sul piano giuridico si sono fatti molti passi avanti e alcune di queste azioni sembrano promettenti. Altre voci, parallelamente, sottolineano invece come non sia cambiato granché rispetto ai tempi di tangentopoli; lo fa per esempio il Sole 24 ore quando parla di un aumento del tasso di corruzione del 74% dal 2013 al 2016³, tentando contestualmente una quantificazione dell'incidenza economica di questa malattia della società (decine di miliardi di euro, anche 50/60).

In Italia la diffusione della corruzione è in generale preoccupante, ma più per il suo carattere pervasivo nella quotidianità che per gli episodi più noti e rilevanti sul piano mediatico

Nella classifica mondiale della corruzione percepita, stilata da *Transparency International*⁴ l'Italia risulta nelle ultime posizioni in Europa con un punteggio non lusinghiero, anche se si rileva un lieve ma costante miglioramento dalla legge Severino del 2012 in poi⁵. La stessa ANAC produce report e interessanti riflessioni sulla misurazione della corruzione, con complesse valutazioni sugli indicatori oggettivi e soggettivi in uso.

È interessante notare come il primo rapporto dell' ANAC di fine 2013 concluda testualmente: *Complessivamente, dall'analisi qualitativa delle sentenze emerge la netta prevalenza di una microcorruzione diffusa e persistente, di modesta entità ma caratterizzata da serialità, il che evidenzia un tratto comune a tutti i settori interessati, ovvero che numerosi e reiterati episodi di corruzione caratterizzati da una modesta entità della dazione e dalla parte attrice appartenente ai livelli intermedi o di base delle amministrazioni, fanno da contraltare a un numero assai limitato di pratiche corruttive caratterizzate da importi ingenti erogate ai livelli apicali.*⁶ Una pesante e pervasiva quotidianità fatta della sommatoria di singole attività di dimensioni relativamente modeste ma onnipresenti.

La corruzione diffusa come problema della polis, ma interno all'individuo

È molto importante il richiamo al dato oggettivo che parla di una corruzione diffusa, perché alla formazione della percezione collettiva del fenomeno concorrono eventi clamorosi ed emotivamente coinvolgenti (*clamor fori*), che funzionano da sviamento rispetto ad altri aspetti forse più insidiosi, più vicini a noi, che rischiano di essere sottovalutati. Sicuramente poi la percezione della diffusione e delle caratteristiche qualitative del fenomeno incide sull'atteggiamento del singolo, nel transito ricorsivo delle dinamiche tra individuo, gruppo e istituzione, caro all'analisi istituzionale e alla Psicosocioanalisi⁷.

² Al momento della stesura del presente scritto non era ancora in vista il decreto di legge "Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione", denominato "#spazzacorrotti", che enfatizza gli aspetti investigativi e repressivi della legislazione. documenti.camera.it/leg18/pdl/pdf/leg.18.pdl.camera.1189.18PDL0029490.pdf

³ www.infodata.ilssole24ore.com/2016/01/28/quanto-costa-la-corruzione-agli-italiani-negli-ultimi-tre-anni-il-male-e-cresciuto-del-74

⁴ www.transparency.it

⁵ www.lastampa.it/2018/02/21/italia/cronache/corruzione-litalia-migliora-ma-c-ancora-tanta-strada-da-fare-nxsT5pgLI9eqz6H4VYk6PN/pagina.html

⁶ ANAC, *Corruzione sommersa e corruzione emersa in Italia: modalità di misurazione e prime evidenze empiriche*, 2013, www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Pubblicazioni/RapportiStudi/Metodologie-di-misurazione.pdf

⁷ Uno dei cardini dell'Analisi Istituzionale è la risonanza reciproca (riproduzione *ologrammatica*) tra le dinamiche che regolano la vita comune, dalla Polis al microcosmo familiare, e le dinamiche del mondo interno del singolo individuo.

Come nel caso del fenomeno mafioso, che ha forti e strutturali connessioni con la corruzione, e come in realtà per la maggior parte dei comportamenti criminali, da parte della magistratura più attiva e pensante vi è un insistito appello al cambiamento culturale, all'educazione, con l'invito a superare il circuito reato/punizione/pena e a non sopravvalutare le capacità di deterrenza del sistema repressivo, né tanto meno dell'inasprimento delle pene⁸.

Secondo il presidente dell'ANAC Raffaele Cantone è necessario introdurre «*un meccanismo di consapevolezza [...] che il corrotto e il corruttore sono molto più simili a noi*⁹. Riconosciamo lo stesso punto di vista espresso da Giovanni Falcone: *Se vogliamo combattere efficacemente la mafia, non dobbiamo trasformarla in un mostro, né pensare che sia una piovra o un cancro. Dobbiamo riconoscere che ci rassomigli*¹⁰.

La corruzione è ampiamente riconosciuta come fenomeno più o meno pesantemente strutturato nelle dinamiche sociali. Tuttavia riceviamo costantemente da chi la combatte un richiamo forte a considerare il ruolo del singolo individuo e dei suoi conflitti interiori

Potremmo aggiungere qui il tema della doppia morale, di cui molti avranno avuto esperienza diretta. Cantone riporta un'esperienza paradigmatica: assiste in un negozio ad una filippica indignata della proprietaria su un assessore della sua città e una serie di persone con nomi e cognomi, ma al momento dell'acquisto non viene rilasciato lo scontrino fiscale, lo fa notare e si sente rispondere: *"ma che c'entra?"*, paradigma appunto di una realtà più volte da lui constatata, ovvero che la lotta alla corruzione deve sempre cominciare da qualcun altro¹¹.

La corruzione, come la mafia¹², in realtà non è fatta solo di episodi, è un *"habitus"* in cui il soggetto scivola progressivamente e *"finisce per diventare un vero e proprio ethos, ossia forma un vero e proprio ambiente culturale che crea costume, con criteri di vita e di valutazione, produce una propria forma di comunicazione e di scambio, con metodi e pratiche peculiari"*, come sottolinea Lorenzo Biagi in un interessante saggio dedicato alla corruzione a cui farò cenno all'occorrenza.¹³

È una delle argomentazioni a cui fa riferimento l'allora Primate d'Argentina cardinale Bergoglio nel suo saggio *"Guarire la corruzione"*: *la corruzione non è un atto ma uno stato personale e sociale nel quale uno si abitua a vivere. I valori (o non-valori) della corruzione sono integrati in una vera cultura, con capacità dottrinale, linguaggio proprio, maniera di procedere peculiare*¹⁴ per sostenere poi in veste di papa Francesco: *"il peccato si perdona, la corruzione non può esser perdonata"*¹⁵, dove l'unica via d'uscita possibile è una *"metanoia"*, una radicale *"conversione"*, e non la semplice assoluzione.

⁸ La corruzione ha oggi un carattere sistemico e le numerose modifiche legislative non hanno fino ad ora cambiato il quadro generale, tanto da fare pensare che combatterla solo per via giudiziaria non ottenga alcun risultato: la repressione penale non basta. In anni recenti giuristi, sociologi e filosofi hanno sostenuto la necessità di "rifare noi stessi" www.spiweb.it/libri/corrottori-e-corrotti-ipotesi-psicoanalitiche-a-cura-di-laura-ambrosiano-e-marco-sarno-mimesis-2016

⁹ www.ilmattino.it/napoli/cronaca/corruzione_cantone_per_il_contrasto_serve_la_consapevolezza_dei_danni-3511234.html

¹⁰ Giovanni Falcone, *Cose di cosa nostra*, 1991

¹¹ R. Cantone *"Corruzione - presentazione del libro di Lorenzo Biagi (Ed. Messaggero)"*, Registrazione audio del dibattito dal titolo registrato a Roma martedì 27 gennaio 2015. www.radioradicale.it/scheda/432165/corruzione-presentazione-del-libro-di-lorenzo-biagi-ed-messaggero

¹² La mafia è innanzitutto un fenomeno socio-psicologico, che è riuscito a far coincidere cultura, comunità, famiglia, individui § G. Lo Verso, *La mafia dentro. Psicologia e psicopatologia di un fondamentalismo*, Milano, 2002.

¹³ L. Biagi, *Corruzione*, Padova, 2014

¹⁴ J.M. Bergoglio, *Guarire la Corruzione*, Bologna, 2013 (Corrupción y pecado. Algunas reflexiones en torno al tema de la corrupción Editorial Claretiana, Buenos Aires, 2005), in L. Biagi cit.

¹⁵ Papa Francesco *Peccatori sì, corrotti no*, 2013, in L. Biagi, cit., Intervenire sul tema del perdono e della confessione sembra anche un tentativo di risposta alle critiche di cui è oggetto la cultura cattolica date le sue differenze con quella protestante, nord europea, che sembra avere obiettivamente più anticorpi contro la corruzione.

Il riferimento alla forte implicazione del soggetto e alla necessità di un percorso trasformativo, una “guarigione”, è, a mio parere, un terreno di studio di grande interesse, se si va al di là delle affermazioni apodittiche e moraleggianti e si cerca di andare a fondo delle dinamiche psicologiche, in particolare intrapsichiche, ma che riverberano poi in modo “ologrammatico”¹⁶ tra individuo, gruppo e istituzione. A queste dinamiche nessuno di noi può dirsi estraneo: ci competono come cittadini, professionisti e studiosi.

Il ruolo centrale del singolo individuo e del suo microcosmo relazionale quotidiano, la responsabilità soggettiva legata a dinamiche tanto perverse quanto profonde, mette in scacco e rende banale ogni generico richiamo all’etica che non indaghi le radici profonde del comportamento corrotto

In altre parole probabilmente potremo capire meglio questa patologia sociale volgendo lo sguardo a come riverberi sulla nostra gruppaltà interna¹⁷ e alla dialettica tra le diverse voci che la costituiscono.

I protagonisti della corruzione, tra patologia e normalità

“Un aspetto che vale la pena indagare è rappresentato dalla struttura personologica negli attori delle pratiche corruttive, persone la cui caratteristica comune sembra risiedere nell’apparenza di normalità e di buon assetto sociale [...] coniugata con una felice indifferenza per la natura delle loro trasgressioni e del danno che essi infliggono alle relazioni sociali” sostiene il criminologo Adolfo Ceretti nella breve e molto lucida prefazione al testo *“Corruttori e Corrotti. Ipotesi Psicoanalitiche”*¹⁸.

L’aspettativa del criminologo rispetto all’ approccio psicoanalitico è che quest’ultimo possa essere di aiuto nell’identificare le strutture psichiche profonde di questi soggetti, il cui comportamento maschererebbe una struttura del sé fragile e a rischio di disgregazione e si costituirebbe come *“imponente meccanismo difensivo”*, ricercandone le radici nelle relazioni primarie, nel successivo sviluppo durante la fase adolescenziale e quindi nelle relazioni sociali, soprattutto circa il ruolo assunto dalla *“mente di gruppo”*.

La riflessione è aperta, finalmente, sulla necessità di interrogarsi in particolare sulla funzione psichica antidepressiva del comportamento corrotto, attraverso un’avidità di danaro e potere, progressiva perché insaziabile, volta a colmare un vuoto radicale, *“come antidoto al senso di morte interna”*¹⁹.

L’autosufficienza onnipotente, la mercificazione delle relazioni e la riduzione a cosa delle persone, l’onnipotenza, la perversione del significato del dono²⁰, la simulazione di comportamenti socialmente adeguati, come altre caratteristiche descritte da osservatori, psicoanalisti e non, sono tratti che inscrivono il comportamento corrotto nell’ambito del narcisismo patologico e della perversione.

La presenza o meno del senso di colpa, i suoi destini fino alla sua progressiva anestetizzazione, sono altri elementi che andrebbero ulteriormente indagati per comprendere, per esempio, il ruolo del sistema valoriale del sottogruppo culturale di riferimento (a cui farò riferimento successivamente a proposito dei *clan*).

Rispetto alla ricerca delle specificità dell’itinerario psichico ed affettivo di chi vive nella corruzione, a cui viene dedicato il volume *Corruttori e Corrotti*, alla cui lettura è opportuno rimandare, è cruciale ricordare come viene accortamente premesso da Laura Ambrosiano, che l’individuazione di tratti specifici non possa e non

¹⁶ § nota 7

¹⁷ “La gruppaltà interna è l’esito della internalizzazione, attraverso processi identificatori, dell’insieme di relazioni delle quali l’individuo, sin dalla nascita, entra a far parte [...] in D. Napolitani, A. Maggiolini, (1989) *Gruppaltà interna (o gruppo interno)*, Glossario, a cura di D. Napolitani, Rivista Italiana di Guppoanalisi, 1-2, ottobre, Milano, pp. 96-101.

¹⁸ L. Ambrosiano, M. Sarno, *Corruttori e Corrotti. Ipotesi Psicoanalitiche*, Milano 2016

¹⁹ L. Ambrosiano, *Introduzione* a L. Ambrosiano cit.

²⁰ Con riferimento al *Saggio sul Dono* di Mauss, Lorenzo Biagi cita Marcel Henaff che in *Le don perversi* e ne *Il prezzo della verità* sottolinea che nella corruzione il dono appare *“nella sua forma perversita, cioè sotto una forma che, in maniera costante, opera un corto circuito tra scambio supposto generoso e scambio profittevole”*

debba trascinare l'analisi nella definizione di un profilo diagnostico teso ad una rassicurante distinzione tra noi (onesti) e loro (delinquenti), dal momento che *“davanti ai comportamenti corruttivi siamo tutti a rischio”*²¹.

E siamo a rischio perché, in misura e con risultati diversi, abbiamo tutti in comune un'esperienza delle relazioni primarie in cui si oscilla, sempre secondo Laura Ambrosiano, tra la protezione assoluta sul registro dell'imprigionamento in un iperprotettivo *maternage familiare* e, dall'altro lato, la possibilità di differenziazione ed emancipazione laddove sia intervenuta efficacemente la funzione paterna.

*“La corruzione si produce al punto di giunzione tra fantasie infantili onnivore e onnipotenti che permangono in ciascuno di noi e mentalità gruppali che si organizzano su di esse”*²².

La corruzione non sembra configurarsi in un quadro psicopatologico specifico, ma nelle sue diverse espressioni e radici patogenetiche fa più pensare ad una forma di “psicopatologia della vita quotidiana” con la quale un po' tutti abbiamo a che fare, fuori e dentro di noi

Questo pericoloso potenziale epidemico, che ci fa chiedere con Zagrebelsky se *siamo sicuri di esserne immuni*²³, ha le sue radici non tanto e non solo nel soggetto e nella sua storia familiare, intesa come storia delle sue relazioni primarie, ma ovviamente nel complesso delle relazioni sociali, dei legami intersoggettivi, familiari e gruppali, espressi nei vari ambiti di lavoro e di vita sociale, compresa quella “virtuale” dei nuovi social. La debolezza della funzione paterna nelle strutture familiari e la scarsa tenuta delle istituzioni e in generale, con Kaës, dei *garanti metasociali*²⁴, sono indicatori delle difficoltà del tempo presente.

La forza centripeta del gruppo di appartenenza, familiare o extrafamiliare, a partire dalla richiesta di conformismo e, all'esterno, la tendenza al proselitismo, giocano un ruolo fondamentale per il rispecchiamento identitario, e rendono poco pensabile e comunque concretamente difficile, perché faticosa, l'emancipazione del singolo dai circuiti di corruzione laddove siano presenti.

Questa difficoltà non è tanto e soltanto interna al soggetto, ma riverbera nel suo sistema di relazioni: nella corruzione è appunto la relazione ad essere malata.

Sulle radici di questa “malattia delle relazioni” è illuminante il contributo di Cristina Saottini che ricorda come vi è corruzione dove, per guadagno privato, si agisce in modo contrario al compito previsto per il proprio ruolo e quindi anche *“laddove si corrompa il*

Il percorso psichico individuale è in stretta connessione con le dinamiche che animano la vita psichica collettiva.

Le riflessioni in tema di corruzione guardano principalmente al cedimento della funzione paterna e del suo ruolo normativo, sia nella storia dei singoli che in quella della comunità

*rapporto di una persona con le funzioni che definiscono i compiti del proprio ruolo affettivo [...di madre, padre, marito, moglie, figlio, fratello...]. Il guadagno privato estorto non consiste tanto in un passaggio di favori materiali, ma di uno scambio distorto di valori interpersonali. In una relazione affettivamente corrotta le parti traggono un guadagno narcisistico al prezzo della mancata realizzazione dei loro compiti*²⁵. Attraversando una serie di riflessioni di grande interesse mutate dall'esperienza con adolescenti responsabili di reati, sottolinea in più occasioni il tema della funzione paterna e il suo ruolo chiave nel superamento dell'indifferenziazione e nella formazione dell'identità.

²¹ L. Ambrosiano cit.

²² L. Ambrosiano cit.

²³ G. Zagrebelsky *La corruzione che ci circonda*, intervento alla manifestazione di Modena 4 Giugno 2014, www.libertaegiustizia.it/2014/06/04/la-corruzione-che-ci-circonda

²⁴ Rif. R. Kaës, *Malessere*, Roma, 2013, citato da C. Saottini, *Corruzione e Affiliazione* in L. Ambrosiano, cit.

²⁵ C. Saottini, *Corruzione e Affiliazione. Il patto narcisistico nella costruzione dell'identità sociale degli adolescenti*, in L. Ambrosiano, cit.

La capacità di differenziazione, ovvero lo sforzo di non omologarsi, sembra quindi l'antidoto e la prospettiva di cura contro la corruzione.

Questa capacità deve poter trovare alimento ricorrendo alle risorse interne del soggetto, sotto forma di consapevolezza del destino, dannoso e dannato, per sé e per la propria comunità, se si viene lasciati in mano ai corrotti, e quindi di una ribellione che faccia leva sull'aspirazione alla libertà.

Ma non basta, deve anche trovare un appoggio nella costruzione delle condizioni sociali ed istituzionali per poter esprimere queste risorse.²⁶

I danni della corruzione sono davvero sotto i nostri occhi?

Il Presidente dell'ANAC, Raffaele Cantone, nella presentazione del saggio di Lorenzo Biagi più volte citato, sostiene che se ci si rendesse più conto delle conseguenze, diminuirebbe il consenso silenzioso e passivo verso la microcorruzione: *Il vero problema è rendersi conto della consapevolezza dei danni e non indignarsi lanciando la monetina contro il politico di turno. [...] La corruzione è dannosa non tanto per le parti danneggiate ma per l'intera società*²⁷.

L'elenco dei danni sulla società in realtà dovrebbe essere di dominio comune, per esempio:

- i danni evidenti e immediati sul danneggiato di turno (l'imprenditore che ha perso la gara, il ricercatore che ha perso il concorso, ecc.), e in modo più complesso l'amministrazione stessa;

- *un danno sociale incalcolabile perché è un danno che impedisce all'innovazione un danno che impedisce la concorrenza. Un danno che impedisce sostanzialmente l'evoluzione economica che allontana gli investimenti*²⁸;

- numerosi danni dalle conseguenze particolarmente gravi in sanità, se si pensa ai casi clamorosi al mondo dei farmaci (dalla tragica e paradigmatica vicenda della Talidomide negli anni '50, fino al caso del collirio Avastin/Roche e Lucentis/Novartis, o allo scandalo del 2017 sulla Terapia le Dolore all'Università di Parma), dei dispositivi (da ricordare il caso delle valvole cardiache brasiliane), o di interventi chirurgici inutili ma redditizi (dai clamorosi casi criminali della Clinica Santa Rita a Milano, fino al caso più sottile dei Tagli Cesarei inappropriati, meno evidenti e su un crinale di interpretazione piuttosto complesso²⁹).

Va aggiunta una enorme perdita in termini di qualità dei prodotti, in efficienza dei servizi, nell'immediato e nel tempo, legata ai criteri di promozione slegati dal merito e dalla competenza (concorso poli, esame poli, ecc...). Basti per tutti un episodio dai risvolti tragicomici, citato in nota³⁰, dove il corruttore diventa vittima diretta degli effetti dannosi del proprio comportamento corruttivo, paradigma di un autolesionismo purtroppo meno evidente quando gli effetti dannosi sono distanti nello spazio o nel tempo.

²⁶ "I corrotti sono all'ordine del giorno. Ma i giovani [...] non devono abituarsi mai alla corruzione, perché quello che lasciamo passare oggi, domani si ripresenterà, finché ci faremo l'abitudine e anche noi ne diventeremo ingranaggio indispensabile" Papa Francesco/ Thomas Leoncini "Dio è giovane", Milano 2018

²⁷ R. Cantone, cit.

²⁸ R. Cantone, cit.

²⁹ L. Speri, C. Bosio, *L'ossitocina intimidita*, Atti del Convegno COIRAG "La violenza dei Legami. Riconoscerla, significarla, affrontarla", pag.322-335 Torino 2014 www.coirag.org/wp-content/uploads/2017/12/COIRAG-2017_E-book-Atti.pdf

³⁰ Al PM Digeronimo l'ex direttore generale dalla Asl di Taranto racconta di aver incontrato un politico pugliese al pronto soccorso di Massafra. "Gli ho chiesto come mai fosse lì e fosse così preoccupato - fa mettere a verbale il direttore generale - e lui m'ha risposto che la figlia aveva avuto un incidente automobilistico. Allora l'ho rassicurato: guarda oggi dentro ci sta proprio il primario di ortopedia. E lui: è per questo che sono preoccupato, quello ce l'ho messo io là e so come ho fatto" in P. Casicci, A. Fiorilli "Scurriculum" *Viaggio nell'Italia della demeritocrazia*, 2011

Senza contare i danni apparentemente minori dal punto di vista economico sociale, forse per questo molto diffusi, connessi con l'inappropriatezza di altri interventi quotidiani, come per esempio nel caso delle prescrizioni di latte artificiale in ambito pediatrico, che utilizzerò più avanti come esempio.

Sostiene Cantone: *Si è dato per scontato che tutto sommato la corruzione è un problema perché **danneggia l'immagine la pubblica amministrazione**, infatti tecnicamente e giuridicamente è un reato contro la pubblica amministrazione e non [-come dovrebbe- n.d.r.] un reato contro tutta la società, contro l'economia.*³¹

I danni della corruzione messi in maggior evidenza sono quelli sociali, relativi soprattutto all'economia. Questo è coerente con un vissuto diffuso che assume come parametro di riferimento innanzitutto il benessere economico, prima ancora della salute

Ma, a mio parere, il fatto che l'immagine dell'istituzione sia immateriale non la colloca per questo in una posizione inferiore rispetto alla vita delle persone ed agli aspetti economici: si tratta di un danno che non si vede nelle sue conseguenze concrete, materiali, ma dagli esiti potenzialmente mortali per l'intero sistema.

La corruzione infatti lo mina alle radici, nella sua struttura fondativa, impedisce il perseguimento della sua missione, svia le energie dal compito primario, attacca silenziosamente e in modo corrosivo il sistema di regole, il setting istituzionale, come avverte l'ex ergo di questo scritto, tratto dal famoso saggio di Cesare Beccaria *Dei delitti e delle pene*.

La corrosione occulta dell'istituzione

Quanto possono essere più gravi rispetto alle conseguenze materiali ed economiche prima citate le conseguenze della perdita di credibilità e di tenuta dell'istituzione sottesa al danno di immagine? Quanto più profonde e pervasive? Nel Codice di comportamento del dipendente della Pubblica Amministrazione si afferma testualmente che *"Il dipendente evita situazioni e comportamenti che possano ostacolare il **corretto adempimento dei compiti** o nuocere agli **interessi** o all'**immagine della pubblica amministrazione**"* e, a ben vedere, i comportamenti illeciti sono contrastati per *"preservare il **prestigio** e l'**imparzialità dell'amministrazione**"* e la loro sanzione è commisurata *"con riguardo alla gravità del comportamento ed all'entità del pregiudizio, anche morale, derivatone al **decoro** o al **prestigio dell'amministrazione di appartenenza**"*³².

Benché immateriale non può esser in alcun modo sottovalutata l'entità della ferita inferta dalla corruzione al prestigio istituzionale, cioè all'autorevolezza e credibilità delle istituzioni e del patto sociale di cui sono l'espressione

Se con Bleger consideriamo l'istituzione anche come *"un insieme di norme, di regole e di attività raggruppate attorno a valori e funzioni sociali"*, istituzione e *"setting"* coincidono³³. La *"cornice"* dei processi sociali, il *"setting"*, è costituita dall'insieme di regole che circoscrivono e definiscono il campo rispetto al compito primario dell'istituzione.

La corruzione è un attacco a questo *setting* che, ogniqualvolta si realizzi, lascia una crepa nella diga di regole, una ferita che indebolisce l'istituzione e non le consente la realizzazione del compito primario.

Un'istituzione che non riesce più a perseguire il compito primario è malata, perde autorevolezza e non è più in grado di *"compiere la funzione sociale fondamentale di regolazione dei rapporti sociali, di trasmissione di*

³¹ R. Cantone, Radio Radicale. cit.

³² Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici (DPR 62/2013)

³³ J. Bleger, (1970). *Le Groupe Comme Institution Et Le Groupe Dans Les Institutions*, In R. Kaës et al., *L'institution et Les Institutions*. Paris, 1980. Trad. it. *L'istituzione e Le Istituzioni*. Roma, 1991.

norme necessarie perché possa avere luogo la vita in comune” dice Jaques, padre dell’analisi istituzionale, che aggiunge *“le istituzioni trasmettono sicurezza e protezione dinanzi alla minaccia del caos e della follia”*³⁴.

Senza le regole non si dà istituzione e senza istituzione non c’è vita sociale e, se consideriamo gli inquadramenti mentali³⁵ come cornici e argini contro la follia, nemmeno vita psichica, ma solo *disfacimento della “civitas”*³⁶, solo *homo homini lupus*, la legge dell’orda.

I legami perversi e la perversione del compito, il *“pactum sceleris”* che contraggono corruttore e corrotto sono l’antitesi del *“patto sociale”*. Potremmo anche dire che per l’istituzione il *“patto scellerato”* risponde, per i suoi effetti, ad istanze mortifere, sul registro di *thanatos*, effetti purtroppo tangibilissimi anche in termini di distruzione materiale, talvolta tremenda, del *“bene comune”*, come *l’acqua, il territorio, il paesaggio, l’aria*³⁷, della vita stessa di uomini, donne e comunità³⁸. Causa ed effetto, contemporaneamente, il prevalere di *thanatos* sul bene comune immateriale, cioè la perdita per lenta erosione del tessuto relazionale comunitario e lo sfrangiamento delle reti sociali, porta al ripiegamento, fallimentare³⁹, del soggetto in un *“si salvi chi può”* individualistico o, al massimo, familistico o di clan⁴⁰.

La corruzione quindi come *“marcescenza”*, processo di *de-composizione* individuale e sociale che si contrappone alla vita, alla generazione di prodotti e valori che il patto sociale vorrebbe invece preservare, sviluppare e trasmettere, grazie ad una istituzione in salute capace di contrapporre l’integrità al disfacimento.

Il “patto scellerato”, che tende a prendere il posto del “patto sociale”, porta con sé una radice profondamente distruttiva, dagli esiti molto concreti, riconducibile per la psicoanalisi all’istinto di morte (Thanatos)

Un’istituzione con il *setting* vacillante sarà meno in grado di assolvere positivamente alle funzioni definite dall’analisi istituzionale *“di contenimento dell’ansia e di deposito delle parti psicotiche”*, e finirà con l’esserne permeata, aumentando la propria quota di ambiguità, che molti sociologi e giuristi riscontrano poi nella realtà concreta per esempio nella nostra legislazione, e con l’ambiguità l’entità di malessere e malattia diffusi.

Il *setting* istituzionale infatti si trova sfidato a più livelli. Come abbiamo visto si trova da un lato a fronteggiare la continua corrosione delle pratiche quotidiane, per così dire *“dal basso”*, nella serialità endemica della microcorruzione, dall’altro lato può venire alterato, corrotto, già nei momenti chiave in cui le regole vengono definite e promulgate sotto forma di leggi, *“dall’alto”*.

Sottolinea Cantone, per esempio, che la legge istitutiva del Consorzio Venezia Nuova, nel 1984 era *“fin dall’origine criminogena”* come *“criminogeno soprattutto il fatto che nel corso degli anni non si sia fatto nulla per impedirlo”*⁴¹, perché conteneva già tutte le premesse che sarebbero sfociate nello scandalo del Mose, tema ripreso in un libro del 2014 intitolato *“Corruzione a norma di legge”*⁴². Una delle caratteristiche di

³⁴ E. Jaques, *Sistemi sociali come difesa contro l’ansia persecutoria e depressiva*, in M. Klein, et al. *Nuove vie della psicoanalisi*. Milano, 1966. (§ anche www.bleger.org/introduzione-al-concetto-di-istituzione-due-lezioni-di-federico-suarez)

³⁵ Gli inquadramenti sono la preconditione per l’attribuzione di significati (§ anche G. Bateson, *Mente e Natura*, 1984)

³⁶ L. Biagi, cit.

³⁷ L. Biagi, cit.

³⁸ È interessante notare che agli stessi effetti mortiferi e distruttivi perviene su scala globale la deregulation neo-liberistica, che ha portato al cosiddetto *finanzcapitalismo*, realizzando gli incubi dei pionieri del liberismo, secondo cui *“ridotto ad una ricerca e promozione della ricchezza senza regole, il capitalismo si sarebbe trasformato nel peggior nemico di sé stesso e della convivenza umana”* L. Biagi, cit.

³⁹ Ad Augusta, mentre proseguono indagini - grazie anche a comitati cittadini - sull’inquinamento legato al petrolchimico, Don Palmiro Prisutto, Arciprete, sostiene: *“Non c’è stata la reazione della gente, hanno ormai nel DNA l’espressione ‘meglio morire di cancro che di fame’... se lo dicono anche i bambini della scuola media che prospettive abbiamo?”* Fuori Roma, RAI 3, puntata del 18/3/2018

⁴⁰ C. Saottini, *Corruzione e Affiliazione*. In L. Ambrosiano, cit.

⁴¹ R. Cantone, cit.

⁴² F. Giavazzi, G. Barbieri *“Corruzione a norma di legge. La lobby delle grandi opere che affonda l’Italia”*, 2014

queste norme era che veniva ratificato per legge uno stato di eccezionalità⁴³ che arrivava ad impedire la definizione di atti pubblici come illegali, paralizzando la possibilità di intervento.

Da un lato va detto che l'eccesso di rigidità delle regole finisce per esser altrettanto paralizzante, favorendo la diffusione di quello che Michel Foucault ha chiamato "illegalismo", trasversale a tutte le classi sociali⁴⁴, l'area di confine tra la legalità e la delinquenza, lo spazio in cui viene tollerata la frode perché funzionale alla sopravvivenza del sistema e delle rendite di posizione dei diversi attori.

Quell'area, definita spesso *area grigia*, rimanda però ad una delle caratteristiche strutturali della corruzione, la sua ambiguità, soprattutto dove riesce a perseguire strade procedurali formalmente ineccepibili, che però non lo sono altrettanto nella sostanza, con gli effetti devastanti sul lungo periodo che conosciamo.

Per sopravvivere e conservare la capacità di assolvere i suoi compiti, l'istituzione non può che correre ai ripari, ma come può fare? Come lo sta facendo? Fare luce sull'ambiguità sembra un ossimoro.

Paranoia e trasparenza

Al di là dell'intensificazione delle indagini e dell'inasprimento delle pene, che secondo molti osservatori porta solo ad una inutile escalation simmetrica, vorrei soffermarmi su un esempio di iniziative preventive adottate negli ultimi anni nel nostro paese, perché la necessità di combattere la corruzione da parte di una istituzione può diventare altrettanto insidiosa della corruzione stessa e sortire nello stesso effetto di sviamento dal compito, se non addirittura nella sua perversione.

La sfida alla solidità delle istituzioni, alla loro capacità di tenuta rispetto al compito loro assegnato, è avvertita come un pericolo mortale, un attentato alla stessa vita istituzionale. La risposta tuttavia rischia di essere simmetrica, semplicistica e, senza un'adeguata "comprensione" delle dinamiche che reggono fenomeno, insufficiente e inefficace

Queste iniziative sono infatti incentrate, sostanzialmente, sull'intensificazione dei controlli che, al di là dell'efficacia che verrà valutata nel tempo, mostrano finora, nell'immediato, alcune ricadute su cui vale la pena riflettere.

Innanzitutto incidono in modo caratteristico sullo stato mentale ed emotivo di fondo dei gruppi di lavoro a cui sono indirizzate. Personalmente, nella mia esperienza recente di osservatore partecipe, non ho dubbi, per esempio, sul fatto che in sanità pubblica le iniziative contro la corruzione abbiano determinato anche una deriva paranoica, soprattutto in ambito amministrativo, con l'aumento del tasso di sospettosità e sfiducia reciproca tra operatori, che attacca il patto sociale interno all'istituzione.

Le necessità di sopravvivenza dei singoli si contrappongono al compito primario condiviso: accanto ad una medicina difensiva, ad un uso difensivo degli strumenti predisposti a tutela dell'utente, dal consenso

⁴³ Sul concetto di "eccezionalità" rimando all'interessante citazione di Agamben argomentata da L. Ambrosiano in L. Ambrosiano, cit.

⁴⁴ M. Foucault, *Sorvegliare e punire*, Torino 1976, cit. in G. Brindisi, *Politiche ed estetiche della malavita tra illegalismi e delinquenza in Michel Foucault*. Brindisi: "Deve quantomeno ricordarsi, inoltre, come i fenomeni sopra descritti consentano di operare la distinzione tra l'illegalismo dei beni (il solo oramai accessibile alle classi popolari) e l'illegalismo dei diritti (che la borghesia riserva a sé stessa), e come diversamente l'illegalismo della classe dominante (ossia quello politico ed economico) non solo manchi di essere sanzionato e incluso nella teoria della delinquenza, ma non sia neanche percepito come socialmente pericoloso." Foucault: «la possibilità di giocare i propri regolamenti e le proprie leggi; di far assicurare tutto un immenso settore della circolazione economica da un gioco che si svolge ai margini della legislazione – margini previsti dai suoi silenzi o allargati da una tolleranza di fatto. E questa grande redistribuzione dell'illegalismo si tradurrà in una specializzazione dei circuiti giudiziari: per l'illegalismo dei beni – per il furto –, tribunali ordinari e castighi; per l'illegalismo dei diritti – frodi, evasioni fiscali, operazioni commerciali irregolari – giurisdizioni speciali con transazioni, accomodamenti, ammende attenuate, ecc.». www.kainos-portale.com/index.php/12-malavita/86-ricerche12/282-politiche-ed-estetiche-della-malavita-tra-illegalismi-e-delinquenza-in-michel-foucault#sdfootnote49anc

informato in su, ha preso piede una “amministrazione difensiva”, con la tendenza, salvo rari casi coraggiosi, all’interpretazione restrittiva ed autoprotettiva delle norme amministrative, fino all’aumento insopportabile della farraginosità del sistema ed al rischio di totale paralisi delle progettualità.

In secondo luogo il compito primario del dirigente sanitario, da tempo gradatamente distolto dalla cura a favore della managerialità, si appesantisce di una serie di adempimenti obbligatori, che richiedono un tempo ed energie che, come contrappasso, assottigliano gli spazi dedicati al pensare e al prendersi cura, cioè al proprio compito primario.

La paralisi in questo caso è per sovraccarico di norme e di carte. Nel caso di un dirigente sanitario aumentano infatti i compiti di controllo, la redazione reiterata, a flusso costante, di documenti onerosi, quanto quelli richiesti, però una tantum, per una certificazione di qualità. L’utilizzo delle risorse umane e della risorsa tempo vede tra le priorità attività formative specifiche, obbligatorie, sugli adempimenti relativi ad anticorruzione e trasparenza anziché o a scapito di obiettivi di salute (cura, prevenzione, riabilitazione ecc.).

Paranoia e azioni di vigilanza conseguenti rischiano di intrappolare l’istituzione in diverse tipologie di legami perversi:

- un infinito inseguimento tra guardie e “presunti” ladri, un duello in cui sono presi in scacco compito ed energie degli abitanti dell’istituzione⁴⁵;
 - un finto duello in cui le dinamiche collusive e familistiche fra guardia e ladro riproducono alla fine il meccanismo della corruzione;
 - un abuso di potere quando, contrariamente al codice etico, il dirigente strumentalizza l’asimmetria del rapporto, anche con buona pace degli strumenti a tutela del dipendente denunciante (*whistleblower*).
- In ciascuno di questi tre casi troviamo una distorsione ed uno sviamento del compito primario.

In terzo luogo perché lo strumento che per eccellenza viene utilizzato, la “trasparenza”, apre a sua volta ad una serie di considerazioni di fondo. La trasparenza è possibile? Ed è davvero utile? Quale emozione istituzionale, quale “controtransfert” muove questa idea di illuminare ogni cosa e poter vedere finalmente la “nuda verità”? Questo “*Panopticon*”, non è forse la controreazione alla dimensione di onnipotenza dello psichismo corrotto, un fare luce che non trascuri alcun angolo buio? Non alimenta, in un gioco perverso, paranoia e sotterfugio⁴⁶?

Trasparenza e vergogna

Personalmente penso che, molto probabilmente, la trasparenza, pur indispensabile, una volta tradotta in procedure e quindi sollecitata sul piano documentale non sia davvero informativa. Si rischia di confondere la mappa con il territorio e di non proteggere il sistema dall’imbroglio, dalla menzogna. L’eccesso di leggi e di dati apre proporzionalmente sul piano informativo a “rumore” e sul piano operativo a sotterfugi: “*Corruptissima re publica plurimae leges*”⁴⁷.

Penso che, se ci si limita agli aspetti documentali, prevalgano le abilità retoriche, che vengono affinate particolarmente da chi sottrae più tempo al compito primario per esempio della cura, di cui è spesso un

⁴⁵ È interessante notare come, liberato il dirigente dalla decisione circa l’eventuale visita fiscale al dipendente in malattia affidando la decisione ad un polo unico, ergo alla sorte e ad un algoritmo, le certificazioni di malattia abbiano avuto un calo consistente: nel pubblico si sono ridotti del 13,1% i certificati e del 10,6% i giorni di malattia nel primo quadrimestre di applicazione. www.ansa.it/sito/notizie/economia/2018/02/27/boeri-144mila-visite-fiscali-ai-dipendenti-pubblici-13-certificati_c39ab9ac-9ed3-4c49-8ec8-d95fbb322be7.html

⁴⁶ Molto suggestivi al proposito gli intrecci del Film del 2006 “La vita degli altri”, ambientato nella Germania Est degli anni ottanta sotto il *Panopticon* della STASI

⁴⁷ “Moltissime sono le leggi quando lo stato è molto corrotto” - Tacito Annales (Annales, Libro III, 27)

interprete mediocre. È un'esperienza che in buona parte è già stata attraversata nel caso dei sistemi di valutazione e dei sistemi premianti, in ambito pubblico (e non), destinati illusoriamente ai più meritevoli.

Spesso la *visibilità*, tanto raccomandata oggi a chi promuove, progetta e lavora, premia soprattutto chi non fa granché ma sa curare la forma, riesce meglio nel "*maquillage*". Nelle richieste dell'amministrazione in termini di trasparenza trovo che all'opposto ci siano buoni margini di "*maquillage*".

Anche qui dovrebbe essere aperta una riflessione su quale configurazione psichica vada a disegnarsi nella costruzione di un simulacro senza sostanza, quasi un *falso-sé* professionale, che talvolta può essere anche maledettamente concreto (e non tanto nel caso dei rarissimi senza-laurea che ogni tanto vengono smascherati, magari bravissimi, ma soprattutto nel caso degli incapaci che i gruppi di lavoro devono in qualche modo neutralizzare per limitare i danni sull'utenza).

Molti documenti per la trasparenza sono autodichiarazioni sottoscritte solennemente ai sensi di legge, con risvolti penali, e dovrebbero trovare efficacia per la minaccia di svelamento dell'eventuale falso. La trasparenza viene quindi invocata come deterrente: l'esser visti dovrebbe comportare più misura, ma si alimenta di un sentimento che gode di sempre meno popolarità: la vergogna⁴⁸.

La trasparenza è un prerequisito, una necessità incontrovertibile, ma può non bastare, come non basteranno interventi tesi soltanto a scoprire e punire. Vacilla infatti anche il significato del sentimento della vergogna, sia come riprovazione sociale sia come esperienza interiore

La sfida allo scontrino e al mondo delle tasse in nome di un diritto di autodifesa, o addirittura la rivendicazione dell'*illegalismo* (nel senso sopracitato di Foucault) come male necessario per garantire il raggiungimento di più nobili risultati in termini economici o di performance sociali, sono micro-indicatori di quanto il livello di *spudoratezza* possa vanificare il potere deterrente dell'essere "scoperti".

Non si tratta solo dei soggetti che, imperterriti anche dopo esser stati condannati, Cantone ritrova a gareggiare "*alla luce del giorno*" per nuovi appalti con le stesse modalità⁴⁹, una realtà che ha fatto dire al giudice Davigo "Dopo *Tangentopoli*, non hanno smesso di rubare, ma di vergognarsi. Questo ha generato assuefazione e rassegnazione, tanto che noi italiani non ci stupiamo più"⁵⁰.

Si tratta di una sempre più diffusa rivendicazione narcisistica della prevalenza di un sistema di norme innanzitutto personale, spesso familiare o grupale, che non ha più bisogno della conferma istituzionale ma che, al bisogno, può essere rivendicata ed alimentarsi di quella di sottogruppi sociali, misurata in termini di consenso, per esempio di *like*⁵¹. Il sistema di norme privato e condiviso dal gruppo dei sodali è una delle caratteristiche forti della cultura e del sistema della corruzione.

Il tema della vergogna sembra quindi essere cruciale, come una discussione da un lato sul suo significato in psicopatologia (che la vede oggetto di cura e di superamento per dar corso allo sviluppo dell'io), e dall'altro sul suo significato "fisiologico" nel sociale, come sentimento essenziale per il mantenimento del sistema di regole e del suo rispetto da parte del soggetto. Un sentimento che da osteggiato, oggi sembra aver bisogno di essere rivalutato⁵².

⁴⁸ Papa Francesco fa un'invocazione ai credenti affinché chiedano il "dono della vergogna". Omelia a Casa Santa Marta, il 16 giugno 2017

⁴⁹ R. Cantone, cit.

⁵⁰ La frase d'un'intervista del 2016, che ha acceso molte polemiche, è ripresa in Vittorio Alberti "Pane sporco. Combattere la mafia e la corruzione con la cultura", Milano, 2018

⁵¹ Il successo mediatico ha sempre più evidenti capacità di ridimensionare il significato afflittivo della condanna e fornisce una pericolosa conferma sociale e/o di gruppo. Cito per esempio, tra i tanti, il caso del fotoreporter Corona, o il più drammatico il caso di Luca Traini, l'autore del raid con sparatoria a Macerata, che ha trovato - secondo le parole del suo legale - un sostegno allarmante e il superamento della solitudine in cui prima era relegato.

⁵² § nota 48

Dovremmo chiederci se si tratti di vera e propria perdita della vergogna o di un suo dirottamento verso altri riferimenti normativo-culturali, quelli del clan⁵³ di appartenenza, in alternativa e contrapposizione a quelli di una istituzione sempre meno efficace, gli stessi riferimenti quindi che potremmo trovare nel *familismo amorale* o nel cosiddetto *familismo mafioso*.

In altre parole è diverso esser completamente privi di vergogna, liberi in assoluto da ogni senso di colpa, rispetto a non provare vergogna rispetto alla legge, ma provare invece vergogna rispetto alle norme del sottogruppo culturale di riferimento, che impongono di infrangerla. La prova di iniziazione attraverso il delitto e il ricatto sono legami perversi tipici di quest' ultimi sottogruppi.

È anche vero, tuttavia, che la personalità del corruttore seriale sembra patologicamente prescindere dal giudizio esterno ed emozioni come vergogna, colpa, ormai rimosse o anestetizzate, oppure completamente svuotate a causa del processo di pura mercificazione e strumentalizzazione che ha esautorato le emozioni dalle relazioni umane. Quello che sembra in realtà prevalere è il bisogno di riconoscimento, di conferma identitaria. Credo che il problema rimanga aperto, anche in termini di tipo di approccio e di margini di cura individuale, grupppale, istituzionale.

La precarietà del concetto di responsabilità, l'autoassoluzione in nome dei fini, lo spostamento del riferimento normativo (inteso anche come approvazione e riconoscimento) al gruppo professionale di appartenenza (il proprio *clan*) in alternativa rispetto all'istituzione in cui si presta servizio⁵⁴, sono solo alcuni degli elementi caratteristici di questo stato emotivo, forse quelli di cui abbiamo più esperienza nella quotidianità in sanità e che, data la prossimità, possiamo sentire particolarmente pervasivi.

Il conflitto di interessi, precursore della corruzione, è forse l'aspetto che più ci riguarda da vicino, soprattutto in ambito sanitario.

La funzione regolatrice dell'istituzione

Un episodio di cronaca e una esperienza personale che rimandano a diverse modalità di espressione del conflitto di interessi, possono aiutarci ad aggiungere altri elementi in gioco, tutti da esplorare.

Sta arrivando in questi giorni a sentenza l'inchiesta su un gruppo di pediatri toscani finiti a suo tempo agli arresti domiciliari perché avrebbero scoraggiato l'allattamento materno per prescrivere un determinato marchio di latte artificiale in cambio di cospicue utilità. In sé si tratterebbe di un episodio di microcorruzione che ha avuto tuttavia particolare risonanza nell'ambiente della Promozione dell'allattamento materno. Le associazioni di sostegno dell'allattamento non sono state ammesse come parte civile, perché oggetto del processo – "purtroppo!" a mio parere – è solo lo scambio corruttivo e, precisa il tribunale, non l'atto medico, cioè una decisione clinica dettata non da scienza e coscienza ma da interessi altrì⁵⁵.

In realtà, dal punto di vista della salute pubblica, il tema centrale dovrebbe essere il danno patito dalle pazienti e dai loro figli, che non è catastrofico certo, ma ha privato numerose donne che desideravano allattare di un'esperienza e della possibilità di mettere a disposizione del bambino un patrimonio naturale di salute di enorme e ormai riconosciuta portata e, fatto ancor più grave, ha alimentato il senso di insicurezza e incapacità che inevitabilmente in questa fase di vita attraversa tutte, agendo per il "*dis-empowerment*"

⁵³ C. Saottini, *Corruzione e Affiliazione*, in L. Ambrosiano, cit.

⁵⁴ F. Manoukian, "*Perché è interessante oggi riflettere e confrontarsi sulla cosiddetta corruzione*" § L. Ambrosiano, cit.

⁵⁵ Va doverosamente precisato che il primo processo, successivo alla prima stesura di questo scritto, ha esitato in assoluzioni e proscioglimenti generalizzati, non per i fatti in sé, considerati realmente avvenuti, veritieri, ma perché non inseribili per il tribunale nella fattispecie del reato di corruzione. Tutto il percorso, i fatti accertati e descritti nelle motivazioni della sentenza, impugnata peraltro dalla procura, sono comunque, ai nostri fini, di estremo interesse (fonte: iltirreno.gelocal.it/versilia/cronaca/2018/07/09/news/i-pediatri-non-erano-corrotti-ecco-le-motivazioni-1.17044803)

anziché per l' "empowerment". È evidente qui come il compito primario della salute sia stato disatteso per interessi altri.

In questa sede mi interessa sottolineare soltanto che la prassi di prescrivere latte artificiale alla dimissione dall'ospedale, pur vietata dalla legge, è tuttora in uso in molte strutture, sia in modo palese (*trasparente o spudorato?*) che sotterraneo, e che la prescrizione inappropriata di latti formulati a scapito dell'allattamento materno ha probabilmente dimensioni ancora maggiori, benché certamente in calo negli ultimi due decenni.

Il conflitto di interessi in cui incorrono in questo caso i Pediatri, è alimentato da un marketing particolarmente aggressivo delle case dei latti, ma anche da comportamenti omissivi, a più livelli, da parte del sistema sanitario. Sottolineerei due livelli di comportamento omissivo.

Il primo ha a che fare con una pressoché totale inerzia istituzionale nei controlli su questo tema e in generale per la mancata individuazione di strumenti appropriati⁵⁶, almeno fino all'introduzione delle iniziative per l'anticorruzione e la trasparenza. L'istituzione ha assunto strumenti che hanno mantenuto l'ambiguità già sottolineata, prevendendo divieti e subito dopo eccezioni agli stessi⁵⁷ che di fatto non hanno mai portato ad esiti concreti.

L'istituzione messa in difficoltà dalla corruzione è sicuramente responsabile di comportamenti omissivi o carenti. Il primo, sul registro della funzione paterna, è l'individuazione di strumenti adeguati di controllo. Ma non solo...

Se ancora l'istituzione, sul registro della funzione materna, riesce forse ad assolvere il compito del contenimento accogliente e del nutrimento dei suoi membri, risulta evidente dai fatti che in questo caso specifico, nonostante le leggi, quella che viene meno è proprio la funzione normativa, la capacità di tenuta nel far rispettare le regole. In altre parole va in scacco la capacità dell'istituzione di interpretare la funzione paterna, nel suo senso simbolico e concreto di introduzione della legge, a garanzia dei limiti e dei confini, dell'introduzione di un ordine che garantisca la civiltà là dove regna altrimenti il caos dell'indifferenziazione. La funzione paterna quindi come custode del setting e della differenziazione, del pensiero.

Il conflitto di interessi come sviamento dal compito

Per discutere il secondo comportamento omissivo, che è cosa complessa ma ricca di utili implicazioni, è necessaria una digressione.

Il programma di punta dell'OMS/UNICEF per la promozione, protezione e sostegno dell'allattamento materno, la *Baby Friendly Hospital Initiative (BFHI)*, prevede, oltre alle altre azioni di natura socio-sanitaria, il rispetto del "Codice Internazionale sulla Commercializzazione dei Sostituti del Latte Materno e le successive risoluzioni dell'Assemblea Mondiale di Sanità"⁵⁸, come *conditio sine qua non* per il riconoscimento di Ospedale Amico dei Bambini per l'Allattamento. Il Codice prevede tra le altre cose, la proibizione di offrire

⁵⁶ Il DL 84/2011 "Disciplina sanzionatoria per la violazione delle disposizioni di cui al decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 9 aprile 2009, n. 82, recante attuazione della direttiva 2006/141/CE per la parte riguardante gli alimenti per lattanti e gli alimenti di proseguimento destinati alla Comunità europea ed l'esportazione presso Paesi terzi" è stato frutto di una lunga gestazione in ministero, non recepisce integralmente il Codice (§ nota 58) e presenta alcuni aspetti ambigui e lacunosi e di difficile applicazione. Di fatto non mi risultano ad oggi comminate sanzioni. § Anche il richiamo ministeriale 2015 www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2416_allegato.pdf

⁵⁷ E non poteva essere altrimenti dal momento che il Decreto Sanzionatorio è il derivato di una concertazione che ha visto ascoltati, correttamente, tutti i cosiddetti stakeholders, con la presenza di forze e interessi di particolare peso. Sulla tematica della commercializzazione dei Latti formulati, si è consumato un obiettivo stravolgimento in tema di mission e componenti del Comitato Nazionale per l'Allattamento, a guida politica e con una importante rappresentanza del sociale, tramutato in un Tavolo Tecnico per l'allattamento, svuotandolo della necessaria rappresentatività e incisività. Il meccanismo ricorda quanto sta emergendo per esempio in ordine al tavolo europeo sulle emissioni dei gas di scarico delle auto, condizionato dall'imponente presenza dei membri delle case automobilistiche.

⁵⁸ Sul Codice § www.ibfanitalia.org/cosa-e-il-codice e www.unicef.it/Allegati/Operatori_e_Codice.pdf

regali al pubblico e agli operatori e l'interruzione delle donazioni di latte (ma anche la sua vendita sottocosto), da parte delle case produttrici alle strutture; divieto previsto già dalla legge. Forme di finanziamento sono vietate anche nel caso di attività formative, come nel Regolamento ECM. La visita di valutazione e l'esame documentale da parte dell'UNICEF sono molto rigorosi e riducono di molto la possibilità di scappatoie.

Ma al di là di chi attua con più o meno successo sotterfugi, penso interessante in questa sede riportare le motivazioni di un primario pediatra che apertamente prescrive un certo marchio di latte, in cambio di nessuna utilità personale, ma per sostenere attività formative di asserita, e anche molto probabile, qualità, soprattutto all'estero, nonché l'acquisto di strumenti e di beni d'uso per la sua struttura (pubblica) che l'amministrazione non è in grado o non ritiene di accollarsi. In cambio di queste utilità deve semplicemente prescrivere quel latte, non un altro, nel caso in cui vi siano difficoltà nell'allattamento al seno.

Se i pediatri toscani sono stati incriminati non per aver attivamente scoraggiato le madri nell'allattamento, ma per la trasformazione dei bonus depositati presso le agenzie viaggi, ufficialmente finalizzati a viaggi studio, in vacanze o beni da acquistare (da cui il procedimento penale) qui c'è invece il paradosso che il reato (perché di questo si tratterebbe, "comparaggio", che è una fattispecie specifica sanitaria ma comunque corruzione) sembra finalizzato al miglior perseguimento del compito istituzionale.

Nella quotidianità del lavoro in sanità, nel caso per esempio della protezione, promozione e sostegno dell'allattamento, buone e cattive pratiche mettono in campo percorsi antitetici, in uno scenario complesso, ma anche confuso e distorto, in cui il tema del conflitto di interessi e della corruzione assume un ruolo centrale

La motivazione portata è "alta", tanto da meritare la sfida alla legge, cioè quella di fare al meglio il proprio dovere, in aperta polemica con il management: "pretendono l'eccellenza, ma non ti danno le risorse per raggiungerla", management che, ovviamente, non interviene (vedi l'inerzia istituzionale di cui sopra, la prima omissione, che potrebbe quindi trovare una qualche spiegazione). Di fatto, sul piano della salute, il rispetto della Legge e del Codice fa la differenza, tanto che nei tre ospedali veneti che hanno rinunciato alla valutazione UNICEF a causa del Codice, a prescindere da molte buone pratiche comunque messe in atto, l'allattamento esclusivo alla dimissione ha oscillato negli ultimi anni intorno al 60/70% contro una media dell'80% degli altri punti nascita ingaggiati nel progetto⁵⁹. Studi controllati a livello internazionale convergono con questa considerazione aneddotica, basata su dati locali⁶⁰. L'argomentazione quindi non basta e le obiezioni contro l'asserita irrilevanza sui tassi di allattamento del conflitto di interessi restano valide.

È anche vero che la normativa rimane ambigua proprio in tema di formazione ECM⁶¹, e che la Società Italiana di Pediatria, come altre realtà associative pediatriche, ha apertamente dichiarato che la formazione di categoria non è possibile senza il sostegno delle case produttrici dei Latti Formulati⁶².

Inoltre è un fatto non indifferente ed interessante da osservare che, anche quando il singolo, in qualche caso e "fuori onda", è critico rispetto al conflitto di interessi, l'elemento gruppo mostra tutta la sua particolare forza e induce al conformismo. In una passata indagine interna al gruppo "NoGraziePagolo"⁶³, ingaggiato fortemente sul fronte del conflitto di interessi per la trasparenza ed indipendenza in tema di salute, è emersa una difficoltà anche in sanitari attivamente impegnati nel superamento delle abitudini non etiche.

⁵⁹ Dati del Progetto "Ospedali e Comunità Amici del Bambino OMS/UNICEF – Coordinamento e Sviluppo Rete per l'Allattamento Materno" della Regione Veneto

⁶⁰ A. McFadden, F. Mason, J. Baker et al., *Spotlight on infant formula: coordinated global action needed* Lancet 2016;387:413-415, "Focus sui latti artificiali: la necessità di un'azione coordinata globale" Traduzione in italiano a cura della Coalizione Italiana per l'Alimentazione dei Neonati e dei Bambini – www.cianb.it. In: www.acp.it/2016/02/focus-sui-latti-artificiali-la-necessita-di-unazione-coordinata-globale-9300.htm Vedi anche A. Cattaneo. [www.socmedchirvic.it/files/Cattaneo_vicenza23maggio2015\(1\).pdf](http://www.socmedchirvic.it/files/Cattaneo_vicenza23maggio2015(1).pdf)

⁶¹ § nota 56, § anche www.nograzie.eu/societa-medico-scientifiche-italiane-e-conflitto-di-interessi

⁶² § "Regole chiare tra pediatri e industria" www.sip.it/a/wp-content/uploads/2017/10/Pediatria4_intero_WEB.pdf

⁶³ www.nograzie.eu

Ci sono infatti situazioni “borderline” in cui l’ambiguità rende difficili scelte nette, anche se apparentemente semplici, come quella di pagarsi l’hotel o meno semplici, come sottrarsi dalla condivisione e dalla convivialità con i colleghi, anche amici, in una cena sociale o in un coffee break di un convegno sponsorizzato.

Ad alimentare il conflitto di interesse quindi ci sono oggettive lacune e mancati investimenti di risorse da parte del sistema sanitario, ma questo non può bastare a spiegare il fenomeno: su altre partite le categorie di sanitari interessati intraprendono iniziative di advocacy, anche di lobbies, quando non dure battaglie sindacali. Perché nel caso di latti formulati e farmaci, salvo alcune lodevoli eccezioni⁶⁴, volgono lo sguardo altrove e accettano da soggetti terzi finanziamenti che non possono essere disinteressati, per quanto autodichiarati come “contributi non condizionati”? Eppure studi internazionali mostrano l’efficacia dell’offerta di cibo e di doni anche di modesta entità (i piccoli gadget), nell’influenzare le scelte e nel condizionare le ricerche. Altri studi dimostrano anche che, in grande maggioranza, i sanitari sono convinti della capacità del marketing di influenzare le scelte, però quelle dei colleghi, e, nella stessa percentuale, non le proprie⁶⁵.

Così, in totale apparente buona fede, i membri dell’organizzazione sono sedotti (nel senso etimologico del termine di *se* «a parte, via» e *ducere* «condurre, trarre») più o meno facilmente, allo sviamento dal compito e a farsi portatori non più dell’interesse collettivo, cioè la salute come bene comune, ma di ragioni commerciali su prodotti che, anche se non sono più presentati, come in passato, addirittura come necessari e benefici, sono solo apparentemente innocui, sia per la salute dei pazienti, sia per il contributo silente alla corrosione dell’istituzione.

La funzione remunerativa dell’istituzione

Dialogando con un altro primario pediatra, che sottolineava come il periodo delle cene, anche sontuose, accompagnate, o meno, dalle presentazioni di farmaci o latti, fosse ormai solo un ricordo, oltre al tema della necessità di finanziare la formazione, emergeva la percezione di una istituzione esigente da un lato e svalutante dall’altro: *“una volta contavamo, eravamo rispettati, ora siamo trattati alla stregua di un’anonima forza lavoro, da sfruttare senza alcuna considerazione”*.

Si può riconoscere sia nel caso precedente che in questo quello che Laura Ambrosiano scrive a proposito della funzione del vittimismo *“chiama gli altri all’empatia, diffonde aspettative di innocenza e impunità, a patto di restare incollati al proprio micromondo e ai suoi schemi, di non essere connessi con la più ampia communitas e di non pensare”*⁶⁶. Questa mentalità è pervasiva e diventa grupppale, assume aspetti istituzionalizzati nelle diverse sigle di rappresentanza, e ovviamente va al là del sottogruppo dei pediatri.

Penso che la ragione per cui si cede e si indulge nel conflitto di interessi in molti casi non sia economica, ma che si innesti su un sentimento diffuso di perdita di potere, di caduta dall’alto livello del “rango” rivestito in passato. È questo, a mio avviso, uno degli aspetti su cui portano molta attenzione, strumentalmente, gli esperti di marketing, che si infilano nella breccia lasciata aperta dall’istituzione non solo là dove non dà risorse, ma anche e, credo, soprattutto, dove si mostra incapace di riconoscere e valorizzare i propri membri.

⁶⁴ È il caso di ACP, Associazione Italiana Pediatri www.acp.it/wp-content/uploads/Impegno-di-autoregolamentazione-approvato-in-assemblea-2014.pdf, come della Società Italiana di Medicina delle Migrazioni (SIMM) www.simmweb.it

⁶⁵ www.nograzie.eu/risorse/documenti/regali-e-pranzi, che contiene una ricca documentazione in proposito. In particolare una ricerca pubblicata su BMC Medical Education nel luglio 2007, ha valutato l’effetto dell’offerta di cibo sulla partecipazione dei medici agli incontri di formazione presso la Mayo Clinic (Rochester, Minnesota). Dopo l’introduzione di uno spuntino gratuito (un sandwich, un frutto e una bibita) con il contributo di un’industria farmaceutica, la partecipazione è aumentata del 38,4%. Nel questionario finale, il 70% degli intervistati ha risposto che lo spuntino aumentava la probabilità di partecipare all’incontro e l’82% **non** riteneva che i rappresentanti dell’industria avessero influenzato l’incontro per il fatto di aver pagato il cibo. § anche A. Cattaneo. Cit. n.60

⁶⁶ L. Ambrosiano, cit.

In questa situazione ritengo si possa rintracciare un secondo comportamento omissivo da parte dell'istituzione, cioè un venir meno della funzione paterna non tanto sull' "interdetto", ma su un versante per così dire "positivo", che forse è meno considerato ma non meno importante, cioè la funzione paterna come preconditione all'individuazione, il riconoscimento dell'identità, funzione premiante attraverso il riconoscimento del valore e che apre alla possibilità della riconoscenza. Per la mia esperienza in ambito sanitario questo riconoscimento è una merce rara, nonostante le raccomandazioni comportamentali di tanti più o meno bravi consulenti di management, che però non vanno oltre alla superficie, senza indagare le profonde ragioni emotive⁶⁷.

Davanti alla vulnerabilità dei propri operatori, l'istituzione dovrebbe trovare le leve per aiutarli a sviluppare anticorpi adeguati. Questo rimanda ancora alla funzione paterna ma nella sua prerogativa di incoraggiamento, valorizzazione e riconoscimento

Fenomeni di difficile quantificazione come il peculato, la distrazione, l'appropriazione indebita, sono riconducibili anche ad una logica auto-risarcitoria, che spiegherebbe la pratica molto diffusa del cosiddetto "furto aziendale" sia in termini di beni di consumo, che di servizi ed altre utilità, alla fine tollerati o depenalizzati se di piccola entità, con la tacita idea che "i dipendenti che si appropriano di un oggetto o di un servizio dell'organizzazione vengono in alcuni casi ricompensati in forma non ufficiale per un lavoro per il quale non è previsto alcun sistema legittimo di riconoscimento"⁶⁸.

C'è un curioso isomorfismo nelle strategie adottate dal marketing dei Latti nei confronti, da un lato, delle neomamme, alle quali dal secondo dopoguerra del secolo scorso, per decenni, sono state regalate confezioni contenenti biberon, latte, manuali di puericultura, accessori di ogni tipo, dall'altro dei sanitari, medici ma non solo, destinatari di un'attenzione e di regalie che anche l'amministrazione più bendisposta mai potrebbe sostenere. Si tratta di una perversione del significato del "dono alla puerpera" da parte della comunità, dono disinteressato e riconoscente: le confezioni omaggio dissacrano e corrompono il suo significato millenario, ante-ospedalizzazione del parto, e i piazzisti si sostituiscono alla comunità ed utilizzano, per tornaconto commerciale, la stessa porta emotiva del bisogno di sostegno e di quel riconoscimento, sempre meno offerto, che ripaghi la donna della fatica. La stessa mancanza di riconoscimento che avvertono sempre di più i sempre più spremuti operatori sanitari.

Come per le neomamme pertanto, così anche il medico, l'ostetrica, gli altri operatori sanitari avvertono un vuoto rispetto a quando ricevevano la riconoscenza dei pazienti, al di là del valore del dono, con doni simbolici o, spesso, con il prodotto del proprio lavoro. Ho toccato con mano il senso di perdita da parte delle puericultrici di molti ospedali, che con la diffusione del rooming-in, di cui era "colpevole" il progetto BFHI dell'OMS/UNICEF, non vivevano più l'esperienza della riconsegna del neonato alla madre al momento della dimissione dal nido, momento spesso accompagnato da doni e comunque quasi sempre da ringraziamenti. Fortunatamente in qualche occasione ciò avveniva comunque, magari qualche giorno più tardi, con un risarcimento meno frequente ma più significativo, perché evidente frutto di un pensiero e non più di una convenzione o di buone maniere. In altre parole, tutta un'altra storia, tutta un'altra remuneratività.

Riparare, ricostruire, riconoscere, ringraziare

Per il superamento della logica reato/punizione/pena/risarcimento (in danaro), Ceretti propone di superare la logica *punitivo-afflittiva, propria del diritto penale, a favore di una "giustizia riparativa" fondata sulla*

⁶⁷ Emblematico l'episodio della premiazione come Baby Friendly Hospital di un Ospedale del Veneto, dove un alto responsabile sembra rendersi conto solo dal report di valutazione dell'UNICEF di quale qualità e di quanta fatica siano stati capaci i suoi collaboratori e sottoposti, riuscendo a fare, con la sorpresa di tutti, dato il carattere notoriamente molto asciutto, un pubblico autodafé, rivolgendo le scuse a tutti quelli che non aveva finora mai ringraziato.

⁶⁸ M. Strano, *Computer crime*, Milano, 2000

*sensibilizzazione dell'autore del comportamento dannoso o pericoloso il quale deve attivarsi concretamente a beneficio del soggetto o del bene leso*⁶⁹.

Ora, come abbiamo visto, se la vittima della corruzione è alla fine il *setting* istituzionale, cioè il sistema di regole che ha subito il vulnus inferto dal comportamento corrotto, qualsiasi forma di riparazione dovrebbe prevedere in modo implicito, o anche - se possibile - esplicito, il ripristino della capacità di tenuta della cornice istituzionale, del suo decoro e del suo prestigio. La ri-composizione là dove era stata la de-composizione. Questo passaggio "riparativo" è contemporaneamente interno ed esterno al soggetto: una riparazione del danno provocato va di pari passo ad una riparazione interna, che ne è precondizione.

Anche se viene trattata in questo scritto come "altra" rispetto all'individuo, l'istituzione lo comprende e l'individuo come singolo e in gruppo la costruisce, ne è l'artefice. Si chiede Kaës: *Chi è il soggetto della sofferenza istituzionale?... l'istituzione è un oggetto psichico comune: propriamente parlando essa non soffre, siamo noi a soffrire del nostro rapporto con l'istituzione...: a soffrire è l'istituzione in noi, ciò che in noi è istituzione*⁷⁰.

Per ripristinare i dispositivi del tessuto connettivo istituzionale rotti o erosi nella quotidianità, va sviluppato un processo paziente ed incessante che, dal basso, sia in grado di riparare e mantenere alte la qualità delle relazioni e la tenuta del "setting" istituzionale

Prendersi cura del soggetto sofferente e prendersi cura dell'istituzione sofferente, sfilacciata ed erosa, è quindi, da questo punto di vista, solo una questione di vertici osservativi e di intervento clinico su soggetti isomorfi l'uno all'altro. Sia che trattiamo un problema individuale, sia di un gruppo di lavoro, sia di una organizzazione o di una ancor più ampia comunità, in un caso come nell'altro, va ripristinata una genitorialità sana e capace di ricostruire il tessuto relazionale in cui possa essere recuperata la capacità di differenziarsi e di differenziare, riconoscere l'alterità e assumersi le responsabilità.

Il ripristino delle funzioni genitoriali interne, nell'esempio dei ragazzi che delinquono, i minori *corrotti*, può passare attraverso l'azione del tribunale dei minorenni e dei suoi consulenti⁷¹. In altri casi si partirà dalla richiesta esplicita di terapia, offerta nelle forme individuali, familiari e di gruppo di volta in volta più appropriate. Nel caso dell'istituzione ciò che va promosso è quella che in passato, in occasione del percorso COIRAG "Prendersi cura dei sistemi di cura" abbiamo chiamato "Genitorialità Istituzionale"⁷², capace di connettersi ai bisogni degli abitanti dell'istituzione in relazione al compito primario che la contraddistingue.

È sempre più rara la richiesta di supervisione e consulenza da parte delle istituzioni di cura che, per quanto sofferenti tendono a soluzioni autoctone o a percorsi pragmatici, spicci, che possibilmente eludano un (eccessivo?) approfondimento dei correlati emotivi. Forse, cercando di leggere una domanda implicita, un margine di intervento è possibile attraverso la proposta attiva di buone pratiche (e la *BFHI*, sopra citata, è tra queste), che contrappongano a norme e divieti una remuneratività positiva, fatta del riconoscimento della qualità e del valore dell'operare istituzionale, capace di trasformazioni premianti, e quindi di riconoscenza.

Le buone pratiche rimandano infine alle comunità di pratiche⁷³ che negli ultimi anni hanno positivamente intessuto intorno al proprio compito primario reti trasversali tra istituzioni e provenienze geografiche, professioni e campi del sapere, permettendo agli operatori il superamento di una solitudine, avvilente e pericolosa, attraverso il reciproco riconoscimento e un nuovo senso di appartenenza.

Per tessere questi legami ci vuole tenacia e pazienza, le stesse qualità che i pescatori giornalmente impegnano nel riparare le reti sfilacciate e usurate dall'incessante lavoro nel mare.

⁶⁹ A. Ceretti, cit.

⁷⁰ R. Kaës cit. in D. Forti, G. Varchetta in *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*

⁷¹ C. Saottini, cit.

⁷² L. Speri, *Genitorialità Istituzionale*, Psychomedia 2002, www.psychomedia.it/pm/grpther/psoa/speri.htm

⁷³ E. Wenger, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Milano, 2006

