



**Unione Nazionale dei Segretari Comunali e Provinciali
Unione Regionale del Lazio e Unione Provinciale di Roma**

GUIDARE VERSO L'INTEGRITA'

Massimo Di Rienzo
Esperto in trasparenza e integrità
m_dirienzo@hotmail.com

Zagarolo, 10 aprile 2014

Temi della giornata

- **1. Guidare verso l'integrità**
- **2. La virtù della chiarezza**
- **3. Approcci combinati per la promozione dell'integrità**
- **4. La formazione valoriale**
- **5. La leadership etica**
- **6. I fondamenti di una cultura etica dell'amministrazione**
- **7. In pratica?**
- **8. Guidare verso l'integrità (parte seconda)**



Prima parte
Guidare verso l'integrità

Obiettivo strategico 3 del PNA



**creare un
contesto
sfavorevole** alla
corruzione

**aumentare la
capacità** di
scoprire casi di
corruzione

**ridurre le
opportunità** che
si manifestino
casi di corruzione



Obiettivo strategico 3 del PNA

Articolazione degli obiettivi strategici ed azioni (2013-2016)

Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Attuare forme di raccordo tra i soggetti istituzionali coinvolti nella prevenzione della corruzione, mediante atti di indirizzo, incontri o seminari	DFP	2013-2016
	Coinvolgere i responsabili della prevenzione e i responsabili del personale in iniziative di sensibilizzazione al fine di assicurare l'applicazione dei Codici di comportamento	DFP - S.N.A.	2013-2016
	Definire forme di collaborazione attraverso la stipula di protocolli d'intesa con O.N.G. ed altri organismi che hanno competenza in materia	DFP - S.N.A.	2013-2016
	Monitorare l'applicazione delle sanzioni disciplinari a carico dei dipendenti da parte delle p.a.	DFP	2014-2016
	Programmare insieme alla S.N.A. e ad altri istituti formativi interventi di formazione ai pubblici dipendenti sui temi della prevenzione della corruzione e dell'etica	DFP - S.N.A.	2013
	Promuovere azioni di sensibilizzazione per gli studenti, mediante interventi seminariali	DFP - MIUR	2013-2014

Obiettivo strategico 3 del PNA

Obiettivi strategici, indicatori e target

OBIETTIVO	INDICATORI	DATI AL 30/06/2014
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	% di p.a. (escluse quelle regionali e locali) che hanno adottato Codici di comportamento settoriali	100
	% di p.a. regionali e locali che hanno adottato Codici di comportamento settoriali	100
	% di p.a. che hanno adottato Codici di comportamento professionali	80
	% di responsabili della prevenzione nelle p.a. diverse da quelle regionali e locali che hanno ricevuto apposita formazione in materia di anticorruzione	80
	% di responsabili della prevenzione nelle p.a. regionali e locali che hanno ricevuto apposita formazione in materia di anticorruzione	70
	% di p.a. (escluse quelle regionali e locali) che hanno adottato Codici di comportamento settoriali	100

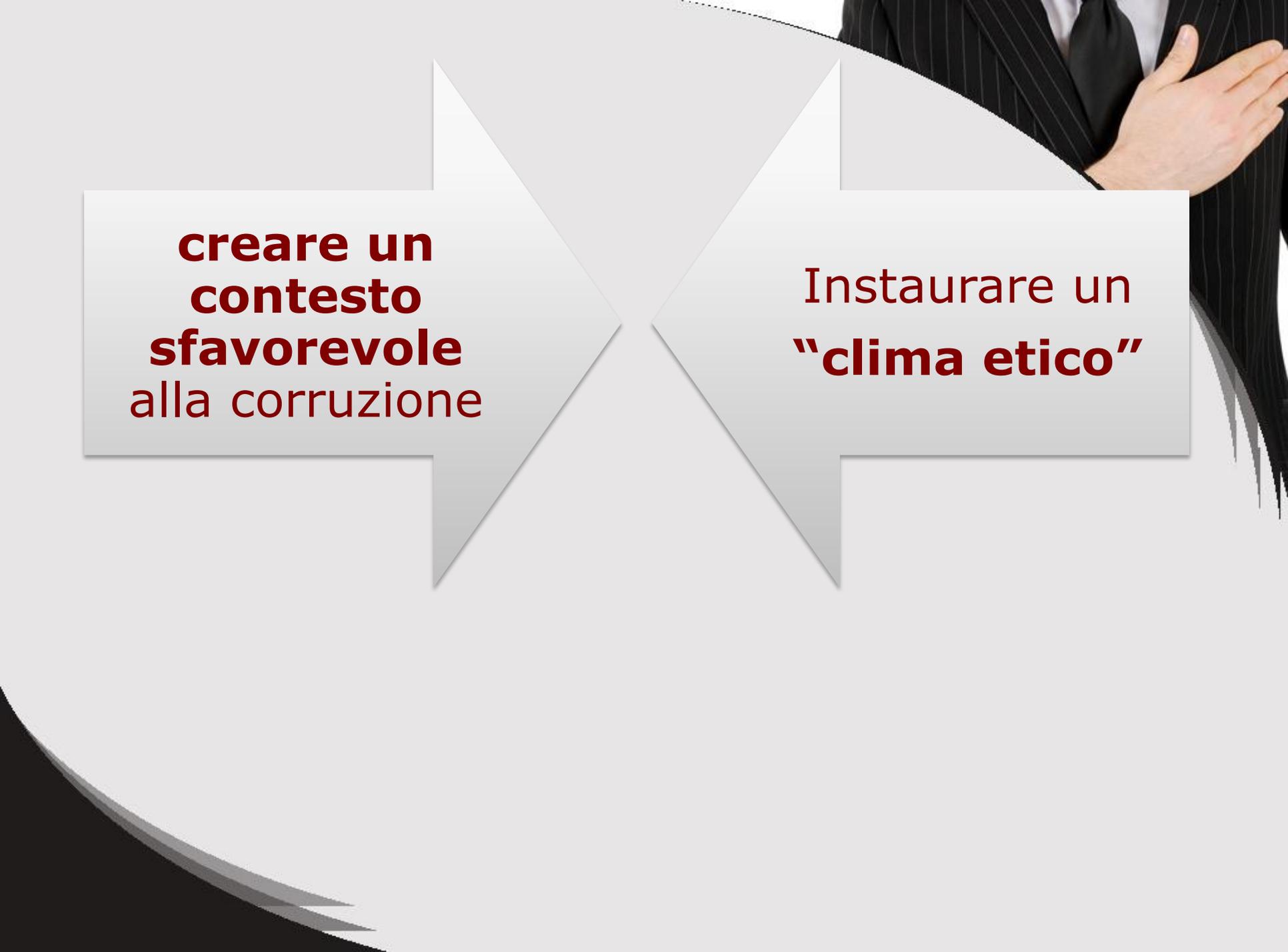


Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)

- **ridurre le opportunità** che si manifestino casi di corruzione
- **aumentare la capacità** di scoprire casi di corruzione
- **creare un contesto sfavorevole** alla corruzione

La parte I, Titolo IV, Capo II del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) dispone che il comune e la provincia hanno un **segretario** titolare che svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla:

- **conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti**



**creare un
contesto
sfavorevole
alla corruzione**

Instaurare un
“clima etico”

**creare un
contesto
sfavorevole
alla corruzione**

Instaurazione
di un
“clima etico”

**Investire in
“qualità etiche”**

LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Muel Kaptein (2008)





Seconda parte
La virtù della chiarezza

LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Muel Kaptein (2008)

parleremo di...



Definizione della questione



LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

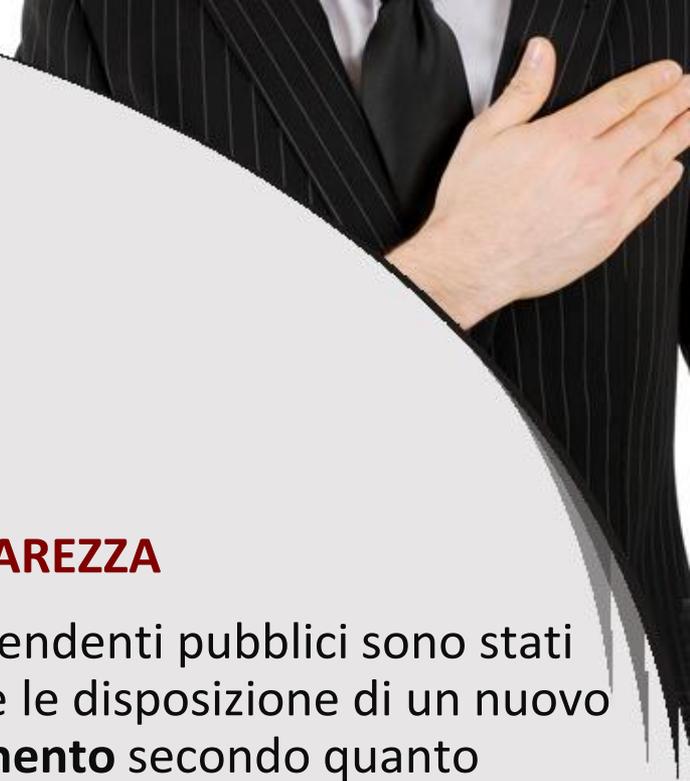
- Chiarezza riguardo alle **aspettative** che la leadership ha nei confronti dei comportamenti dei suoi dipendenti
- Queste aspettative dovrebbero essere **concrete, complete e comprensibili**
- La chiarezza ha a che fare con **norme, regolamenti, politiche** dell'organizzazione che riguardano le violazioni dell'integrità
- Di norma, tali regole si consolidano in un documento (**Codice di Comportamento/ Codice Etico**) o in procedure (**policy, protocolli, regolamenti, ecc.**)

Definizione della questione



LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

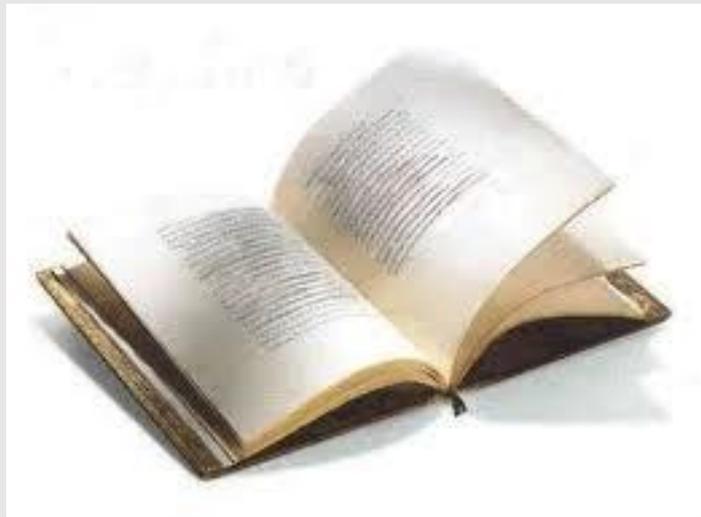
- Recentemente i dipendenti pubblici sono stati chiamati ad osservare le disposizioni di un nuovo **Codice di Comportamento** secondo quanto disposto dal d.P.R. n. 62 del 2013.
- Sembra naturale, pertanto, ritenere che la **CHIAREZZA** delle regole sia un fatto di per se acquisito dai dipendenti che, attraverso la semplice **lettura delle disposizioni contenute nel Codice**, possono orientare il loro comportamento e prendere le decisioni giuste al momento giusto.



Definizione della questione

$$Z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

- *E' proprio così?*
- *Cioè, è proprio sicuro che basta che le regole siano conosciute per avere la garanzia che siano state veramente comprese?*



COSA E' UN CODICE DI COMPORTAMENTO?

- E' un **documento** all'interno del quale vengono codificate le **aspettative di un'organizzazione in merito al comportamento dei propri dipendenti**
- E' il consolidamento di **principi morali**, di **orientamenti etici** e di **comportamenti** in una dato tempo ed in un dato spazio

...ad esempio, l'art. 4...



Art. 4 Codice di Comportamento

1. Il dipendente non chiede, ne' sollecita, per sé o per altri, regali o altre utilità.

*2. Il dipendente non accetta, per sé o per altri, regali o altre utilità, salvo quelli **d'uso di modico valore** effettuati **occasionalmente** nell'ambito delle **normali relazioni di cortesia** e nell'ambito delle **consuetudini internazionali**...*

Questo è l'elemento "**dispositivo**" della regola. agg. Con cui si **dispone**, si **stabilisce**, si **ordina**: la parte d. di una legge; documento d. (non com.), il documento che contiene una dichiarazione di volontà, sia nel campo del diritto privato sia in quello del diritto pubblico;

Fonte: Treccani.it



Come l'ho capita questa regola?

**Cioè, al di là del “dispositivo” (del comportamento da non tenere),
quando ho capito PERCHE' non bisogna tenere quel dato comportamento?**

...vi racconto la storia di...

Mario è un operatore di una comunità terapeutica per il recupero di tossicodipendenti

Michele è un utente della comunità terapeutica ed è inserito nel gruppo di cui è responsabile Mario



Una delle poche regole della comunità terapeutica è che gli operatori non devono accettare doni, regali e altri favori dagli utenti

Dopo circa due mesi dall'entrata di Michele in comunità...

Mario: Valuteremo insieme, ma poi io, come operatore, ho la responsabilità di decidere in base a criteri come, il percorso fatto, lo stato emotivo, l'organizzazione delle attività, ecc.

Mario: Bene. Per me è sufficiente. Puoi andare in week-end

Michele: Ok. Ecco la mia proposta...



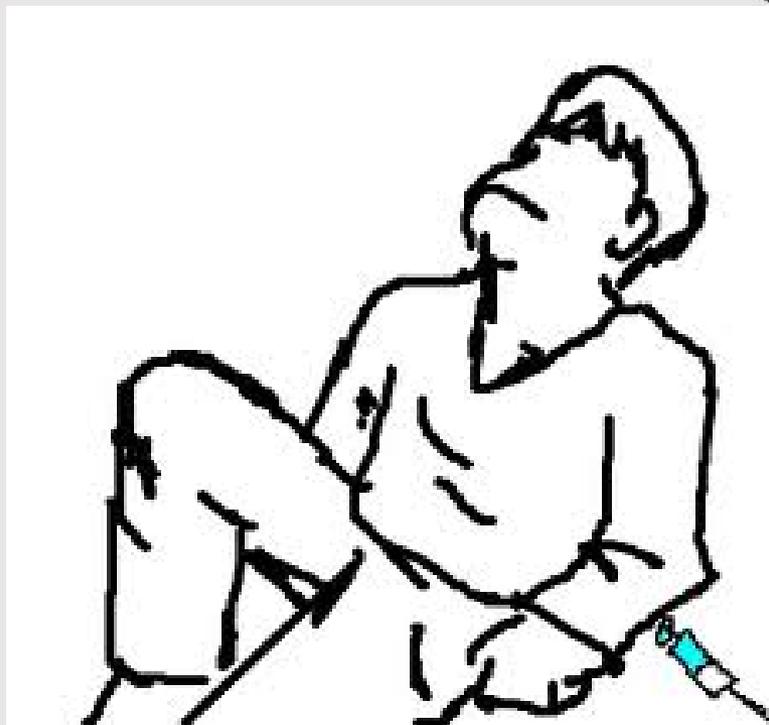
- INCONTRO FINALIZZATO A DISCUTERE L'OPPORTUNITA', PER I MEMBRI DEL GRUPPO, DI USCIRE DURANTE IL WEEK-END.
- LA RESPONSABILITA' DELLA SCELTA E' COMUNQUE DELL'OPERATORE...



Michele esce per il week-end...



**EVENTO
CRITICO**



PURTROPPO IL GIORNO SEGUENTE SI PROCURA UNA DOSA DI EROINA.

MICHELE CADE IN COMA.

(L'ASSUNZIONE ANCHE DI MODICHE QUANTITA' DI EROINA, SE AVVIENE DOPO UN PERIODO DI ASTINENZA MEDIO-LUNGO, PUO' ESSERE MOLTO PERICOLOSO PERCHE' I RAGAZZI NON HANNO PIU' LA PERCEZIONE DELLA QUANTITA' GIUSTA)



Mario, l'operatore, cade invece in un profondo senso di colpa



Il responsabile della comunità organizza uno staff-meeting di supervisione per capire cosa, eventualmente, non ha funzionato nel processo decisionale e per supportare Mario.

...nel corso della supervisione emerge un antefatto.
Una settimana prima, infatti...

Mario: Scusami per il ritardo. Ho avuto un problema con la mia moto... di nuovo... si è rotta.

Mario: Mah...
Non so se è il caso...

Mario: Ok,
grazie!



Michele: Guarda che mio fratello c'ha l'officina. Se vuoi te la faccio aggiustare io.

Michele: Ma dài che mi fa solo piacere. Così risolvi 'sto problema una volta per tutte. Non mi devi nulla.



QUESTIONI RILEVANTI

- Nel gesto di Michele non c'era **nessuna intenzione** di condizionare le decisioni di Mario, l'utilità era stata proposta come segno di **stima e riconoscimento** nell'ambito di una relazione mutualmente significativa
- Mario non **collegava** l'antefatto (utilità ricevuta) al processo decisionale

Nel corso dello staff-meeting emerge che tra gli operatori si era consolidata una "prassi" per cui era diventato "ammissibile" accettare utilità dagli utenti. Lo stesso responsabile aveva accettato alcune "utilità"

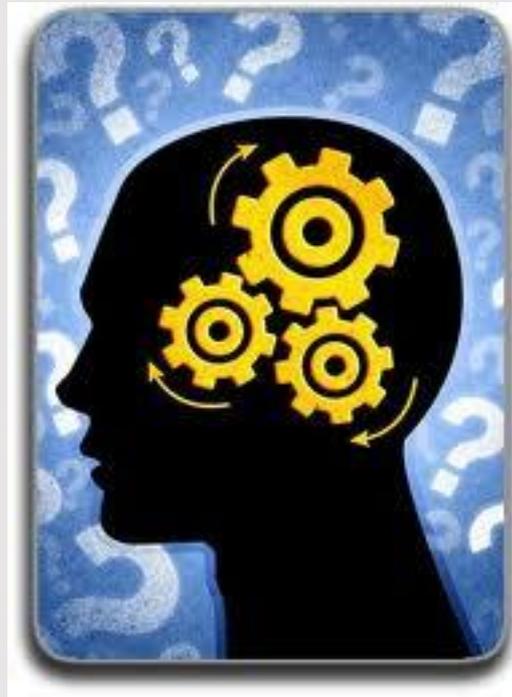
Forze attive nel processo decisionale

- **CULTURA ORGANIZZATIVA.** Ha operato in quanto l'accettazione dell'utilità rientrava in una prassi consolidatasi a seguito di comportamenti rinforzanti (soprattutto della leadership)

Nel corso dello staff-meeting emergono dinamiche conflittuali tra gli operatori che non hanno permesso a Mario di coinvolgere colleghi o responsabili nella decisione di accettare o meno l'utilità

Forze inattive nel processo decisionale

- **CONTESTO ISTITUZIONALE.** Non ha operato in quanto l'operatore non ha potuto utilizzare il patrimonio di esperienza interna al gruppo di operatori/responsabili



Allora ho capito veramente questa regola

Cioè, ho capito, al di là del dispositivo, le fondamenta etiche, le ragioni profonde e le implicazioni operative del PERCHE' non si deve tenere quel dato comportamento

INSIGHT COGNITIVO

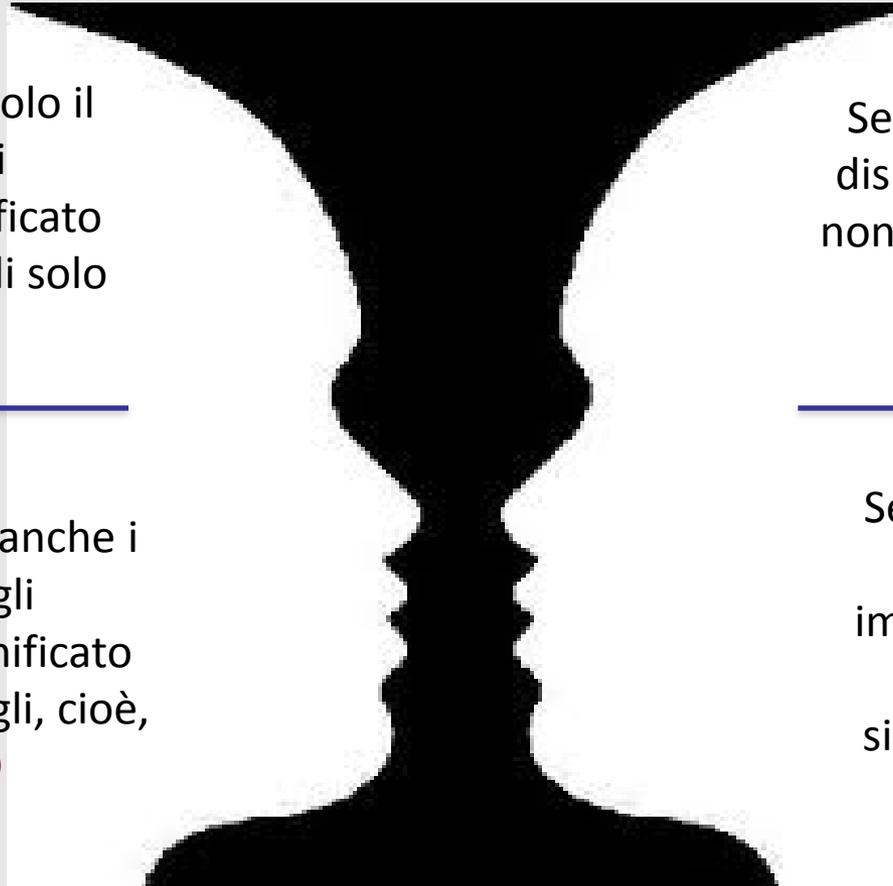
Se riesci a vedere solo il vaso, non cogli pienamente il significato della figura. Ne cogli solo la **FIGURA**

Se riesci a vedere solo il dispositivo di una regola, non ne cogli pienamente il significato

Se riesci a vedere anche i due volti, cogli pienamente il significato della figura. Ne cogli, cioè, lo **SFONDO**

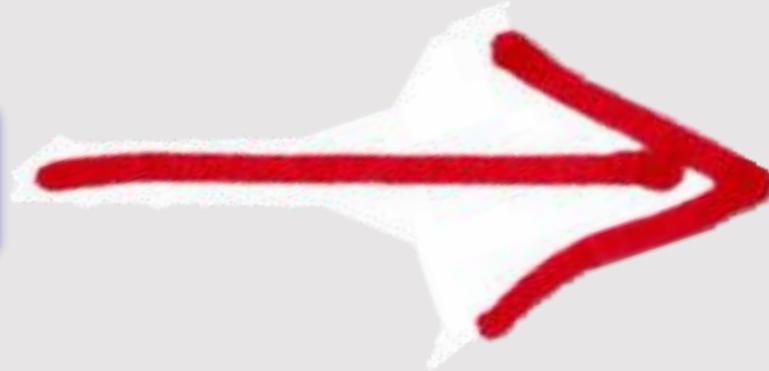
Se riesci a vedere anche i valori fondanti e le implicazioni di una regola, ne cogli pienamente il significato. Ne cogli, cioè, il suo **SFONDO ETICO**

FIGURA-SFONDO



LINEARITA' DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

**SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA**



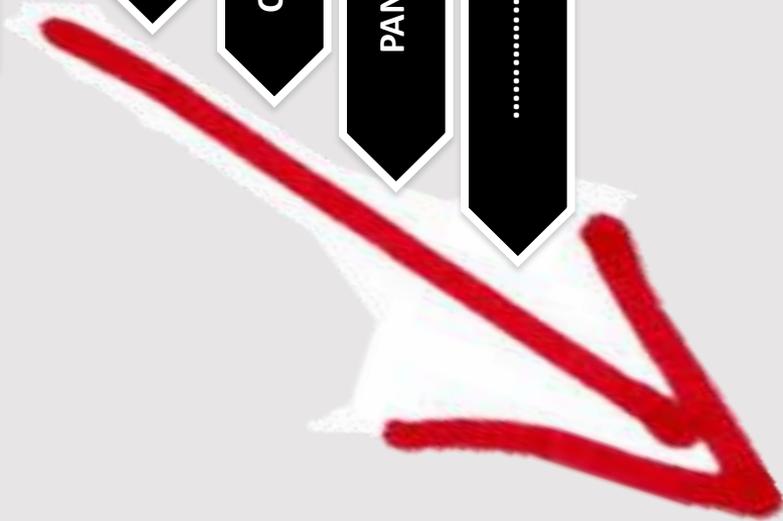
**INTERESSE
PUBBLICO**

CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA



INTERESSE
PUBBLICO



CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

1. LA DOPPIA CURVATURA

SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA

REGALIE, DONI UTILITA'

CONFLITTO DI INTERESSI

PANTOUFLAGE

.....

REAZIONE ETICA

INTERESSE
PUBBLICO "DIMINUITO"

scelta che compromette
l'interesse pubblico

INTERESSE
PUBBLICO

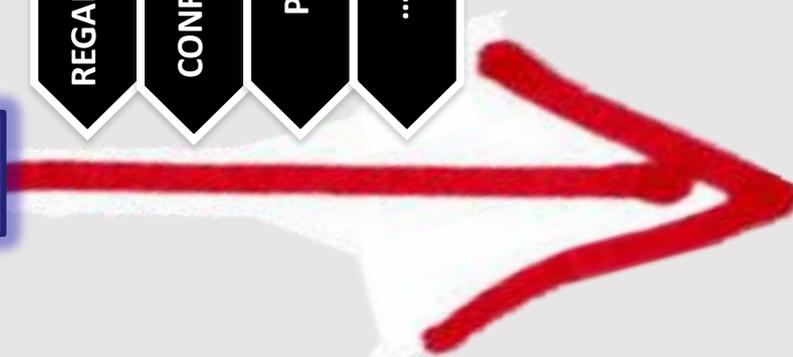
Il soggetto responsabile della scelta agisce sotto l'influenza delle forze che curvano la linearità decisionale, ma, sotto la spinta di una erronea e tardiva "reazione etica", sceglie di penalizzare il soggetto (i soggetti) che hanno contribuito a produrre la curvatura

LINEARITA' DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

2. LA LINEARITA' FALLACE



SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA



DANNO
REPUTAZIONALE

scelta che compromette la
reputazione dell'amministrazione

Il soggetto responsabile della scelta agisce sotto l'influenza delle forze che, tuttavia, non curvano la linearità decisionale (il soggetto responsabile ha una **"tenuta etica"** e sceglie tutelando l'interesse pubblico). Ciononostante, permane un concreto rischio di **indebolimento dell'immagine e della reputazione dell'amministrazione**

CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

3. LA CURVATURA NON ETICA

SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA

REGALIE, DONI UTILITA'

CONFLITTO DI INTERESSI

PANTOUFLAGE

.....

Il soggetto responsabile della scelta agisce sotto l'influenza delle forze che curvano la linearità decisionale.

Oltre al **"fallimento etico"** con la compromissione dell'interesse pubblico si verifica anche un **"fallimento reputazionale"** dell'amministrazione

scelta che compromette la tutela dell'interesse pubblico

INTERESSI
ILLECITI/PRIVATI





Terza parte

Approcci combinati per la promozione dell'integrità

Cosa dovrebbe contenere un Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione?



Secondo l'OCSE, una moderna e corretta strategia di contrasto alla corruzione e di promozione dell'integrità combina:

- **un approccio basato sulle regole**
con
- **un approccio basato sui valori**

Approcci combinati

Approccio basato sulle regole:

- Prevenire la corruzione attraverso i cosiddetti “**controlli esterni**” sul comportamento dei dipendenti pubblici. Predilige **regole e procedure formali e dettagliate** come mezzo per ridurre le violazioni dell'integrità e prevenire la corruzione (ad es., Mappa dei rischi, Codice di Comportamento, Whistleblowing ecc.)

Parola chiave: **COMPLIANCE (CONFORMITA')**



Approccio basato sui valori

- Promuovere l'integrità attraverso i cosiddetti “**controlli interni**”, cioè il controllo esercitato dai funzionari pubblici su se stessi. Questo approccio mira a stimolare la **comprensione e l'applicazione quotidiana di valori etici** e per migliorare le **competenze decisionali** attraverso sessioni formative interattive, workshop, coaching individuale, ecc

Parola chiave: **UNDERSTANDING (COMPrensione)**

Approcci combinati



I costi di un approccio basato esclusivamente sulle regole:

- ritardi nei processi decisionali,
- eccesso di centralizzazione,
- gestione difensiva,
- morale basso,
- barriere contro la cooperazione inter-organizzativa
- "strategie di adattamento", come la creazione di entità parallele al fine di evitare i controlli.

Approcci combinati



- Quando i funzionari percepiscono che sono tenuti a mostrare obbedienza ad una serie di regole, di norma, sono **meno propensi ad assumere comportamenti eticamente desiderabili**, come la segnalazione di violazioni di integrità da parte di colleghi.
- Così, troppa enfasi su un approccio basato sulle regole non è solo costoso, come Anechiarico e Jacobs (1996) hanno dimostrato, è anche **controproducente**, perché potrebbe avere un **impatto negativo sulla capacità decisionale dei dipendenti**.

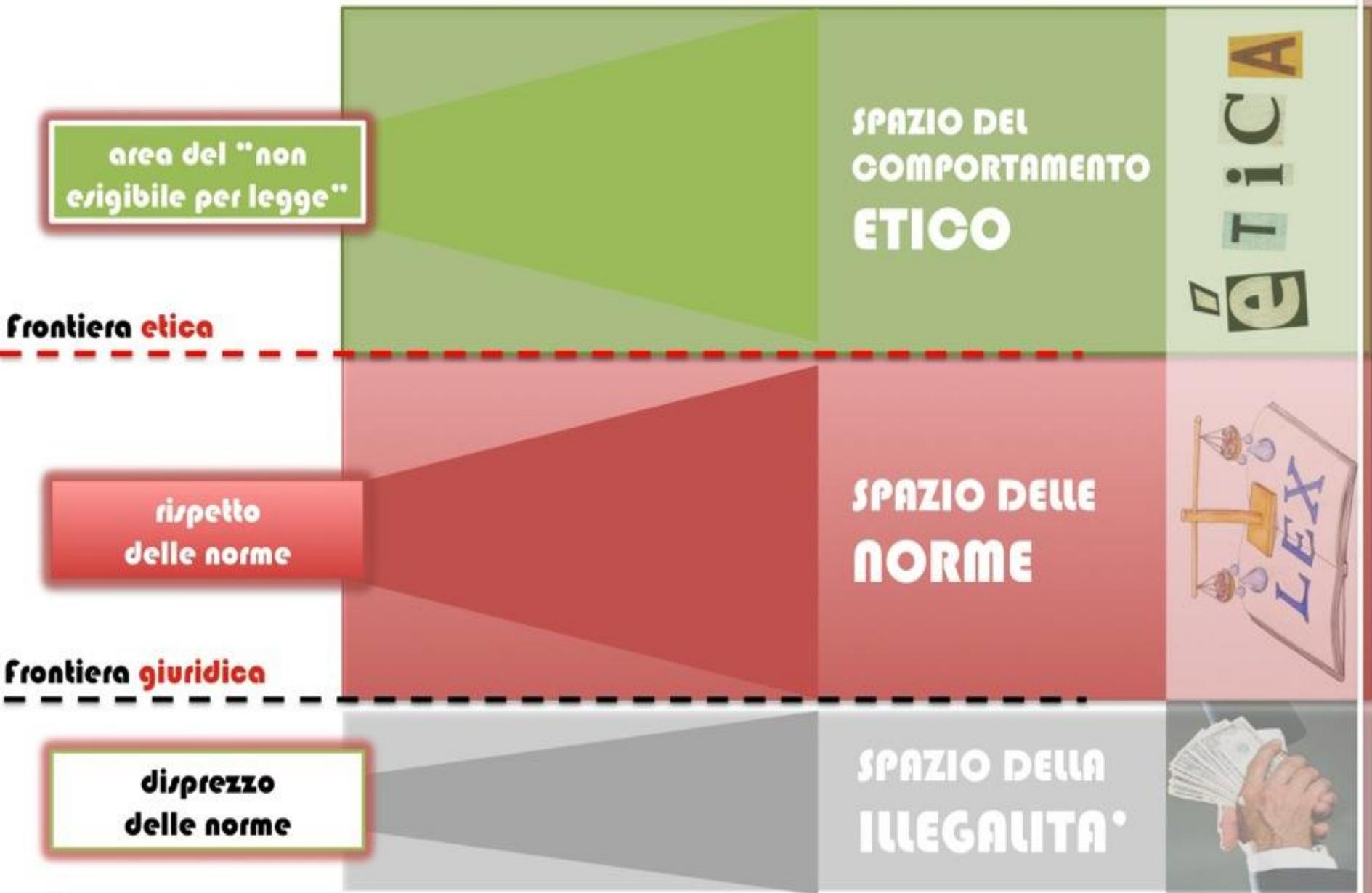
Approcci combinati

- Accanto alla predisposizione di norme, regole, procedure, policy, regolamenti, ecc...
- ...occorre rafforzare il cosiddetto "spazio etico" del dipendente pubblico e ottenere una piena **comprensione** e **condivisione** delle regole e dei valori che costituiscono le fondamenta etiche dei comportamenti.

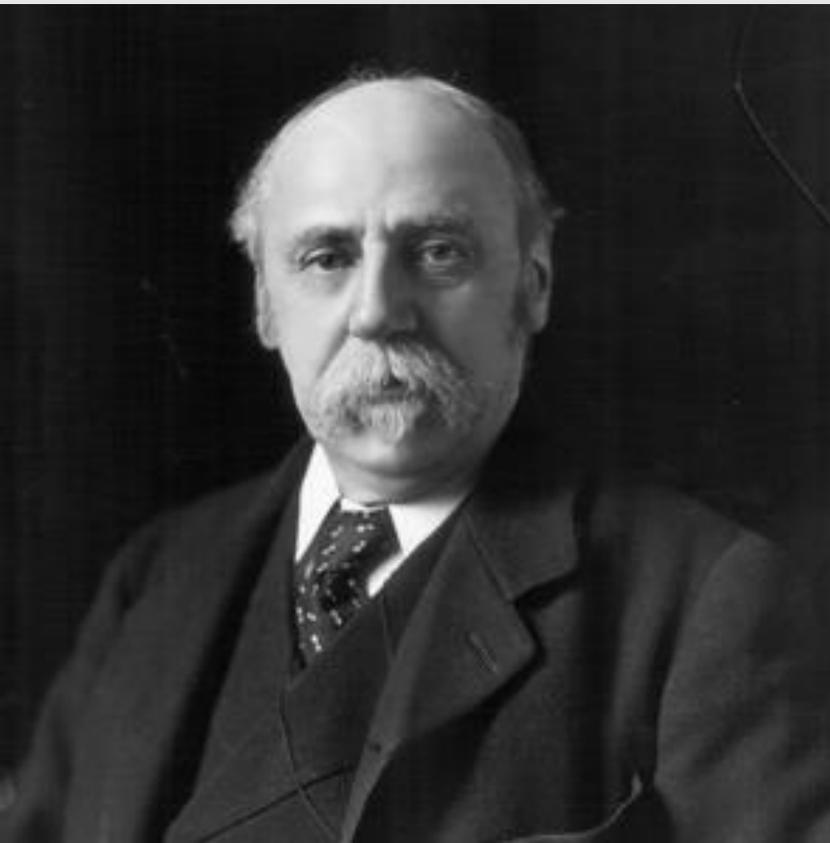


ethical
PROPERTY

IL RAPPORTO TRA ETICA E NORMA



Lo spazio etico



Lord John Fletcher Moulton
1924

Lo **spazio etico** consiste in un comportamento che non è esigibile per legge



CHIAREZZA

Punto di massima
chiarezza

DOMINIO DELLA
CERTEZZA

DOMINIO
DELL'INCERTEZZA

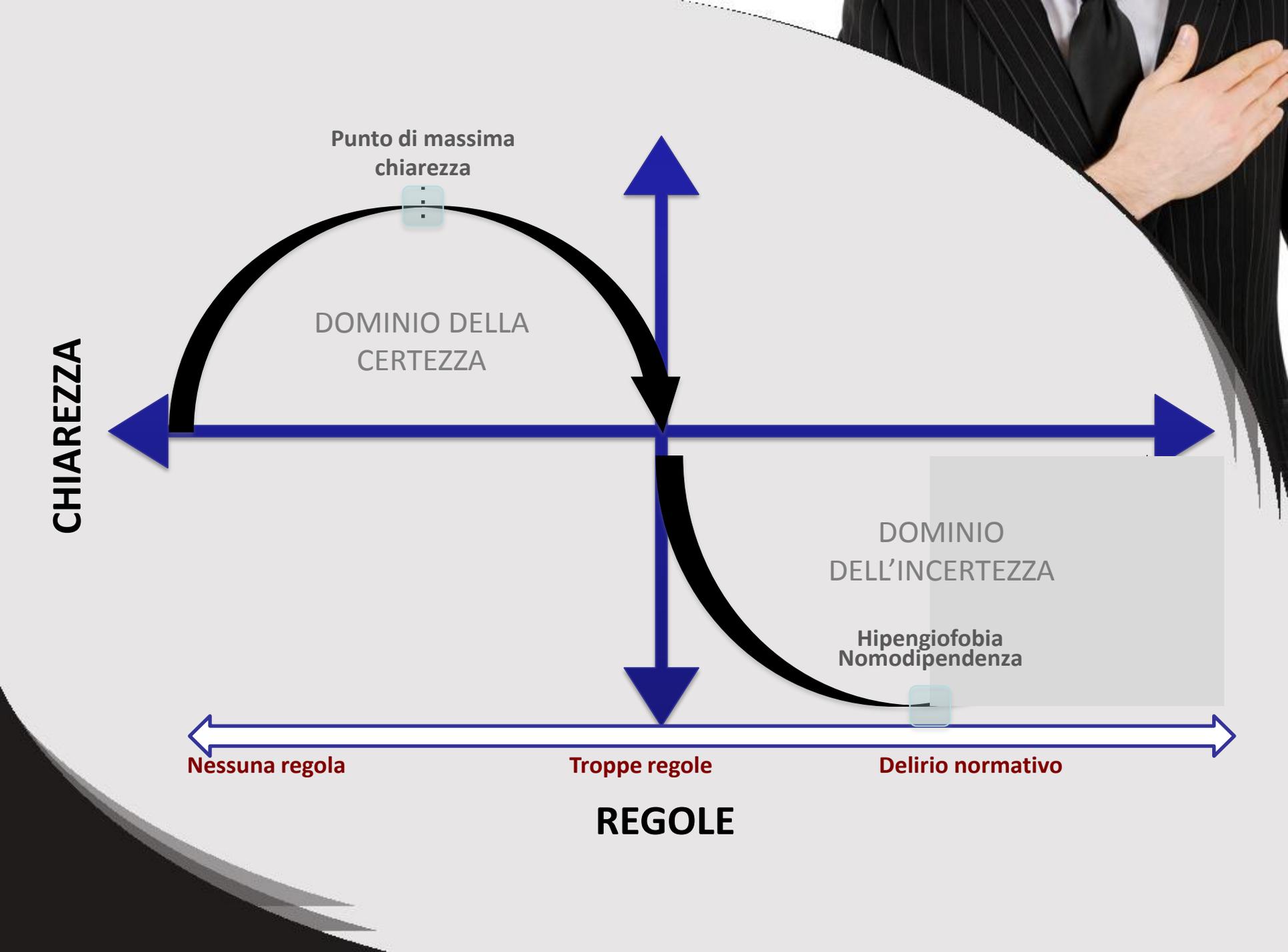
Hipengiofobia
Nomodipendenza

Nessuna regola

Troppe regole

Delirio normativo

REGOLE





Lo stress da regole provoca

Hipengiofobia

e

Nomodipendenza

Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilitat

fobìa = paura



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilitat

fobìa = paura

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono INCERTEZZE



Hipengiofobia

hypengiòs = responsabilità

fobia = paura

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono INCERTEZZE

Quando ci sono troppe regole le persone cominciano ad aver paura di infrangerle



Hipengiofobia

hypengiòs = responsabilità

fobia = paura

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono INCERTEZZE

Quando ci sono troppe regole le persone cominciano ad aver paura di infrangerle

Le persone cominciano ad essere ossessionate

Le regole diventano l'unico obiettivo

Hipengiofobia

hypengiòs = responsabilità

fobia = paura

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono INCERTEZZE

Quando ci sono troppe regole le persone cominciano ad aver paura di infrangerle

Le persone cominciano ad essere ossessionate

Le regole diventano l'unico obiettivo

Le pratiche sono svolte seguendo tutte le procedure e **questa è l'unica cosa che conta.**

Hipengiofobia

hypengiòs = responsabilità

fobia = paura

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono INCERTEZZE

Quando ci sono troppe regole le persone cominciano ad aver paura di infrangerle

Le persone cominciano ad essere ossessionate

Le regole diventano l'unico obiettivo

Le pratiche sono svolte seguendo tutte le procedure e questa è l'unica cosa che conta.

LE PERSONE SMETTONO DI PENSARE

Nomodipendenza

Nomos = norma, legge, regola

Le regole producono CERTEZZE

Troppe regole producono DIPENDENZA

Quando ci sono troppe regole le persone cominciano a **non poterne fare a meno**

Le regole vengono percepite come un modo per aumentare la performance dell'amministrazione (**proprio come una droga**)

Le persone cominciano a richiedere ancora più regole perchè l'assenza di regole le fa sentire inadeguate

LE PERSONE SMETTONO DI PENSARE

Esercitazione



Si tratta di completare le seguenti affermazioni:

- Quando mi viene assegnato un compito la prima cosa che faccio è...
- Quando osservo un comportamento non etico di un mio collega o del mio dirigente...
- Fin tanto che non mi viene spiegato come comportarmi in una determinata circostanza...
- Quando partecipo ad una giornata di formazione...
- Se il mio dirigente mi assegna un compito che richiede un comportamento non etico...
- Quando chiedo un consiglio ad un mio collega o al dirigente in merito ad un compito da svolgere...
- Quando mi trovo a gestire un dilemma etico...
- Stimolo il mio dirigente perché...
- Inserisci un tuo comportamento o un comportamento che hai osservato e che riconduci a ipengiofobia e/o nomodipendenza amministrativa

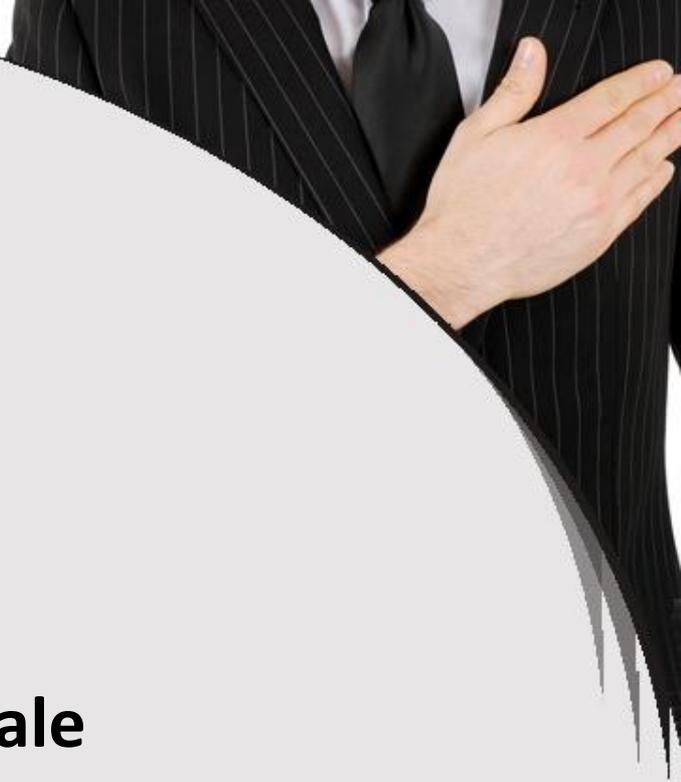
Costruiamo insieme un TEST su Hipengiofobia e Nomodipendenza amministrativa

Cliccare sul seguente indirizzo:

https://docs.google.com/forms/d/1ejqOE96PQ-1u2J_Sc1rK7IKsE71TNQ9MuoIVM4G1PsQ/viewform

Conclusioni

- **Troppe regole** (leggi, regolamenti, norme, decreti, ecc.) **comprimono lo spazio etico** di un individuo o di un gruppo di individui
- Le regole generano **comportamenti** (atti di adeguamento alla regola)
- L'etica genera **atteggiamenti** (comportamenti basati su precisi convincimenti morali).
- In sostanza, se si mettono le persone di fronte ad una scelta si stimola una riflessione su ciò che è giusto e ciò che è sbagliato e si genera un **convincimento** che guida il comportamento.
- Occorre promuovere la cultura dell'integrità attraverso la possibilità di confrontarsi, ad esempio, sui **dilemmi etici**



Quarta parte
La formazione valoriale

La formazione valoriale

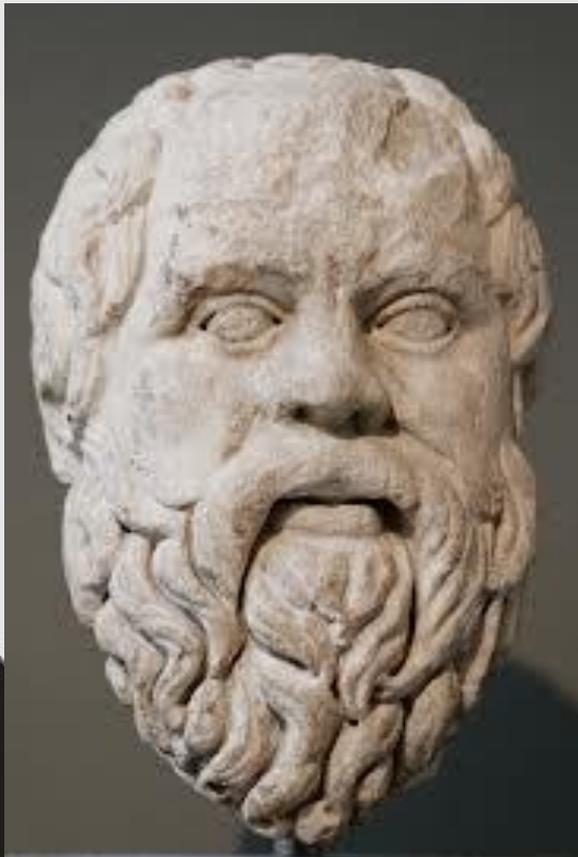
Prevenzione
della
Corruzione

Legge n.190/2012

Il **Piano Nazionale Anticorruzione** stabilisce che le amministrazioni dovranno attivare percorsi formativi su due livelli:

- livello **specifico**, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio;
- livello **generale**, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (**approccio contenutistico**) e le tematiche **dell'etica e della legalità** (**approccio valoriale**).

La formazione valoriale



Formazione generale con approccio valoriale

● *"Le amministrazioni debbono avviare apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità: tali iniziative debbono coinvolgere tutti i dipendenti ed i collaboratori a vario titolo dell'amministrazione, debbono riguardare il contenuto dei **Codici di comportamento e il Codice disciplinare**" (PNA).*

La formazione valoriale



Formazione generale con approccio valoriale

*“...e devono basarsi prevalentemente sull’**esame di casi concreti**; deve essere prevista l’organizzazione di appositi focus group, composti da un numero ristretto di dipendenti e guidati da un animatore, nell’ambito dei quali vengono esaminate ed affrontate **problematiche di etica calate nel contesto dell’amministrazione** al fine di far emergere il **principio comportamentale eticamente adeguato nelle diverse situazioni**”*
(PNA)

REAL-LIFE SCENARIO

Marta, dipendente dell'URP del Comune di X, ha una piccola associazione di mamme del quartiere.

Quando le mamme organizzano una festa a Marta viene chiesto di stampare le locandine.

Normalmente Marta le stampa in una cartoleria vicino casa sua.

Un giorno, Marta dimentica di stampare le locandine.

Non avendo più tempo per andare in cartoleria, a Marta viene l'idea di utilizzare la stampante dell'URP.

Marta **NON** stampa le locandine con la stampante dell'URP

OPZIONE 1

La **prassi** è che i dipendenti non possono utilizzare la stampante per propri interessi. C'è anche un **cartello** che intima di non utilizzare la stampante a fini personali, rimandando ad un articolo del Codice di Comportamento

EVENTO CRITICO

DILEMMA ETICO

Marta deve decidere se **stampare** le locandine con la stampante dell'URP oppure no

CULTURA ORGANIZZATIVA

FALLIMENTO ETICO

La **prassi** è che i dipendenti possono utilizzare la stampante per propri interessi **senza esagerare**

OPZIONE 2

Marta **stampa** le locandine con la stampante dell'URP



IL DILEMMA DELLA STAMPANTE

REAL-LIFE SCENARIO

Il dottor Mario Rossi, ragioniere iscritto all'albo, è un funzionario che da poco lavora nell'ufficio appalti del Comune di X.

Nel preparare un disciplinare il dottor Rossi si accorge che un appalto in via di assegnazione è stato **frazionato artificialmente** violando l'art. 29 del codice (d.lg. 163/2006).

EVENTO CRITICO

DILEMMA ETICO

Il dottor Rossi deve decidere se **SEGNALARE** o **IGNORARE**

IL DILEMMA DEL DOTTOR ROSSI

Il dott. Rossi decide di segnalare all'interno

OPZIONE 1

TUTELE DELL'INTERESSE PUBBLICO
TUTELE DELL'IMMAGINE DELLA PA

Il dott. Rossi decide di segnalare all'esterno

OPZIONE 2

TUTELE DELL'INTERESSE PUBBLICO
FALLIMENTO IMMAGINE PA

Il dott. Rossi decide di ignorare

OPZIONE 3

FALLIMENTO ETICO

Il dott. Rossi decide di frazionare anche gli appalti di sua responsabilità

OPZIONE 4



I 4 step della formazione valoriale (all'etica e alla legalità)



1

Funzionari, dirigenti e politici si incontrano per elaborare una narrazione dei dilemmi etici che incontrano nel loro lavoro

(dilemma gathering session)

I 4 step della formazione valoriale (all'etica e alla legalità)



2

Nella seconda sessione i partecipanti analizzano i dilemmi (le forze che agiscono) e discutono le possibili implicazioni individuali, organizzative e sociali delle scelte operate.
(dilemma analyzing session)

I 4 step della formazione valoriale (all'etica e alla legalità)



3

Un gruppo più ristretto di rappresentanti di funzionari, dirigenti e politici guidati dal R.P.C. pianifica le azioni organizzative/formative necessarie per ridurre il rischio di scelte non etiche.
(planning session)

I 4 step della formazione valoriale (all'etica e alla legalità)



4

Nell'ultima sessione i partecipanti vengono consultati in merito alla ridefinizione delle regole (integrazione del Codice di Comportamento) in base all'esperienza di apprendimento fatta.

(coding session)

...per la verità esisterebbe un 5° step della formazione valoriale...
(quello nascosto)



**LE PERSONE
RICOMINCIANO A
PENSARE!!!**

La formazione valoriale



Questioni aperte

- Come si può efficacemente adottare questa misura?
- Come coinvolgere la componente professionale nei percorsi formativi?
- Come coinvolgere la componente dirigenziale?
- Come fare con la componente politica?
- Come selezionare i formatori?
- Come costruire lo spazio etico dei dipendenti pubblici del futuro?



Quinta parte

La leadership etica

LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Muel Kaptein (2008)

parleremo di...

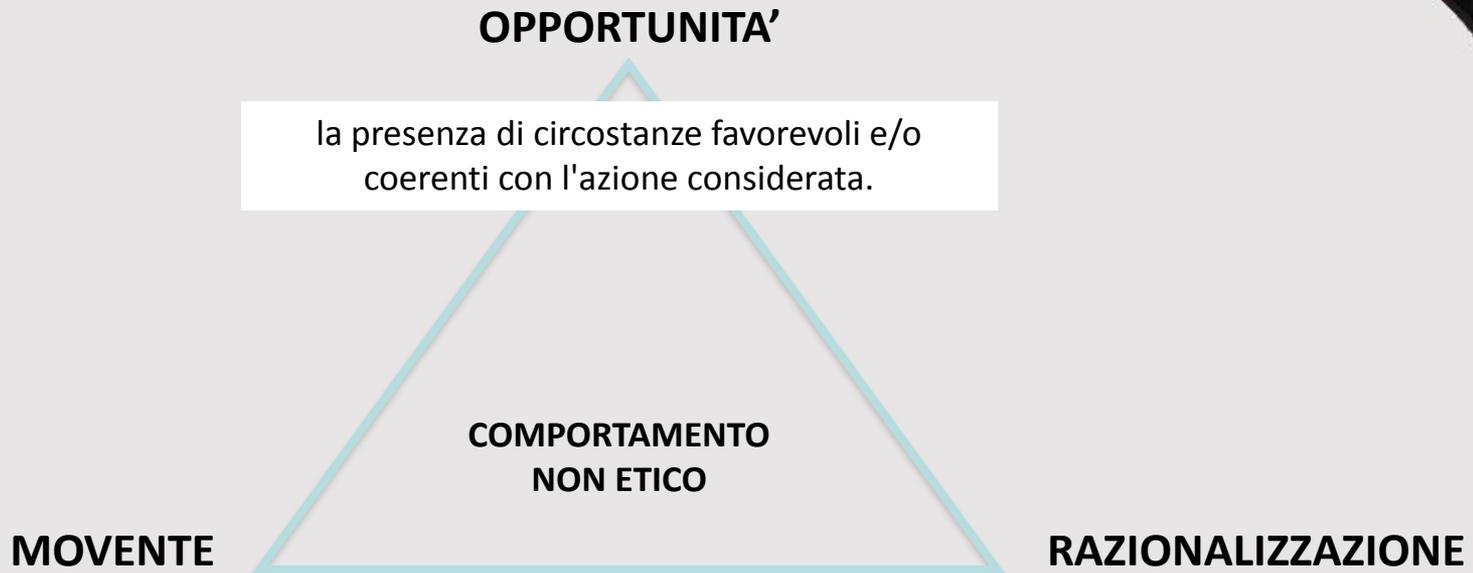




Questioni

- 1.** Che **influenza** ha la leadership nel verificarsi di violazioni di norme (condotte non etiche)?
- 2.** Quali sono le caratteristiche di una “**leadership etica**”?
- 3.** In cosa si differenzia **dalle altre forme di leadership**?

1. Che **influenza** ha la leadership nel verificarsi di violazioni di norme (condotte non etiche)?



Paura - Se non lo faccio mi accadrà qualcosa di brutto

Diritto – lo merito perché ...

Rabbia - Sono arrabbiato, e siccome non posso esprimere quello che ho dentro...

Bisogno percepito - Questo è l'unico modo in cui posso ottenere quello che mi serve

Tentazione - Non ho bisogno di questo, ma lo voglio, e posso farlo se...

Nessuno si farà male (nessun danno – nessuna colpa)

Se non lo faccio io, qualcun altro lo farà

Lo fanno tutti

Ne ho diritto per come sono stato trattato

Non ho altra scelta

E' l'unico modo per portare a casa il risultato

Vale la pena rischiare - niente di male accadrà a me

Tanto non cambierà mai niente

2. Quali sono le caratteristiche di una **“leadership etica”**?

PERSONA VIRTUOSA (IMPEGNATA/INTEGRA)

TRATTI DISTINTIVI

- Integrità
- Onestà
- Affidabilità

COMPORAMENTI

- Fare la cosa giusta
- Essere aperti e ascoltare
- Possedere un proprio sistema di valori

SCELTE

- Collegare le scelte a dei valori
- Essere oggettivi/giusti
- Essere attento al mandato pubblico
- Possedere criteri di selezione etici

...per avere una leadership etica è sufficiente avere un leader integro?....

2. Quali sono le caratteristiche di una **“leadership etica”**?

PERSONA VIRTUOSA (IMPEGNATA/INTEGRA)	RIFERIMENTO ETICO
TRATTI DISTINTIVI	
<ul style="list-style-type: none">• Integrità	Essere di esempio attraverso azioni visibili <i>(Role Modeling)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Onestà	
<ul style="list-style-type: none">• Affidabilità	Sanzionare i comportamenti non etici
COMPORAMENTI	
<ul style="list-style-type: none">• Fare la cosa giusta	Spiegare le ragioni delle proprie azioni
<ul style="list-style-type: none">• Essere aperti e ascoltare	Prendere in seria considerazione
<ul style="list-style-type: none">• Possedere un proprio sistema di valori	Illustrare il proprio sistema di valori
SCELTE	
<ul style="list-style-type: none">• Collegare le scelte a dei valori	
<ul style="list-style-type: none">• Essere oggettivi/giusti	Collegare gli obiettivi della propria unità organizzativa ad obiettivi di una cultura organizzativa etica <i>(Goal oriented/Ethic oriented)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Essere attento al mandato pubblico	
<ul style="list-style-type: none">• Possedere criteri di selezione etici	

...NO. per avere una leadership etica occorre anche che la dirigenza/politica venga percepita come “riferimento etico”...



3. In cosa si differenzia **dalle altre forme di leadership?**

A RISCHIO DI FALLIMENTO ETICO

FALLIMENTO
ETICO

“Qui si fa a modo mio!”

Leader Colluso

eticamente fallito, persegue interessi illeciti/privati e utilizza la leadership per **promuovere prassi non etiche**

“Ognuno risponde delle proprie azioni”

Leader Passivo (Laissez-faire)

Può incorrere in un fallimento etico laddove **non presidiasse né gli obiettivi né i comportamenti dei suoi collaboratori**

“Dritti allo scopo!”

Leader orientato all'obiettivo

Può incorrere in un fallimento etico laddove **non promuovesse il benessere del gruppo di lavoro**; può sfociare in una **leadership autocratica**, causando problemi di motivazione e **boicottaggio** (comportamenti non etici)

“Cambiamo il mondo!”

Leader Trasformativo

Può incorrere in un fallimento etico laddove ritenesse erroneamente che il suo operato sia giustificato **dall'importanza del cambiamento** da realizzare per il proprio gruppo/comunità. **Tale responsabilità supera i costi morali dell'allontanamento dagli standard etici**

“Facciamo ciò che è giusto!”

Leader Etico

Presidia (fissa in alcuni casi) gli **standard etici**, è di **esempio** per il suo gruppo di lavoro, agisce e persegue obiettivi di performance in linea con il **sistema di valori** dell'organizzazione, tutelando sempre l'interesse pubblico



Sesta parte

**I fondamenti di una cultura etica
dell'amministrazione**



Questioni

*Se abbiamo capito quali sono le caratteristiche di un **“leadership etica”**...*

- *Come e a che livello una leadership etica è in grado di **influenzare l'integrità di un'amministrazione pubblica** e l'integrità dei suoi dipendenti?*
- *Come e a quali condizioni una leadership etica è in grado di **diminuire la frequenza di violazioni dell'integrità all'interno di una amministrazione pubblica**?*

LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Muel Kaptein (2008)





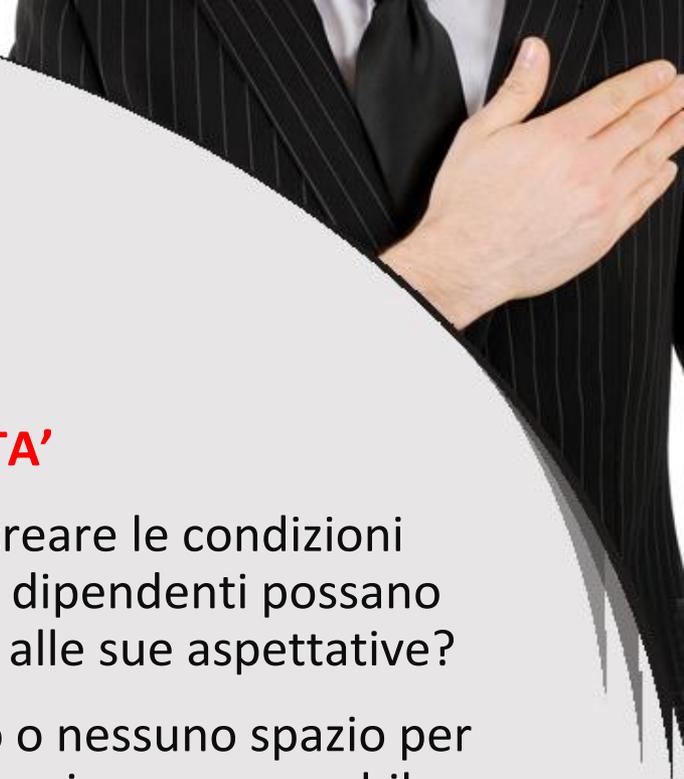
LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

- Chiarezza riguardo alle **aspettative** che la leadership ha nei confronti dei comportamenti dei suoi dipendenti
- Queste aspettative dovrebbero essere **concrete, complete e comprensibili**
- La chiarezza ha a che fare con **norme, regolamenti, politiche** dell'organizzazione che riguardano le violazioni dell'integrità
- Di norma, tali regole si consolidano in un documento (**Codice di Comportamento/ Codice Etico**) o in procedure (**policy, protocolli**)



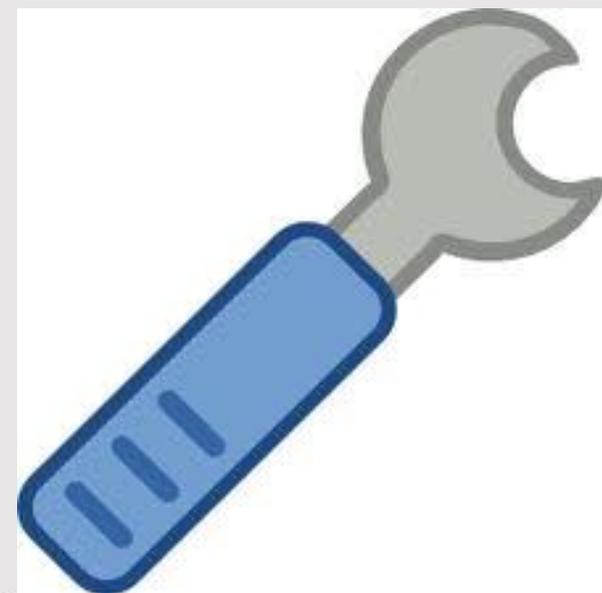
CHIAREZZA

- mi è stato spiegato come utilizzare le **attrezzature di lavoro** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi in servizio** (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come comportarmi con **doni, regalie altre utilità** (art. 4 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire le risorse** a me assegnate in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei confronti delle altre amministrazioni** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei rapporti privati** (art. 10 CdC)
- mi è stato spiegato come **usare internet / e-mail** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **affrontare i conflitti di interesse** in modo responsabile (art. 6 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire informazioni riservate** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **segnalare il comportamento fraudolento** di un mio collega (art. 8 CdC)
- ...



LA VIRTU' DELLA FATTIBILITA'

- Quanto una leadership sa creare le condizioni affinché i comportamenti dei dipendenti possano effettivamente conformarsi alle sue aspettative?
- Se i dipendenti hanno poco o nessuno spazio per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta il rischio di comportamenti non etici.
- **Risorse informative, tempo, risorse strumentali e competenze adeguate** per portare a termine responsabilmente un lavoro sono alla base di questa virtù



FATTIBILITA'

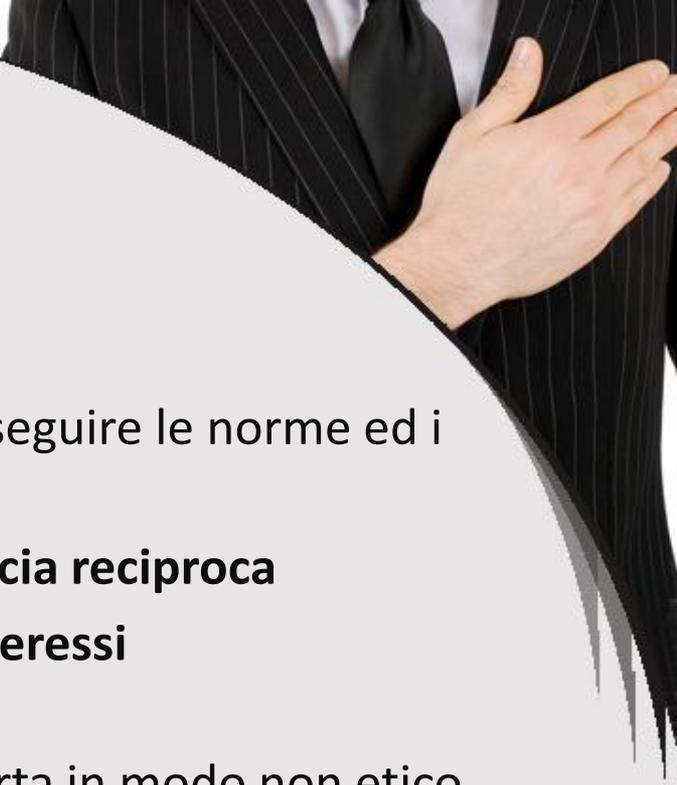
- Non mi viene mai chiesto di fare cose che sono in **conflitto con la mia coscienza**
- Per avere successo non sono mai costretto a fare cose **contrarie al mio sistema di valori**
- Ho **informazioni** sufficienti per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **mezzi** adeguati per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **tempo** sufficiente per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Gli **obiettivi** che devo raggiungere sono realistici



LA VIRTU' DELL'ACCOMPAGNAMENTO

- Accompagnamento come **sostegno** che viene messo a disposizione dei dipendenti per ottenere determinati comportamenti (etici).
- Quanto i dipendenti si sentono supportati dagli altri colleghi e dalla leadership?
- In che grado l'amministrazione **supporta e rafforza la capacità dei dipendenti pubblici di soddisfare le aspettative** poste nella definizione delle regole (codice di comportamento)





ACCOMPAGNAMENTO

- Nel mio ambiente di lavoro tutti sono **impegnati** a seguire le norme ed i principi etici di comportamento
- Nel mio ambiente di lavoro prevale un clima di **fiducia reciproca**
- Nel mio ambiente di lavoro ognuno persegue gli **interessi dell'organizzazione**
- Se i miei colleghi osservano che qualcuno si comporta in modo non etico, ne **chiederanno conto** all'interessato
- I miei colleghi mi trattano con **rispetto**
- Se un collega si comporta in modo non conforme, potrò comunque **confrontarmi** con lui

LA VIRTU' DELLA TRASPARENZA

- Nelle organizzazioni con un alto livello di visibilità o trasparenza, i dipendenti riusciranno a **modificare o correggere il loro comportamento** o quella dei loro colleghi, superiori, o subordinati
- Al contrario, **la scarsa trasparenza diminuisce il controllo**, e aumenta la possibilità di comportamenti non etici.
- La virtù di una leadership trasparente è definita come il grado in cui il **comportamento di un dipendente e le sue conseguenze sono percepibili da coloro che possono intervenire su di esso**, vale a dire i colleghi, i superiori, i subordinati



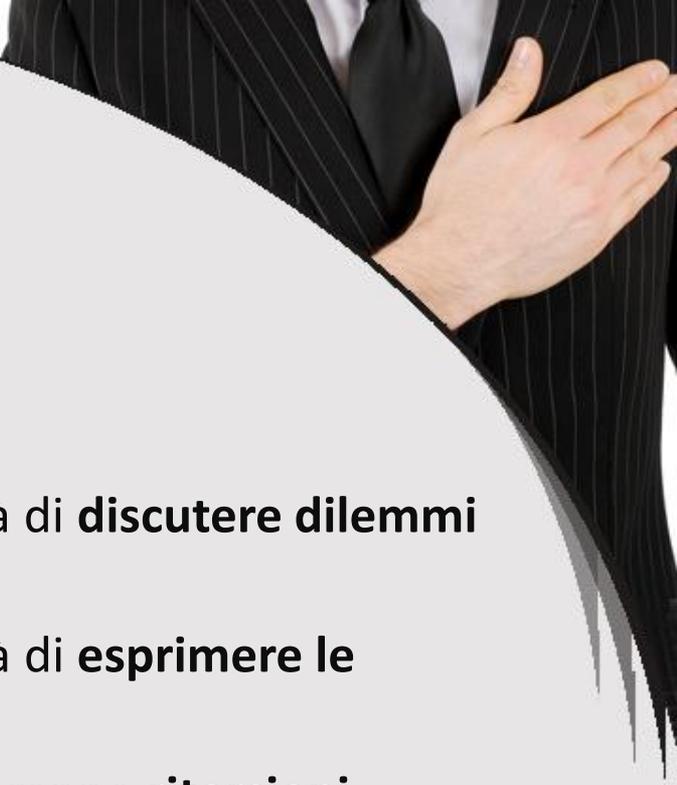
TRASPARENZA

- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, il **dirigente lo scoprirà certamente**
- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se un **dirigente**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se **metto in discussione** il comportamento di un mio collega sarò messo a conoscenza di qualsiasi provvedimento preso in conseguenza della mia azione
- Nel mio ambiente di lavoro vengono effettuati **controlli adeguati** per rilevare comportamenti in violazione delle regole
- Il **dirigente** è al corrente delle **specifiche tipologie di violazioni** che possono avere luogo nel mio ambiente di lavoro



LA VIRTU' DELLA "POSSIBILITA' DI DISCUTERE"

- Un altro fattore che caratterizza la virtuosità di una leadership riguarda la possibilità per i dipendenti di **sollevare e discutere questioni etiche**
- L'opportunità di imparare dai propri e altrui errori, trasgressioni e dilemmi si perde se i dipendenti non hanno margine di manovra sufficiente per lo scambio, analisi e discussione delle loro esperienze.
- Se i dipendenti hanno l'abitudine a discutere dei loro dilemmi, il loro ambiente di lavoro verrà vissuto come un luogo sicuro in cui le questioni etiche possono essere sollevate senza timore di essere vittimizzati.



POSSIBILITA' DI DISCUTERE

- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **discutere dilemmi etici**
- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **esprimere le proprie opinioni**
- Se ho segnalato una violazione, so che non ci saranno **ritorsioni**
- Se ho segnalato una violazione al mio dirigente e non ho avuto risposte, so che posso **segnalare la stessa violazione altrove**

LA VIRTU' DELLA SANZIONABILITA'

- **L'assenza di sanzioni pregiudica l'effettività di una regola**
- Quando la leadership sanziona un comportamento non etico (o non lo sanziona), manda un messaggio chiaro riguardo al fatto che il comportamento etico sia inaccettabile o accettabile
- La **sanzionabilità**, quindi, si riferisce alla **probabilità che ha un dipendente di essere punito per essersi comportato in maniera non etica e/o di essere premiato per essersi comportato in maniera eticamente corretta.**



SANZIONABILITA'

- Nel mio ambiente di lavoro le persone sono chiamate a **rispondere del loro operato**
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità (il comportamento etico) viene considerata ai fini della **valutazione della performance**
- Nel mio ambiente di lavoro vengono presi in considerazione per una **promozione** solo chi ha dimostrato di essere integro (comportarsi in maniera etica)
- Le **persone di maggior successo** all'interno del mio ambiente di lavoro sono coloro che si comportano in maniera eticamente corretta
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità di una persona (il comportamento etico) viene **premiata**
- Il mio **dirigente verrà certamente sanzionato** se si comporterà in violazione delle regole (in maniera non etica)
- I miei **colleghi verranno certamente sanzionati** se si comporteranno in violazione delle regole (in maniera non etica)
- Se segnalo una violazione sono sicuro che, **a prescindere dal ruolo e dalla posizione ricoperta**, i responsabili saranno sanzionati nella giusta maniera
- Se qualcuno è chiamato a sanzionare un comportamento, lo farà **responsabilmente ma in maniera da non lasciare dubbi**
- Nel mio ambiente di lavoro le segnalazioni di comportamenti non etici vengono trattati con la **dovuta attenzione e cautela**



LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE E POLITICA

- Le organizzazioni possono stabilire regole chiare per orientare la condotta dei dipendenti, ma se la **leadership (amministrativa e/o politica)** contraddice a queste aspettative, i dipendenti ricevono **segnali incongruenti o incoerenti**



LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE/POLITICA

- Il mio dirigente/politico rappresenta un **buon esempio** in termini di comportamento etico
- Il mio dirigente/politico **comunica l'importanza dell'etica e dell'integrità** in maniera chiara e convincente
- Il mio dirigente/politico **non autorizzerebbe mai una pratica non etica o illegale al fine di raggiungere un obiettivo**
- Il mio dirigente/politico **fa quello che dice** (fa quello che si impegna a fare)
- Il mio dirigente/politico **assolve alle proprie responsabilità lavorative**
- Il mio dirigente/politico è **onesto e affidabile**



Settima parte

In pratica?



CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

Così, convinto di fare la cosa giusta, il dottor Rossi si reca da suo dirigente e gli espone i fatti. Il dirigente lo guarda e poi gli intima di non parlarne con nessuno. "Non è una questione di tua competenza! Qui si fa così". Il dottor Rossi si rende conto che non solo il dirigente conosce la questione, ma avalla o addirittura promuove quel comportamento che, pare, sia una prassi dell'ufficio.





CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO POLITICO COLLUSO, CI FOSSE STATO UN POLITICO ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

~~Così il dottor Rossi decide di parlare direttamente con il Sindaco della faccenda.~~

~~Il Sindaco, con spiazzante franchezza, rivela che quell'appalto è una contropartita elettorale a favore di un operatore economico locale e che il dottor Rossi farebbe bene a non invadere quel campo.~~

~~Da altre fonti il dottor Rossi scopre che, tra l'altro, l'operatore economico in questione è familiare del dirigente del suo ufficio.~~





CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

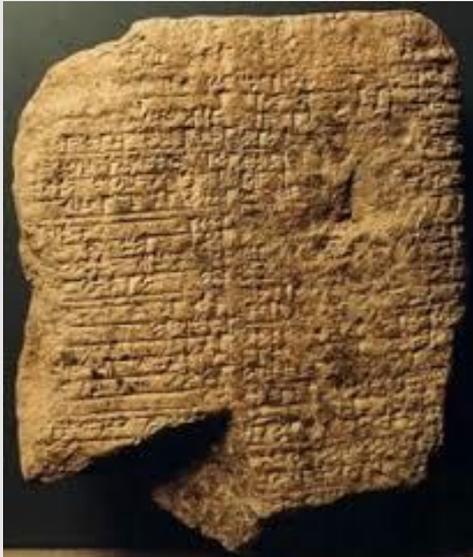
...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

1. Elementi da tenere in considerazione:

Art. 8 Codice di Comportamento:

*"Il dipendente rispetta le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione. In particolare, il dipendente rispetta le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione, **presta la sua collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza.**"*





IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

Fare in modo che i dipendenti di cui è responsabile:

- **Conoscano questa regola (virtù della chiarezza)**

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

1. Elementi da tenere in considerazione:

Art. 8 Codice di Comportamento:

*“Il dipendente rispetta le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione. In particolare, il dipendente rispetta le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione, **presta la sua collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza.**”*



IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

Fare in modo che i dipendenti di cui è responsabile:

- **Conoscano questa regola**
- **Conoscano le procedure di segnalazione e la tutela riservata al segnalante**
(virtù della chiarezza)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

1. Elementi da tenere in considerazione:

Art. 8 Codice di Comportamento:

*“Il dipendente rispetta le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione. In particolare, il dipendente rispetta le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione, **presta la sua collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, **segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza.**”***



IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

•Chiedere conto ad un potenziale segnalante di una segnalazione che poteva essere fatta e non è stata fatta

(virtù della sanzionabilità)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

1. Elementi da tenere in considerazione:

Art. 8 Codice di Comportamento:

*"Il dipendente rispetta le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione. In particolare, il dipendente rispetta le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione, **presta la sua collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza.**"*



CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

2. Elementi da tenere in considerazione:

Il Dirigente non conosce la motivazione dell'atto illecito (evento critico). L'atto, infatti potrebbe essere stato compiuto per ragioni diverse quali:

- **Intento fraudolento** a seguito di un accordo preventivo tra responsabile del procedimento e operatore economico
- **Situazione di emergenza** dovuta alla necessità di realizzare in fretta l'opera
- **Ignoranza della normativa** e generale incompetenza della struttura tecnica
- **Forma di ritorsione** per un torto che il RUP sente di aver subito
- **Dilemma etico gestito in solitudine** e risolto male



IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

prendere misure per fare in modo che i dipendenti di cui è responsabile:

- Abbiano le **informazioni** sufficienti per svolgere i compiti in modo responsabile.
- Abbiano i **mezzi** adeguati per svolgere i compiti in modo responsabile.
- Abbiano il **tempo** sufficiente per svolgere i compiti in modo responsabile.

(virtù della fattibilità)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

2. Elementi da tenere in considerazione:

Il Dirigente non conosce la motivazione dell'atto illecito (evento critico). L'atto, infatti potrebbe essere stato compiuto per ragioni diverse quali:

- Intento fraudolento** a seguito di un accordo preventivo tra responsabile del procedimento e operatore economico
- Situazione di emergenza** dovuta alla necessità di realizzare in fretta l'opera
- Ignoranza della normativa** e generale incompetenza della struttura tecnica
- Forma di ritorsione** per un torto che il RUP sente di aver subito
- Dilemma etico gestito in solitudine** e risolto male



IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

prendere misure per fare in modo che nell'ambito lavorativo di propria responsabilità:

- Prevalga un clima di fiducia reciproca,
- Ognuno persegua gli interessi dell'organizzazione.

(virtù dell'accompagnamento)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

2. Elementi da tenere in considerazione:

Il Dirigente non conosce la motivazione dell'atto illecito (evento critico). L'atto, infatti potrebbe essere stato compiuto per ragioni diverse quali:

- Intento fraudolento** a seguito di un accordo preventivo tra responsabile del procedimento e operatore economico
- Situazione di emergenza** dovuta alla necessità di realizzare in fretta l'opera
- Ignoranza della normativa** e generale incompetenza della struttura tecnica
- Forma di ritorsione** per un torto che il RUP sente di aver subito
- Dilemma etico gestito in solitudine** e risolto male



IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

prendere misure per fare in modo che nell'ambito lavorativo di propria responsabilità:

- Ci sia ampia possibilità di discutere dilemmi etici.
- Ci sia ampia possibilità di esprimere le proprie opinioni

(virtù della possibilità di discutere)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

2. Elementi da tenere in considerazione:

Il Dirigente non conosce la motivazione dell'atto illecito (evento critico). L'atto, infatti potrebbe essere stato compiuto per ragioni diverse quali:

- Intento fraudolento** a seguito di un accordo preventivo tra responsabile del procedimento e operatore economico
- Situazione di emergenza** dovuta alla necessità di realizzare in fretta l'opera
- Ignoranza della normativa** e generale incompetenza della struttura tecnica
- Forma di ritorsione** per un torto che il RUP sente di aver subito
- Dilemma etico gestito in solitudine** e risolto male



CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

3. Elementi da tenere in considerazione:

- L'emersione del fatto illecito (potenzialmente) potrebbe essere avvenuta a seguito di una **circostanza casuale** .
- In effetti, esiste la possibilità che molti altri fatti illeciti siano stati posti in essere e che **non siano stati rilevati dai dipendenti**

IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

prendere misure per fare in modo che nell'ambito lavorativo di propria responsabilità:

- Se un dipendente pone in essere un comportamento illecito, un altro dipendente o il dirigente stesso **hanno la possibilità di scoprirlo**
- Vengono effettuati **controlli adeguati** per rilevare comportamenti in violazione delle regole
- Il **dirigente** è al corrente delle **specifiche tipologie di violazioni** che possono avere luogo nell'ambiente di lavoro
(virtù della trasparenza)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

3. Elementi da tenere in considerazione:

- L'emersione del fatto illecito (potenzialmente) potrebbe essere avvenuta a seguito di una **circostanza casuale**.
- In effetti, esiste la possibilità che molti altri fatti illeciti siano stati posti in essere e che **non siano stati rilevati dai dipendenti**





CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

4. Elementi da tenere in considerazione:

- Al di là di quali siano le ragioni che hanno portato alla violazione di un dispositivo normativo (art. 29 codice degli appalti), il Dirigente dovrà comunque **sanzionare il comportamento**

IL DIRIGENTE (ETICO) DEVE

prendere misure per fare in modo che nell'ambito lavorativo di propria responsabilità:

- I dipendenti verranno certamente **sanzionati** se si comporteranno in violazione delle regole (in maniera non etica)
- Se viene segnalata una violazione si è sicuri che, **a prescindere dal ruolo e dalla posizione ricoperta**, i responsabili saranno sanzionati nella giusta maniera
- Se qualcuno è chiamato a sanzionare un comportamento, lo farà **responsabilmente ma in maniera da non lasciare dubbi**
(virtù della sanzionabilità)

CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

...SE, AL POSTO DI QUESTO DIRIGENTE COLLUSO, CI FOSSE STATO UN DIRIGENTE ETICAMENTE ORIENTATO (LEADERSHIP ETICA) COSA AVREBBE DOVUTO FARE PER CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL'INSTAURARSI DI UN CLIMA ETICO?

4. Elementi da tenere in considerazione:

- Al di là di quali siano le ragioni che hanno portato alla violazione di un dispositivo normativo (art. 29 codice degli appalti), il Dirigente dovrà comunque **sanzionare il comportamento**





CULTURA ETICA DELL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

Un'amministrazione pubblica eticamente orientata inserisce queste "virtù" nella assegnazione degli obiettivi dirigenziali e costruisce un sistema di misurazione della performance dirigenziale basato (anche) sui comportamenti che promuovono l'etica all'interno dell'amministrazione.

ESERCITAZIONE

CLICCARE SUL LINK QUI DI SEGUITO (o copiarlo e incollarlo nel browser)

https://dl.dropboxusercontent.com/u/14182709/Autovalut_clima_etico_MdR.doc

Scaricare il file .doc

Aprire il file .doc

Il file contiene un **repertorio di affermazioni** ripartite per dimensione di analisi, rispetto alle quali occorre fornire un giudizio valutativo su una scala a cinque posizioni

Eeguire l'autovalutazione

L'autovalutazione può essere eseguita individualmente, in gruppo (per unità organizzativa) o a tappeto su tutta l'amministrazione

Salvare il file compilato avendo cura di rinominarlo

Se volete, potete inviare l'autovalutazione compilata a m_dirienzo@hotmail.com per una sintetica diagnosi sul clima etico nella vostra amministrazione

ESERCITAZIONE

L'autovalutazione del clima etico all'interno dell'amministrazione (o una valutazione esterna) è alla base di ogni percorso formativo generale con approccio valoriale



...CONOSCERE IL PUNTO DI PARTENZA...
per progettare un percorso formativo concreto e efficace...



Ottava parte

**Guidare verso l'integrità
(parte seconda)**

- **P.T.P.C.** live
- Comunità di **R.P.C.**
- Le prime **Policy di Whistleblowing**
- I primi percorsi di **formazione valoriale**
- Campagne di informazione/sensibilizzazione (ad es., **RIPARTE IL FUTURO**)



- **P.T.P.C.** live
- Comunità di **R.P.C.**
- Le prime **Policy di Whistleblowing**
- I primi percorsi di **formazione valoriale**
- Campagne di informazione/sensibilizzazione (ad es., **RIPARTE IL FUTURO**)



- **Report della Commissione europea** sulla corruzione in Europa
- **Rapporto A.N.A.C.** sulla corruzione (“I NODI ANCORA IRRISOLTI”)
- **“Prontuario VIGINI”** (“delle 54 incombenze e adempimenti che la normativa varia ci pone in capo”)

- **P.T.P.C.** live
- Comunità di **R.P.C.**
- Le prime **Policy di Whistleblowing**
- I primi percorsi di **formazione valoriale**
- Campagne di informazione/sensibilizzazione (ad es., **RIPARTE IL FUTURO**)

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

- **Report della Commissione europea** sulla corruzione in Europa
- **Rapporto A.N.A.C.** sulla corruzione (“I NODI ANCORA IRRISOLTI”)
- **“Prontuario VIGINI”** (“delle 54 incombenze e adempimenti che la normativa varia ci pone in capo”)

OPPORTUNITA'

MINACCE

- Un certo **interesse** ante 31 gennaio 2014
- **QUADRO POLITICO**

- **P.T.P.C.** live
- Comunità di **R.P.C.**
- Le prime **Policy di Whistleblowing**
- I primi percorsi di **formazione valoriale**
- Campagne di informazione/sensibilizzazione (ad es., **RIPARTE IL FUTURO**)

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

OPPORTUNITA'

MINACCE

- **Report della Commissione europea** sulla corruzione in Europa
- **Rapporto A.N.A.C.** sulla corruzione ("I NODI ANCORA IRRISOLTI")
- **"Prontuario VIGINI"** ("delle 54 incombenze e adempimenti che la normativa varia ci pone in capo")

- Un certo **interesse** ante 31 gennaio 2014
- **QUADRO POLITICO**

- Un certo **disinteresse** post 31 gennaio 2014
- **QUADRO POLITICO**



GUIDARE VERSO L'INTEGRITA' SIGNIFICA...

**...CONOSCERE IL NOSTRO PUNTO DI PARTENZA
E DOVE VOGLIAMO ARRIVARE...**

 attuale

 target

ATTEGGIAMENTO COMPORAMENTO	IMPEGNATO		NEUTRO		COLLUSO	
	etico	collaborativo	conforme	non conforme	sabotante	criminale
LA COMPONENTE POLITICA E'		2015		2014		
LA COMPONENTE DIRIGENZIALE E'	2016	2015		2014		
LA COMPONENTE PROFESSIONALE E'		2016	2015	2014		
LA COMPONENTE DELLA COMUNITA' LOCALE E'		2015		2014		

RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE DELL'INTEGRITA'...

...LA
COMPONENTE
POLITICA E'

IMPEGNATA

Ad esempio, il DG promuove l'integrità e la lotta alla corruzione come impegno nei confronti degli elettori e con una conseguente azione di rinnovamento e trasparenza

NEUTRA

Ad esempio, il DG considera la promozione dell'integrità e la lotta alla corruzione come l'ennesimo adempimento, ma non ostacolano le azioni

COLLUSA

Ad esempio, il DG agisce nello sprezzo dell'interesse generale e ostacolano (apertamente o subdolamente) le azioni di promozione dell'integrità e di lotta alla corruzione

RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE DELL'INTEGRITA'...

LA
COMPONENTE
DIRIGENZIALE
E'

IMPEGNATA

Ad esempio, i dirigenti promuovono l'integrità nei confronti dei propri funzionari attraverso la imparzialità e la trasparenza delle scelte che operano e gestendo correttamente i rapporti professionali

NEUTRA

Ad esempio, i dirigenti considerano la promozione dell'integrità e l'esempio una perdita di tempo. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i dirigenti operano le scelte promuovendo interessi particolari o illeciti e gestendo in maniera scorretta e non trasparente i rapporti professionali nel proprio gruppo di lavoro

RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE DELL'INTEGRITA'...

LA COMPONENTE
PROFESSIONALE
E'

IMPEGNATA

Ad esempio, i funzionari promuovono l'integrità attraverso la correttezza, la sobrietà e la trasparenza dei comportamenti. Sono disposti a segnalare eventuali atti illeciti di cui vengono a conoscenza

NEUTRA

Ad esempio, i funzionari non fanno molto caso alla correttezza, sobrietà e trasparenza dei propri comportamenti e non sono disposti a segnalare atti illeciti di cui vengono a conoscenza. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i funzionari perseguono subdolamente interessi privati, operano nello prezzo dei codici di comportamento. Realizzano forme aperte e subdole di ritorsione nei confronti dei propri colleghi (impegnati)

RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE DELL'INTEGRITA'...

LA
COMUNITA'
LOCALE E'

IMPEGNATA

Ad esempio, i cittadini, attraverso comitati locali o individualmente, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali hanno a cuore gli interesse della comunità e sono disponibili a segnalare i comportamenti illeciti o non etici dei dipendenti pubblici e ad operare un persistente controllo sociale

NEUTRA

Ad esempio, i cittadini, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali non prestano una particolare attenzione a questi temi. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i cittadini, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali sono collusi con determinati comportamenti illeciti o non etici dei dipendenti pubblici



GUIDARE VERSO L'INTEGRITA' SIGNIFICA...

...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...

AGIRE SU...



NEUTRI



...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...

AGIRE SU...



NEUTRI

RISCHIO/PROCEDURE

MISURE OBBLIGATORIE

FORMAZIONE ALL'ETICA



RAFFORZARE

...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...

AGIRE SU...



NEUTRI

IMPEGNATI

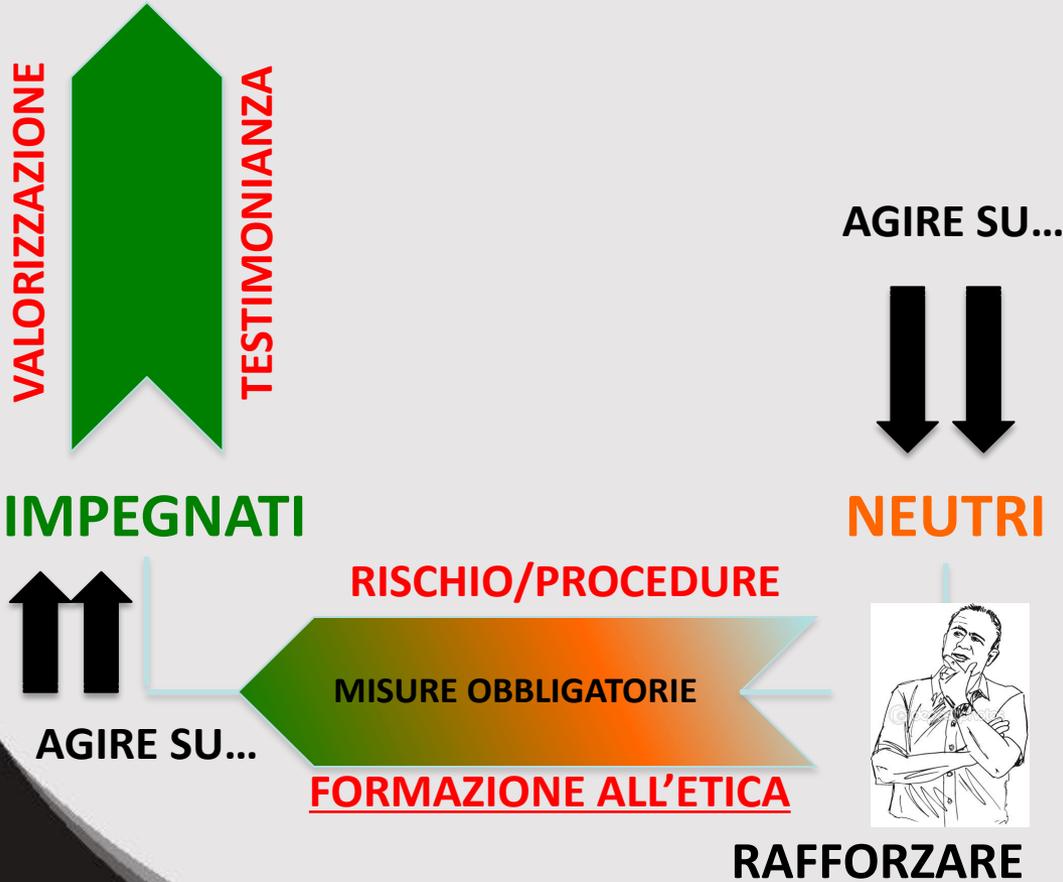


AGIRE SU...

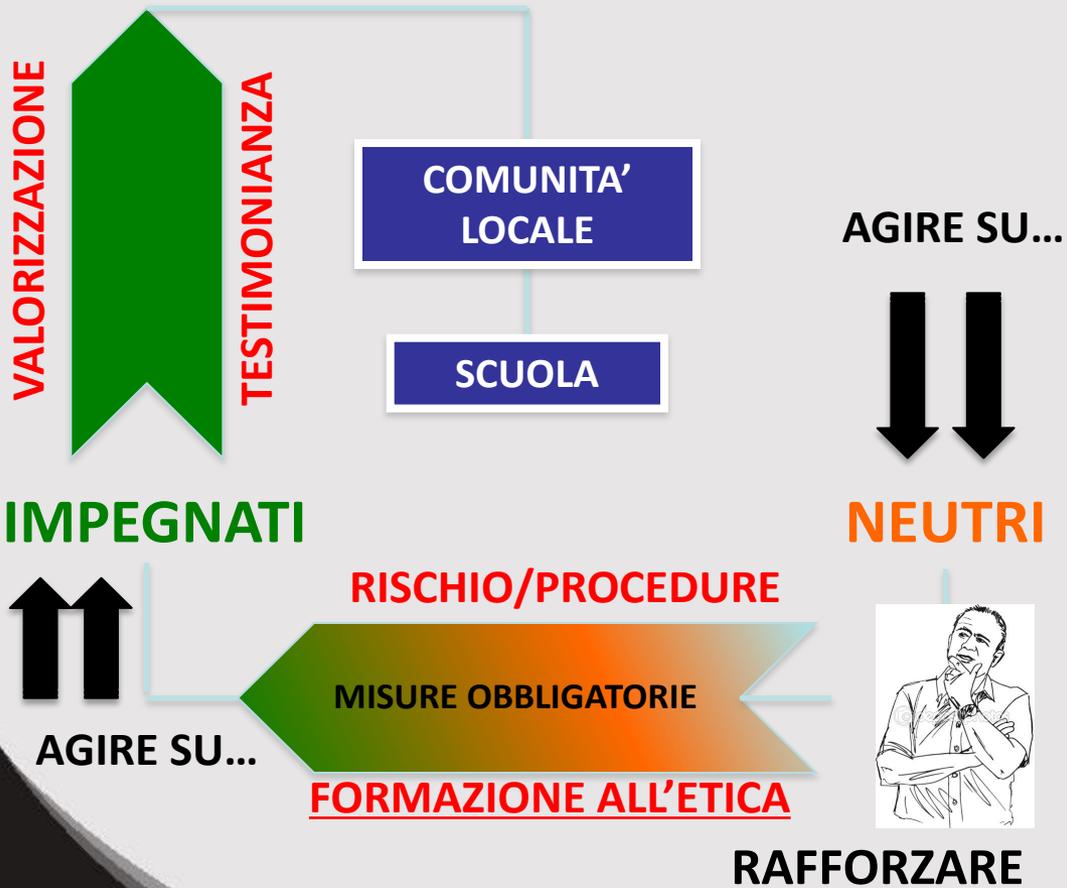


RAFFORZARE

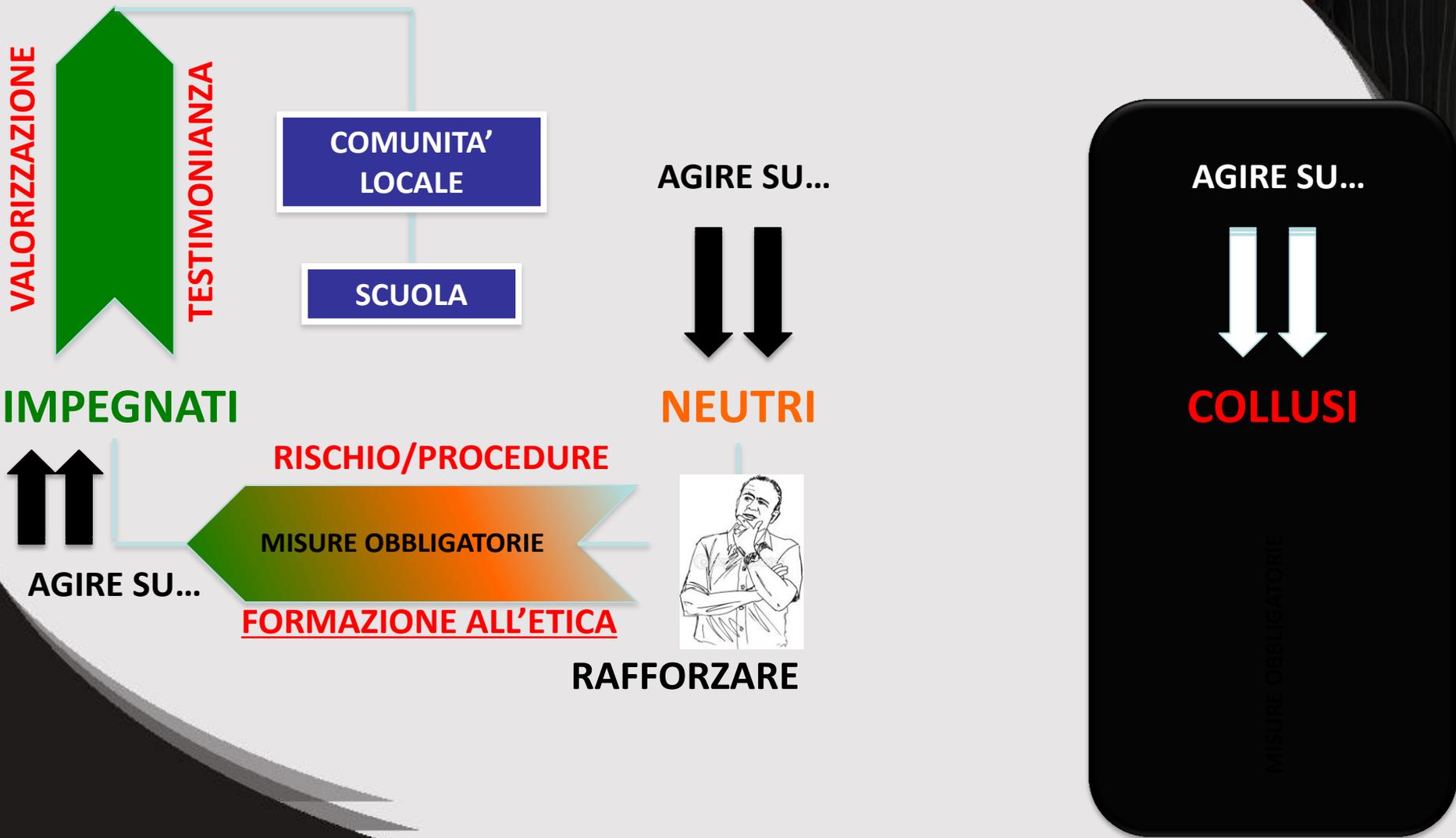
...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



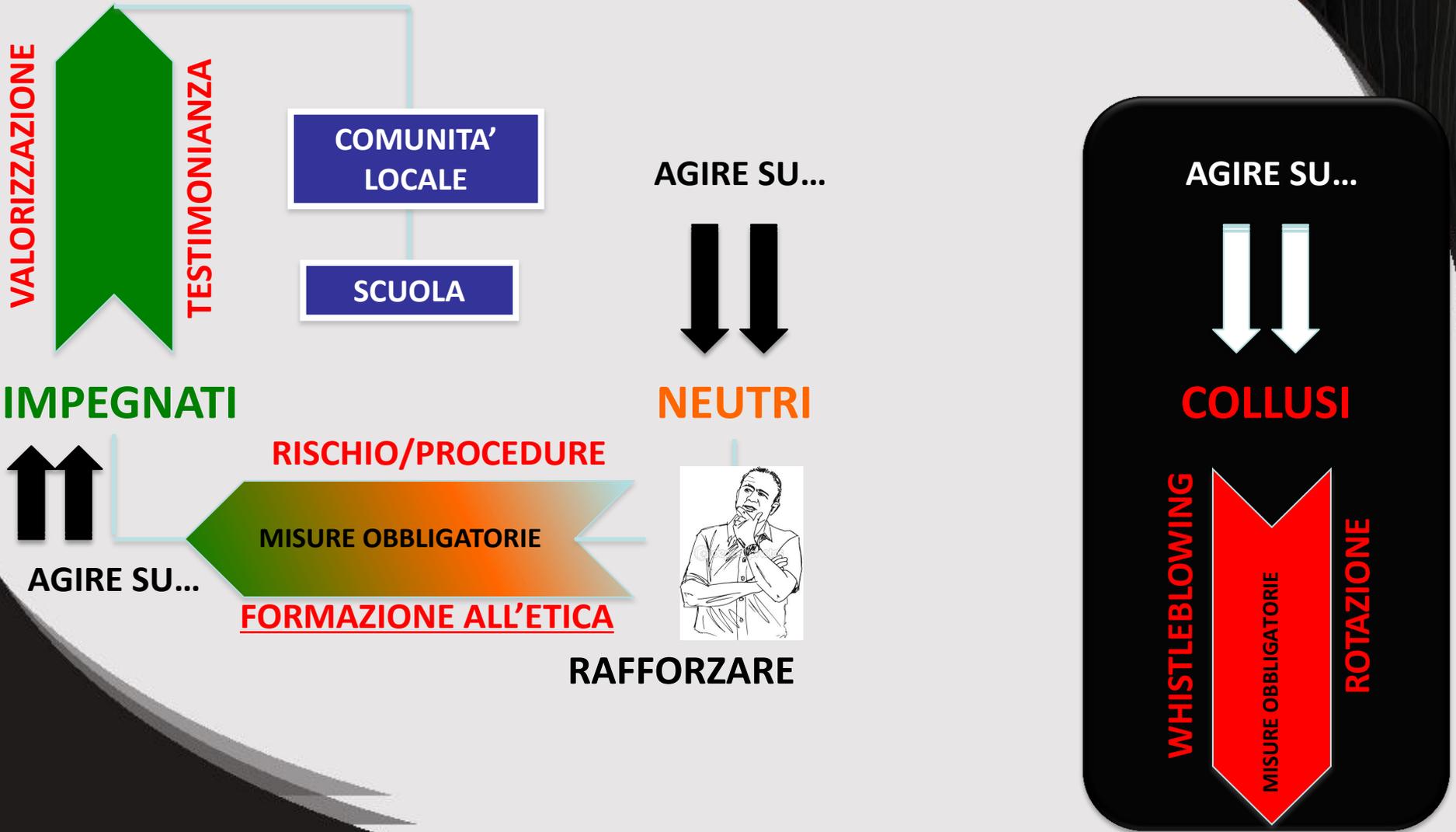
...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



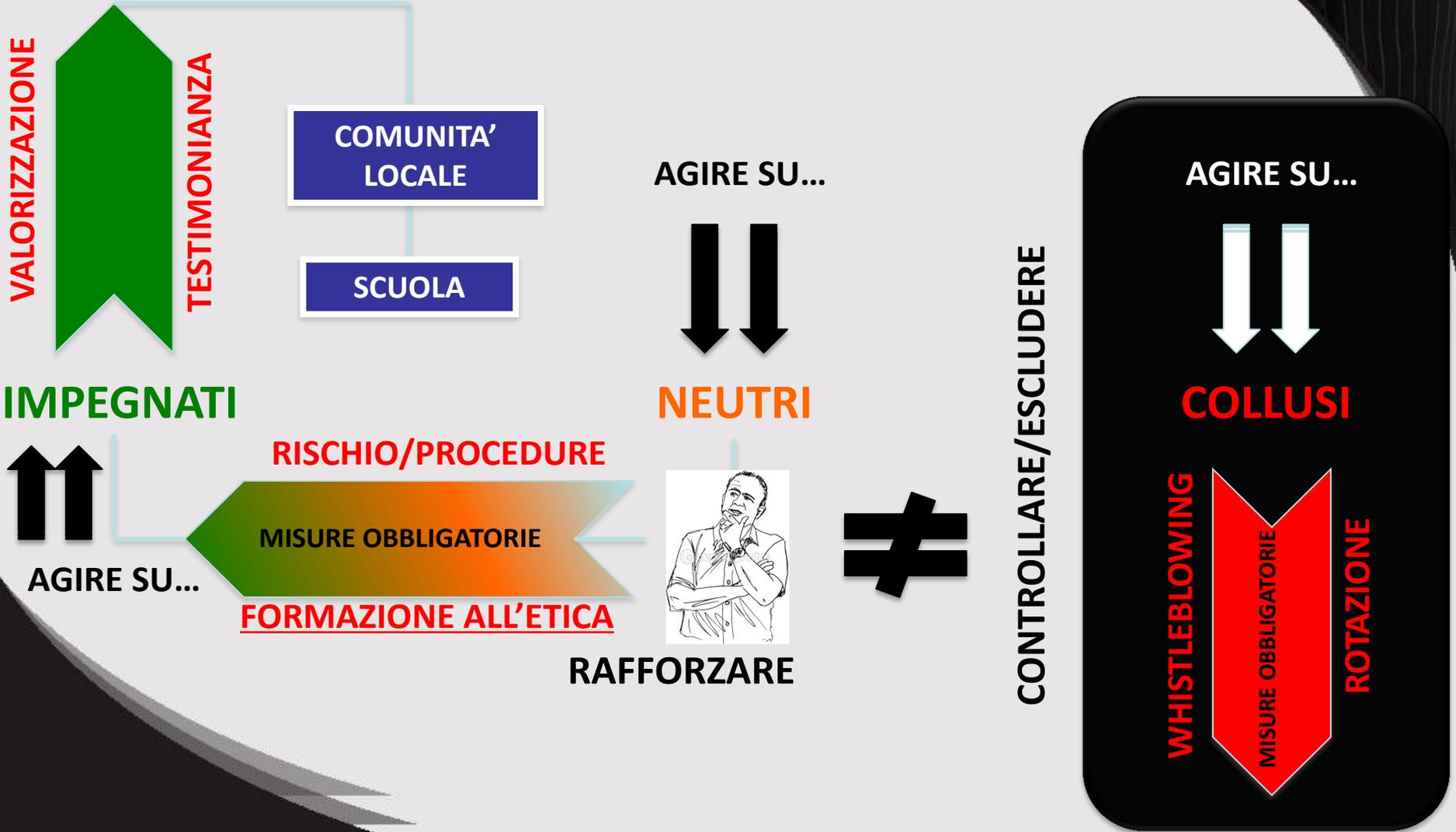
...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



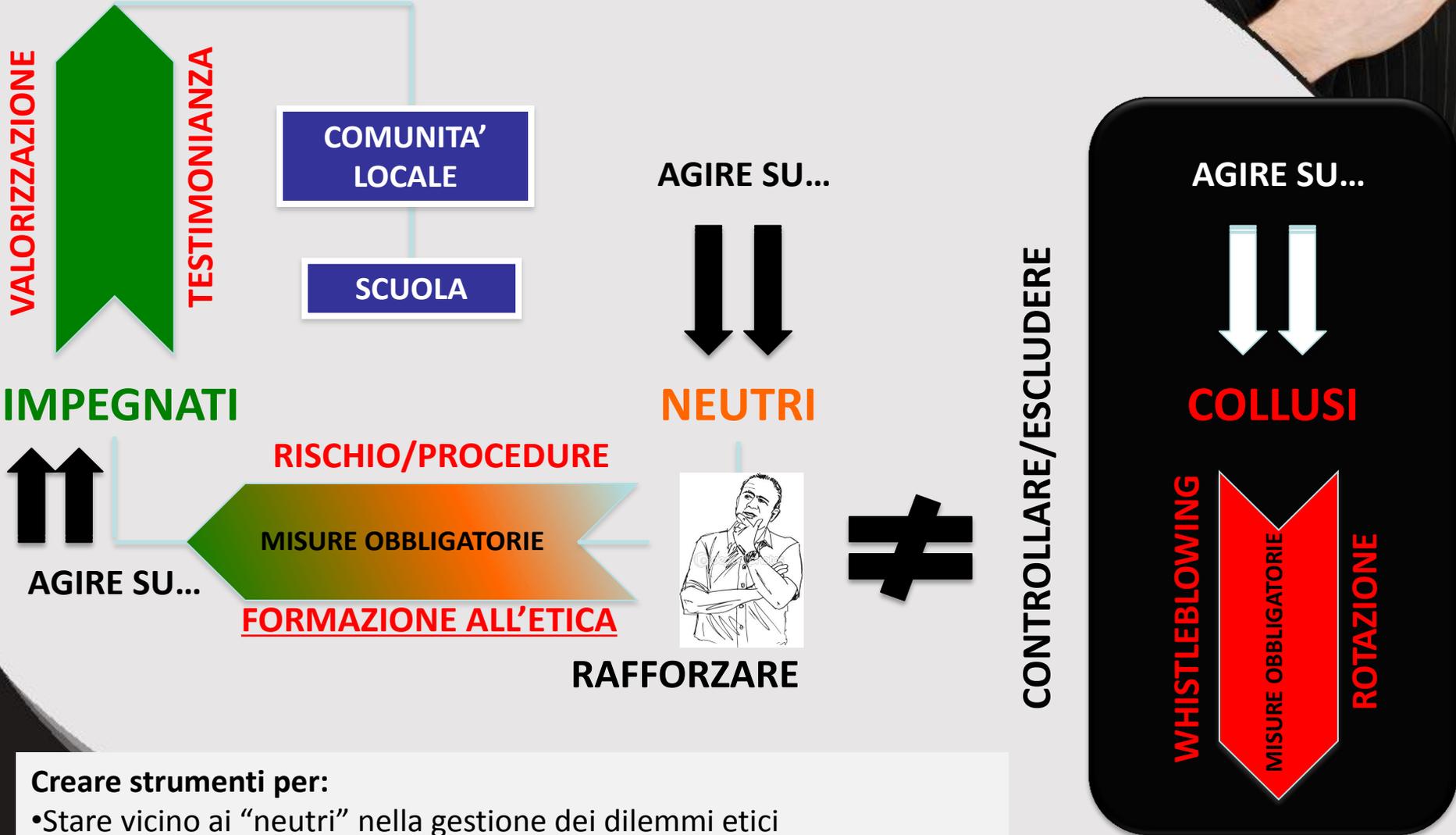
...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



...AVERE UNA VISIONE STRATEGICA...



Creare strumenti per:

- Stare vicino ai "neutri" nella gestione dei dilemmi etici
- Valorizzare chi si impegna nella tutela dell'interesse pubblico
- Controllare/escludere i collusi



Massimo Di Rienzo

- Integrità, Trasparenza, promozione dell'etica e della legalità nella Pubblica Amministrazione
- Capacity Building, capacità istituzionale e modernizzazione per il settore pubblico, per la politica di coesione europea e per lo sviluppo rurale
- Promozione dei diritti dell'Infanzia e dell'adolescenza

<http://it.linkedin.com/in/massimodirienzo>

m_dirienzo@hotmail.com

Twitter_ @m_dirienzo

Tel. 3334158347