

Economia, organizzazioni criminali e corruzione

L'economia è la scienza che osserva il comportamento umano di fronte alla scarsità; e la corruzione è assai spesso la strada più redditizia per procurarsi risorse scarse. L'organizzazione è la scienza che studia le forme razionali di divisione e coordinamento del lavoro umano; e la corruzione ha bisogno del supporto di forme efficaci di organizzazione del lavoro umano, legale o criminale che sia, per essere realizzata. L'analisi dei saggi contenuti nel volume sostiene la tesi che tra il fenomeno della corruzione e i fenomeni economici e organizzativi ci siano relazioni intense. Gli autori dei contributi sono economisti, sociologi, aziendalisti, giuristi, storici e statistici. Il lettore pertanto potrà farsi un'idea del fenomeno della corruzione attingendo a prospettive di analisi assai diverse tra di loro.

Contributi di Raimondo Ingrassia, Carlo Amenta, Paolo di Betta, Umberto Di Maggio, Calogero Ferrara, Giovanni Frazzica, Antonio La Spina, Luciano Lavecchia, Francesco Montalbano, Giuseppe Notarstefano, Giuseppe Ragusa, Vito Saluto, Fabrizio Simon, Carlo Stagnaro.

Raimondo Ingrassia è professore di Organizzazione aziendale e Gestione delle risorse umane presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza nel campo dell'organizzazione del lavoro, della gestione del personale e della corruzione nelle organizzazioni pubbliche e private.

14,00 euro

ISBN 978-88-255-1101-7



9 788825 511017

FES
4

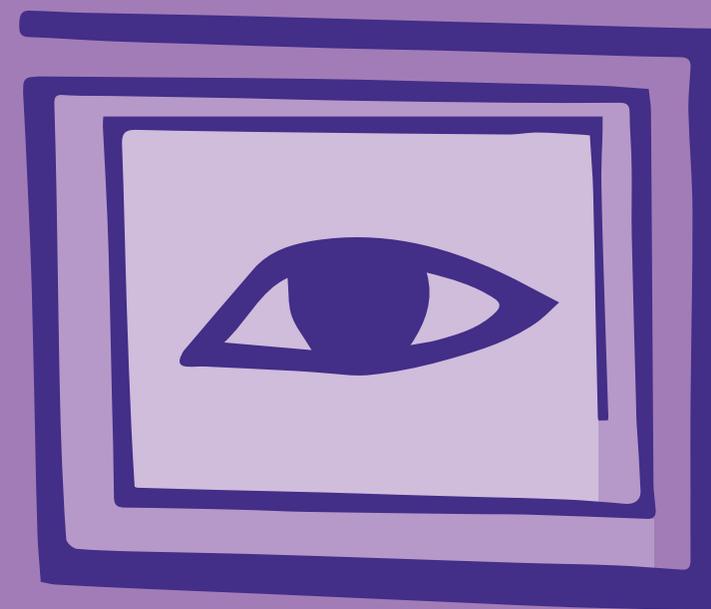
Economia, organizzazioni criminali e corruzione a cura di R. Ingrassia

ARACNE

ECONOMIA, ORGANIZZAZIONI
CRIMINALI E CORRUZIONE

A cura di
Raimondo Ingrassia

Prefazione di
Antonio La Spina



ARACNE

**Economia, organizzazioni criminali
e corruzione**

a cura di

Raimondo Ingrassia

Prefazione di

Antonio La Spina

Contributi di

Raimondo Ingrassia

Carlo Amenta

Paolo Di Betta

Umberto Di Maggio

Calogero Ferrara

Giovanni Frazzica

Antonio La Spina

Luciano Lavecchia

Francesco Montalbano

Giuseppe Notarstefano

Giuseppe Ragusa

Vito Saluto

Fabrizio Simon

Carlo Stagnaro





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVIII

Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1101-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2018

Indice

- 9 Prefazione
Antonio La Spina
- 11 Introduzione. Economia, organizzazioni e corruzione: una relazione intensa
Raimondo Ingrassia
- 23 La “società commerciale” e il tema della corruzione nel dibattito del XVIII secolo
Fabrizio Simon
- 45 La corruzione organizzata. Aspetti concettuali e sviluppi legislativi
Antonio La Spina
- 59 Il sequestro delle imprese mafiose. Aspetti di efficacia ed efficienza
Carlo Amenta, Luciano Lavecchia, Carlo Stagnaro
- 83 Il traffico dei migranti nel Mediterraneo. Il modello di business delle organizzazioni criminali
Carlo Amenta, Paolo Di Betta, Calogero “Gery” Ferrara
- 107 Trasparenza, whistleblowing e pubblica amministrazione. Elementi per una riflessione
Giovanni Frazzica

129 L'analisi spaziale dell'illegalità. Fondamenti teorici ed evidenze empiriche

Giuseppe Notarstefano, Francesco Montalbano, Vito Saluto

157 Ri-conoscere i beni confiscati. Un percorso tra partecipazione, condivisione e trasparenza

Umberto Di Maggio, Giuseppe Notarstefano, Giuseppe Ragusa

175 Formare alla denuncia pubblica degli abusi nei luoghi di lavoro

Raimondo Ingrassia

195 Gli Autori

Gli Autori

Raimondo Ingrassia è professore associato di Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per organismi pubblici e privati.

Fabrizio Simon è docente di Storia del pensiero economico presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo.

Antonio La Spina è professore ordinario (raggruppamento SPS/07) alla Luiss "Guido Carli" in Roma, dove è titolare di Analisi e valutazione delle politiche pubbliche (SPS/07) e Sociology (SPS/07), insegna anche Politiche sociali e del lavoro (SPS/12) e dirige il master in Management e politiche delle amministrazioni pubbliche.

Carlo Amenta è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo.

Luciano Lavecchia è economista dell'Istituto Bruno Leoni e della Banca d'Italia.

Carlo Stagnaro è economista dell'Istituto Bruno Leoni.

Paolo Di Betta è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo.

Calogero "Gery" Ferrara è Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Palermo e della Direzione Distrettuale Antimafia.

Giovanni Frazzica è ricercatore di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Culture e Società dell'Università degli Studi di Palermo.

Giuseppe Notarstefano è docente di Statistica economica presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo.

Francesco Montalbano e Vito Saluto sono dottori magistrali in Scienze Economiche e Finanziarie presso l'Università degli Studi di Palermo.

Umberto Di Maggio è sociologo e responsabile Università di "Libera - Associazione contro le mafie" e docente di Economia della cooperazione nel corso di laurea in Economia e Commercio dell'Università Lumsa di Palermo.

Giuseppe Ragusa è esperto di Open Data e fondatore del gruppo di ricerca indipendente OnData <http://ondata.it/>.

Formare alla denuncia pubblica degli abusi nei luoghi di lavoro

RAIMONDO INGRASSIA*

SOMMARIO: 1. Definizione e misure della denuncia pubblica degli abusi, 175 – 2. Gli studi sul fenomeno della denuncia pubblica degli abusi, 176 – 3. Chi è il WBr?, 177 – 4. L'efficacia della denuncia, 181 – 5. Il programma formativo, 184 – 6. L'analisi dei bisogni formativi, 185 – 7. Gli obiettivi e i contenuti formativi, 185 – 8. La valutazione dei risultati, 189.

ABSTRACT: La denuncia pubblica degli abusi è una forma molto speciale di controllo organizzativo dalla straordinaria forza di contrasto della corruzione per la qualità delle informazioni che è in grado di fornire e per la capacità di contenere dall'interno gli abusi. In questo articolo vengono presentati i fattori personali, organizzativi, giuridici, sociali, politici e culturali che influenzano le decisioni di denuncia nelle organizzazioni e alcune proposte legate alla realizzazione di un programma di formazione alla denuncia pubblica degli abusi. L'autore sostiene che la formazione su materie come queste non dovrebbe proporsi di tradurre in azione un atto assolutamente straordinario e indesiderabile nella vita di una organizzazione bensì limitarsi a formare coscienze e creare potenzialità nelle persone.

1. Definizione e misure della denuncia pubblica degli abusi

Conosciuta nel linguaggio anglosassone con il termine di *whistle-blowing* (di seguito WB) la denuncia pubblica degli abusi è l'atto di chi presta la propria attività lavorativa all'interno delle organizzazioni, essendo a

* Raimondo Ingrassia è professore associato di Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo (e-mail: raimondo.ingrassia@unipa.it). Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per organismi pubblici e privati.

conoscenza di fatti e circostanze a essi riconducibili¹. Colui che denuncia — il *whistle-blower* (di seguito WBr) — è una persona che: *a*) ha un rapporto di collaborazione con una organizzazione in qualità, per esempio, di amministratore, consulente, manager, impiegato, operaio o altro; *b*) non ha partecipato in alcun modo all'abuso e lo scopre incidentalmente a seguito di fondati sospetti o di indagini personali; *c*) non è preposta a funzioni di controllo, ispezioni, verifiche, obblighi di denuncia e simili; *d*) è spinta da motivazioni etiche o anche utilitaristiche. In altri termini il WBr è una persona che ha familiarità con l'abuso, è in buona fede, non è istituzionalmente competente a sollevare la denuncia ed è dotata di motivazioni adeguate a farlo.

Esistono da alcuni anni organismi pubblici e privati che effettuano rilevazioni e monitoraggi del fenomeno del WB nel mondo, segnalandone una costante crescita. La *Securities and Exchange Commission* (SEC) in USA ha ricevuto 3.238 segnalazioni nel 2013 con un incremento dell'8% rispetto al 2012 e del 90% rispetto all'agosto 2011, data in cui ha avuto inizio il programma di incentivazione del WB (SEC, 2013: 1). Il *Dipartimento della Difesa* in USA ha comunicato che le segnalazioni fatte da WBr al Dipartimento sono cresciute del 125% tra il 2009 il 2013 (DD, 2013). Il *Government Accountability Project* (GAP, 2013), una organizzazione non profit con il compito di promuovere e sostenere il WB nel mondo, ha dichiarato di avere assistito più di 6.000 WBr da quando è stata fondata nel 1977 a oggi. La società di consulenza internazionale *PricewaterhouseCoopers* (PwC) ha osservato che su un campione di 5.128 organizzazioni operanti in 95 paesi nel mondo il 5% dei metodi di scoperta degli abusi è riconducibile a iniziative di WB e che il 62% delle organizzazioni esaminate ha adottato *compliance programs* formali in questa materia (PricewaterhouseCoopers, 2014).

2. Gli studi sul fenomeno della denuncia pubblica degli abusi

Nel corso di questi anni il WB è stato oggetto di studi multidisciplinari che hanno affrontato alcuni aspetti critici del fenomeno quali la deci-

1. Non si conosce l'esatta origine della locuzione. Probabilmente essa fa riferimento alla suggestiva immagine del poliziotto urbano londinese (il *bobby*) che "soffia il fischiotto" per segnalare crimini e abusi comuni commessi lungo le strade metropolitane.

sione di denuncia, le caratteristiche del WBr, il contesto organizzativo che influenza le decisioni di denuncia, il fenomeno delle ritorsioni, l'esito della denuncia, la disciplina giuridica, l'influenza socio-politico e culturale. Nelle pagine che seguono ne vengono presentati i contenuti.

2.1. Come si denuncia?

Osservare una cattiva condotta sul luogo di lavoro non porta necessariamente le persone a denunciare. Il processo di denuncia infatti è stato ricostruito nel seguente modo (Gundlach *et alia*, 2003; Miceli *et al.*, 2008).

Fase 1. Affinché l'abuso sia percepito come tale esso deve riguardare fatti e circostanze con i quali l'osservatore interagisce direttamente e ha familiarità in quanto parte del suo lavoro. La persona valuta, inoltre, se altri soggetti nell'organizzazione abbiano la responsabilità di agire per fermare l'abuso. Solo dopo decide di intervenire.

Fase 2. Chi osserva l'abuso si chiede se l'organizzazione è disposta a tollerare condotte simili, se le politiche di repressione aziendali non siano soltanto delle adesioni di facciata prive di qualsiasi reale volontà di reprimere l'abuso e se l'abuso determini demotivazione al lavoro.

Fase 3. Chi osserva l'abuso infine valuta se ha una qualche responsabilità formale di agire e se vi è una probabilità di successo nel farlo cessare. Inoltre valuta attentamente i costi e i benefici della denuncia come, per esempio, i rischi di isolamento sociale sul luogo di lavoro, la riduzione delle probabilità di promozione e carriera, le possibilità di licenziamento, le mancate ricompense in denaro, la stessa probabilità di arrestare l'abuso e così via

3. Chi è il WBr?

Alcuni caratteri della persona influenzano il processo decisionale appena descritto. Quelli che la ricerca empirica ha approfondito più di altri sono i seguenti: *a*) i fattori di personalità, *b*) le variabili demografiche,

c) la percezione del lavoro, d) l'etica e i valori personali. Per quanto riguarda la *personalità* fattori di "affettività negativa" come l'inclinazione al sospetto, l'ipercriticismo, la rabbia, la paura, l'aggressività o la colpa sembrerebbero favorire la percezione degli abusi nella fase 1, mentre fattori di "affettività positiva" come la stima di sé, un elevato *locus of control* interno, la coscienziosità o la estroversione sembrerebbero influenzare di più la valutazione dei costi e dei benefici (George, 1992; Miceli *et al.*, 2008: 33-66).

Per quanto riguarda le *variabili demografiche* numerose ricerche hanno dimostrato significative correlazioni fra decisioni di denuncia e posizioni elevate nella scala gerarchica. Per quanto riguarda il genere gli uomini tendono a denunciare più delle donne. La chiave di lettura di questo dato va ricercata nel potere di genere. Gli uomini hanno, ancora oggi, uno status socio-organizzativo e professionale più elevato delle donne. Ciò li porta ad avere maggiori probabilità di influenzare le decisioni organizzative in ordine alla cessazione degli abusi e, quindi, a denunciare (Miceli *et al.*, 2008: 59-62).

Se il lavoro viene percepito in modo soddisfacente e coinvolgente e se l'abuso contrasta con gli interessi dell'organizzazione vi sono elevate probabilità che la persona sia incline alla denuncia in quanto il prestatore di lavoro che vive in modo armonico, gratificante e coinvolgente il proprio rapporto con l'organizzazione avverte l'abuso come un elemento di dissonanza e tende a eliminarne le cause (Festinger, 1957).

L'etica e i valori personali sembrano essere fattori predittivi di WB. Le valutazioni etiche date al tipo di abuso, alla sua gravità, al suo impatto sull'organizzazione e alle persone colpite dall'abuso sembrano avere un ruolo significativo nelle decisioni di denuncia (Miceli *et al.*, 2008: 58-59).

3.1. Il contesto organizzativo che influenza le decisioni di denuncia

Alcune variabili del contesto organizzativo che influenzano le decisioni di denuncia sono state oggetto di indagini empiriche. Innanzitutto, le *caratteristiche dell'abuso*. Alcune ricerche hanno evidenziato che la cattiva gestione aziendale o le molestie sessuali sul posto di lavoro sono abusi maggiormente sentiti dei furti, degli sprechi, dei problemi di sicurezza e della discriminazione di genere (Near *et al.*, 2004). Altre ricerche hanno trovato che la gravità dell'abuso è positivamente

correlata con le decisioni di denuncia e che gli abusi "normalizzati", cioè di sistema, sono positivamente correlati con l'utilizzo di canali di denuncia esterni (Miethe, 1999). In generale, è stato sostenuto che il tipo di abuso interagisce con altri due caratteri: la gravità e l'evidenza delle prove (per esempio, l'entità del danno e la presenza di prove inoppugnabili). L'evidenza delle prove a sua volta è correlata con le decisioni di utilizzare canali di denuncia esterni.

In secondo luogo, il *tipo di organizzazione*. Le burocrazie pubbliche dovrebbero essere per loro natura più inclini a scoraggiare le pratiche di WB a causa di una più radicata cultura dell'accettazione del potere (spiccata articolazione gerarchica delle burocrazie) e di una certa tendenza all'autoreferenzialità. Ma le organizzazioni pubbliche possono anche essere più inclini di quelle private a rispettare pratiche di WB quando vengono loro imposte norme di tutela e protezione della denuncia (leggi, regolamenti, procedure, organi formali, codici etici). Ciò risponde a precisi doveri di trasparenza amministrativa e giustizia procedurale ma anche a raffinate strategie di formalismo istituzionale messe in atto allo scopo di ottenere legittimazione sociale e consenso (Meyer e Rowan, 1990). Una ricerca negli Stati Uniti ha esaminato la pubblicistica sul WB dei 30 maggiori giornali nazionali per un periodo di 7 anni mostrando che il 70% degli episodi di WB si verificavano nel settore pubblico a fronte di un solo 20% della forza lavoro americana occupata in quel settore nello stesso periodo. L'interpretazione del dato è stata che la presenza di norme garantiste protegge dalle pratiche di ritorsione e, in generale, favorisce le attività di WB (Brewer, 1996).

Infine, un fenomeno che può influenzare le decisioni di denuncia è la *normalizzazione dell'abuso* (Ashforth e Anand, 2003; Aguilera e Vadera, 2008). Gli abusi possono essere *socializzati* diventando parte di un processo corruttivo più ampio volto a coinvolgere gli altri nelle cattive condotte mediante forme di cooptazione, coinvolgimento, compromesso e coercizione. Ricerche sulla socializzazione degli abusi hanno osservato una maggiore incidenza del fenomeno in organizzazioni con elevato turn-over, culture deboli e scarse norme di regolazione sociale (Robinson e Kraatz, 1998). Gli abusi possono poi essere *istituzionalizzati* quando il processo corruttivo investe le strutture formali, le prassi amministrative e la storia dell'organizzazione. Procedure di archiviazione dei documenti superficiali, attività di verifica e controllo scarsamente incisive, modelli di ruolo incoerenti,

norme di contrasto inefficaci potrebbero essere alcuni indicatori di istituzionalizzazione dell'abuso. I risultati della normalizzazione sono scarsa percezione dell'abuso, indulgenza di giudizio, autocensura collettiva, auto-alimentazione del fenomeno corruttivo con conseguente riduzione delle probabilità di "voce" del e nel sistema (Hirshman, 1970).

3.2. Le ritorsioni

Chi denuncia un abuso sul luogo di lavoro va incontro alle ritorsioni, cioè, a quelle «azioni esperite contro il WBr a diretta risposta della sua attività di WB» (Miceli *et al.*, 2008: 119). Le ritorsioni possono assumere forme legate al rapporto di lavoro come il licenziamento immediato o differito, i trasferimenti indesiderati, il demansionamento, l'assegnazione di compiti dequalificati, la sottrazione di premi in denaro (mancate gratifiche o opportunità di lavoro straordinario), promozioni di colleghi manifestamente ingiuste, oppure forme legate alle relazioni sociali come molestie, epiteti ingiuriosi, ostracismi, rimproveri, minacce o indifferenza (*silent treatment*). Alcune ricerche hanno segnalato alte percentuali di ritorsione soprattutto informale (fino all'87% del totale) (Rehg *et al.*, 2008). Gli effetti sulla vita del denunciante sono allarmanti. Molte ricerche mostrano le difficoltà dei WBr di trovare un nuovo impiego, perdita di beni primari come la casa, crisi coniugali gravi, sintomi di deterioramento psicologico come stress, depressione o ansia, tentativi di suicidio (Cortina e Magley, 2003).

La fenomenologia della ritorsione è sintetizzabile nel seguente modo. Se *chi subisce la ritorsione*, cioè il WBr, ha prestigio e potere organizzativi (French e Raven, 1959) ha anche maggiori probabilità di evitare la ritorsione. La teoria della dipendenza dalle risorse di Pfeffer e Salancik (1978) fornisce una chiave interpretativa per spiegare il fenomeno della ritorsione. Chi nell'organizzazione ha il controllo di risorse "critiche" per la sopravvivenza o la ricchezza del sistema (competenze strategiche, relazioni sociali o clientelari privilegiate, ecc.) ha anche minori probabilità di subire ritorsioni. Le teorie del potere valgono anche per *chi commette l'abuso*. Se nell'organizzazione chi abusa ha fonti di risorse o potere privilegiate ha anche maggiore possibilità di perpetrare impunemente le ritorsioni.

4. L'efficacia della denuncia

Il vero scopo del WB è di porre fine all'abuso all'interno dell'ambiente di lavoro in un limitato lasso di tempo, non quello di creare allarmismo, sensazionalismo, scandalo all'esterno o di perpetrare comportamenti persecutori nei confronti di persone o del proprio datore di lavoro (Miceli *et al.*, 2008: 16). Le condizioni affinché la denuncia sia efficace non sono state oggetto di ricerche empiriche approfondite quanto quelle sulla ritorsione. Pare che l'efficacia della denuncia dipenda, ancora una volta, dalla posizione di potere di chi denuncia. Le ricerche si sono concentrate maggiormente sulla teoria della dipendenza dalle risorse, già vista a proposito della ritorsione. Secondo Pfeffer e Salancik (1978) le risorse delle persone da cui le organizzazioni potrebbero dipendere sono: a) la gerarchia, b) la specializzazione del lavoro e c) il potere di mercato delle competenze. Un'alta posizione gerarchica, una mansione molto tecnica, competenze professionali ricercate danno potere alla persona aumentando le probabilità di porre termine all'abuso denunciato.

4.1. La disciplina giuridica del WB

Esistono due tipi di legislazione in materia di WB: a) leggi che tutelano la denuncia; b) leggi che incentivano la denuncia. Le leggi del primo tipo disciplinano l'oggetto della segnalazione, i livelli di protezione e riservatezza accordati al WBr, la difesa dalle ritorsioni, le eventuali specificità del settore, il grado di estensione alle organizzazioni collegate, gli organismi e le procedure di comunicazione e ricezione delle segnalazioni, il diritto al risarcimento dei danni e molto altro ancora. Le leggi del secondo tipo, oltre a essere leggi di tutela, hanno in più una particolare disciplina degli incentivi. In USA dove le leggi incentivo sono più avanzate, la disciplina prevede che possono beneficiare degli incentivi sia il denunciante sia le figure istituzionali competenti alle indagini come la pubblica accusa o i dipartimenti statali. Le fonti di finanziamento di tali ricompense possono provenire dalle organizzazioni o dalle persone che hanno abusato, da contributi obbligatori o da finanziamenti pubblici e possono essere commisurate all'entità del danno accertato o evitato (Miceli *et al.*, 2008: 154-166).

Il sistema normativo più sviluppato in materia di WB è attualmente quello americano. La disciplina del WB nel mondo oscilla fra queste

due tipologie di leggi con una netta prevalenza della legislazione di tutela sulle leggi incentivivo. Le legislazioni più avanzate sono quelle dei paesi a democrazia ed economia sviluppate o emergenti come Canada, Giappone, Israele, Australia, Nuova Zelanda, Regno Unito, Sudafrica. Non mancano casi di paesi sviluppati nei quali non esiste una legislazione organica sul WB come Austria, Belgio, Italia, Francia, Olanda, Germania, Portogallo e Polonia in Europa, India, Singapore e Malesia in Asia (Siddiquee, 2010). Le maggiori organizzazioni internazionali come ONU, UE, Consiglio di Europa, OCDE hanno norme specifiche sul WB. In generale, i paesi con sistemi politici meno democratici non presentano norme sul WB (Cina, Russia, Marocco, Nigeria, ecc.)².

L'Italia non ha avuto per lungo tempo una legge sul WB. Il quadro normativo ha teso a privilegiare il segreto professionale e la fedeltà al datore di lavoro. Ma qualcosa ha cominciato a cambiare negli ultimi anni. Nel 2012 è stata emanata una norma specifica sul WB denominata "Tutela del dipendente pubblico che segna illeciti" (Legge n. 190/2012, comma 51). La norma ha previsto che il dipendente che sia venuto a conoscenza di condotte illecite debba riferirle all'autorità giudiziaria, alla Corte dei Conti o al superiore gerarchico. Essa inoltre ha previsto la tutela dell'anonimato e da atti discriminatori — diretti o indiretti — connessi alla denuncia. La norma è stata sottoposta a molte critiche. Innanzitutto, per la incompletezza e il limitato spazio dedicato a un tema complesso e delicato come questo. In secondo luogo, perché non ha previsto strumenti di promozione e incentivo in un contesto culturale scoraggiante come quello italiano nel quale il WB è vissuto con sospetto (Fraschini, 2012). In terzo luogo, perché la norma è apparsa carente sul piano delle procedure di reporting interno ed esterno, della garanzia di riservatezza e dei meccanismi di tutela dalle ritorsioni. Infine, per l'ambiguità con cui disciplina il rapporto fra diritto di difesa dell'abusante e trasparenza amministrativa (diritto di accesso) (Oliveri, 2013: 98–104).

Il Parlamento italiano ha approvato una nuova legge (n. 179/2017) che integra la 190/12, già emendata dalla Legge 114/2014. È ancora presto per valutarne gli effetti. I punti salienti sono comunque i seguenti.

2. Per un quadro più completo della legislazione mondiale si consulti il sito italiano www.whistle-blowing.it <http://www.whistle-blowing.it> e Transparency International (2013).

Estensione dei soggetti meritevoli di tutela, che non sono più i soli lavoratori pubblici ma anche i dipendenti degli enti pubblici economici, i lavoratori degli enti di diritto privato sottoposti a controllo pubblico e quelli delle imprese che realizzano opere in favore della pubblica amministrazione. Onere a carico del datore di lavoro di provare che gli atti contro il denunciante non siano discriminatori o ritorsivi. Diritto del denunciante alla reintegrazione nel posto di lavoro. Tutela del dipendente privato che denuncia, nel quadro del D.lgs. 231/01. Attenuazione dei principi generali vigenti nell'ordinamento italiano relativi al segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico e industriale.

4.2. La dimensione socio-culturale e politica del WB

Il WB ha un fortissimo radicamento nelle culture e nella politica di una società. Laddove le culture considerano (Goffman, 1953) la denuncia pubblica come un atto deprecabile e la persona che denuncia come una figura deviante traditrice di relazioni fiduciarie o di logiche di appartenenza (*la spia*) oppure come un vacuo e pericoloso allarmista (*il campanaro*) o, ancora, come un malinconico disadattato sociale (*il guardiano del faro*) aumentano la valutazione parossistica dei rischi e la propensione all'inazione di chi osserva gli abusi (Johnson, 2002).

Particolarmente interessante è stato il tentativo di correlare il WB alle culture nazionali secondo le note dimensioni analitiche di Hofstede (1980). In linea del tutto generale è stato sostenuto che le *culture collettivistiche* dovrebbero sfavorire le attività di WB in quanto esse verrebbero vissute in termini, appunto, di tradimento di logiche di appartenenza e di rapporti fiduciarie. Ma è stato notato, anche, che culture di questo tipo potrebbero favorire il WB quando vengono messi in gioco, per esempio, gli interessi dell'economia nazionale, della singola azienda o di particolari gruppi all'interno di essa in una logica di rispetto dei valori di cittadinanza sociale e prosocialità organizzativa (Brief and Motowidlo, 1986; Organ, 1990). Le *culture avverse all'incertezza* e quelle più acquiescenti alle gerarchie (come India e Cina) dovrebbero essere più conformistiche e, quindi, sfavorire comportamenti devianti come il WB. Per quanto riguarda la ritorsione *l'elevata distanza del potere* aumenterebbe le probabilità che essa sia tollerata dal sistema e, paradossalmente, accettata da chi la subisce mentre le culture collettiviste, a differenza di quelle individualiste, potrebbero legittimare le

ritorsioni per il semplice fatto che la “soffiata” viene vissuta come un tradimento del gruppo o della comunità organizzativa.

Ricerche condotte sulla cultura organizzativa mettono in evidenza che le organizzazioni orientate al risultato e, in particolare, al profitto, tendono a favorire la denuncia (e a ridurre la ritorsione), se la denuncia stessa è funzionale al miglioramento economico, mentre le organizzazioni orientate alle norme tendono ad agire solo se esistono regole formali che contrastano la ritorsione, in assenza delle quali tendono a prevalere comportamenti conformistici e di cieca obbedienza che favoriscono l'attività ritorsiva (Kerr e Slocum, 2005). Osservazioni empiriche queste che non fanno altro che confermare gli assunti della teoria della dipendenza dalle risorse.

Particolarmente rilevante è anche la dimensione politica del WB. Nel mondo contemporaneo le organizzazioni esercitano una crescente influenza sulla vita pubblica e sulle politiche dei governi. La società deve trovare il modo di regolare e difendersi da questo enorme potere di influenza attraverso strumenti che facciano appello alla responsabilità sociale, all'etica, alla legalità e a una corretta professionalità manageriale. Alla luce di queste considerazioni il WB andrebbe visto e promosso come un atto di collaborazione democratica e responsabile per le organizzazioni e la società. Per le organizzazioni perché salvaguarderebbe i suoi diretti portatori di interesse che sono la fonte principale del loro sostentamento, per la società perché costituirebbe un atto di cittadinanza sociale volto a tutelare la società dalla potenziale azione deviante degli interessi organizzati (Rothschild e Miete, 1994; Martin e Rifkin, 2004; Vandekerckhove, 2006; Alford, 2008; Mansbach, 2009).

5. Il programma formativo

Tradizionalmente il processo formativo viene articolato in più fasi: l'analisi dei bisogni formativi, gli obiettivi e i contenuti del programma, la scelta dei metodi didattici e la valutazione dei risultati della formazione (Noe *et al.* 2010, tr. it. 2012, p. 182 e seguenti). Di seguito esamineremo in dettaglio le caratteristiche che assumono queste quattro fasi nella prospettiva dell'implementazione di un programma di formazione alla denuncia pubblica degli abusi.

6. L'analisi dei bisogni formativi

In base alle teorie neo-istituzionali i bisogni di formazione possono emergere dalla spinta di tre forze: dall'emulazione di *best practices* di altre organizzazioni al fine di accreditarsi agli occhi dell'ambiente esterno come organizzazione eccellente (*forze mimetiche*); sulla base di norme di legge e direttive pubbliche (*forze coercitive*); da prescrizioni etiche provenienti da specifici organismi o comunità professionali (*forze normative*) (DiMaggio e Powell, 1983; Engwall, 2007). Alcune evidenze empiriche sembrano testimoniare il ruolo trainante delle forze coercitive nel determinare bisogni e iniziative di formazione in materia di WB. Per esempio, solo a seguito di una direttiva federale (Medicaid) le imprese fornitrici del sistema sanitario USA hanno realizzato programmi formativi in materia di denuncia di abusi, sprechi e frodi verso i propri dipendenti, fornitori e agenti (Miceli *et al.*, 2008: 166-167). In Italia, solo per effetto della citata legge n. 190/2012 le amministrazioni si stanno adoperando per definire appropriate procedure per selezionare e formare i dipendenti chiamati a operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (commi 5/b, 9/b e 44/7).

7. Gli obiettivi e i contenuti formativi

Il programma di formazione dovrebbe prevedere aspetti legati sia alla conoscenza tecnica degli abusi (Morrison e Milliken, 2003) che all'impatto psicologico, comportamentale e valoriale dell'abuso. Sul piano della conoscenza tecnica dell'abuso alcuni temi appaiono indispensabili per una buona “education” in materia di WB: come è stato saggiamente osservato «non si può essere sostenitori di qualcosa che non si comprende» (Gauthier, 2006). a) Conoscenza sotto il profilo tecnico, penale e deontologico degli abusi relativi al *core business* aziendale: per esempio, abusi finanziari nel caso di banche, abusi ambientali nel caso di imprese del settore dell'energia e dell'ambiente, abusi sulla qualità dei prodotti di aziende industriali e commerciali, abusi amministrativi nel settore pubblico, ecc. b) Conoscenza sotto il profilo tecnico, penale e deontologico degli abusi relativi alle funzioni organizzative ausiliarie e di staff: per esempio, abusi relativi alla disciplina del rapporto di lavoro, alla contabilità, all'acquisto di beni e

servizi, alla tutela del patrimonio aziendale, alla comunicazione istituzionale, ecc.³ c) Conoscenza del quadro normativo e delle procedure che disciplinano il WB. d) Conoscenza dei principi e delle tecniche di *risk management* con particolare riferimento alla corruzione (analisi quantitative e qualitative del rischio, elaborazioni statistiche, metodi di gestione del rischio corruzione, ecc.). Sul piano dell'impatto psicologico, comportamentale e valoriale degli abusi le seguenti discipline appaiono particolarmente importanti. Elementi di psicologia sociale, comportamento organizzativo, antropologia culturale, sociologia della devianza, etica pubblica e scienza politica. Tali elementi andrebbero scelti e sviluppati con particolare riferimento alle questioni della personalità, della responsabilità sociale e personale di organizzazioni e individui, della protesta civile, delle politiche di anticorruzione, del tradimento, della fedeltà ai gruppi e della legalità.

7.1. I metodi didattici

I metodi didattici devono essere adeguati al tipo di apprendimento che si desidera ottenere e al programma formativo intrapreso (Noe *et al.*, 2010, tr. it. 2012: 213). A questo scopo strumenti didattici basati sull'apprendimento dei concetti sembrano essere più adatti di strumenti basati sul fare come l'*on the job training* o l'*action learning* o sulla relazione come il *T-Group* o le *Comunità di pratiche*. Di seguito illustreremo le caratteristiche di un gruppo di strumenti didattici che hanno maggiori probabilità di essere utilizzati dai formatori e accettati da discenti e dai committenti in un programma di *WB education*. L'ordine con cui essi vengono presentati è basato su un crescente grado di interattività assicurato dallo strumento.

I testi. In materia di WB esiste un'ampia letteratura di testi scientifici, professionali, giornalistici e divulgativi che forniscono informazioni da punti di vista diversi e con un livello di approfondimento in grado di soddisfare gli interessi dei lettori più disparati. Segnaliamo: *The*

3. Le norme penali afferma Green (2008: 43) svolgono una funzione educativa sostenendo e promuovendo certi stili di vita. La decisione di criminalizzare un comportamento riflette le regole morali dominanti in un determinato momento nella società; ne consegue che la percezione generale degli abusi è condizionata dalle scelte di criminalizzazione dei comportamenti compiute dalla società e dalla misura in cui tali scelte sono conosciute dai membri che ne fanno parte.

Corporate Whistleblower's Survival Guide: A Handbook for Committing the Truth di Tom Devine e Tarek Maassarani (2011) e alcuni lavori giornalistici come *The Informant (a True Story)* di Kurt Eichenwald (2001), *The Smartest Guys in the Room: the Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* di Bethany McLean e Peter Elkind (2003) e *All the President's Men* di Carl Bernstein e Bob Woodward (1974). In Italia l'unico studio monografico che conosciamo è al momento *Il Whistleblowing* di Fraschini, Parisi e Rinoldi (2011).

I portali tematici. I portali tematici sono un importante strumento di studio e apprendimento delle principali questioni inerenti al WB, costituendo nel contempo una importante porta di accesso e di comunicazione verso quegli organismi indipendenti che si occupano di questa delicata materia. I portali tematici sono siti-web. I più significativi sono: a) www.whistle-blower.org del *Government Accountability Project* (GAP) e www.pogo.org del *Project on Government Oversight* (POGO); b) www.pcaw.org.uk del *Public Concern at Work* in UK; c) www.canadians4accountability.org del *Canadian for Accountability* in Canada; d) www.internationalwhistleblowers.com dell'omonimo organismo neozelandese; e) www.whistleblowing.it, il sito italiano di Giorgio Fraschini; f) www.transparency.org, il sito dell'omonimo organismo internazionale. Questi siti, promossi da organismi non profit o da persone fisiche, hanno lo scopo di offrire informazioni, consulenza, supporto, servizi legali e formativi a coloro che — persone o organizzazioni — affrontano questioni relative al WB.

La filmografia. La forza evocativa e comunicativa dello strumento filmico, la capacità di rappresentare spaccati realistici del comportamento umano, l'impatto emotivo che è in grado di suscitare, la capacità di stimolare l'interpretazione e il giudizio critici dello spettatore, la potenza delle immagini, la possibilità di confrontarsi con eventi e problemi non facilmente sperimentabili altrove, il vantaggio pratico di potere interrompere le scene a seconda delle esigenze dell'aula consentendo un visione ripetuta e retrospettiva della narrazione sono proprietà molto importanti dell'audio-visivo atte a sensibilizzare le coscienze in una materia straordinaria come questa (Awasthi e Staehelin, 1995; Rivoltella, 2001; Bogliari, 2007). In questi ultimi anni, a causa probabilmente della crescente sensibilità verso le questioni della responsabilità sociale delle organizzazioni, il WB ha destato l'interesse della industria cinematografica come dimostrano alcuni importanti film usciti

sull'argomento tra i quali ricordiamo: *The Whistleblower* (2010), *The Informant* (2009), *Enron: The Smartest Guys in the Room* (2005), *The Insider* (1999), *Erin Brockovich* (2000), senza dimenticare *All the President's Men* del 1976.

Le lezioni in aula. Conduttori della lezione d'aula in un programma di formazione alla denuncia pubblica degli abusi possono essere docenti, professionisti, figure istituzionali che abbiano maturato significative esperienze di studio, ricerca, didattica e professionali in questo campo. Un ruolo specifico possono assumere figure aziendali con il compito di realizzare programmi di formazione e sviluppo del personale centrati sui temi dei *bad behaviors* nelle organizzazioni di lavoro come supervisori di unità organizzative, autorità speciali, coaches di gruppi di lavoro, counselors aziendali, project managers, ecc. (Porath e Pearson, 2010; PNA, 2013). La legge italiana anticorruzione (n. 190/2012) ha istituito la figura del Responsabile della prevenzione della corruzione (comma 7) con il compito, tra l'altro, di selezionare il personale da destinare a specifici settori a rischio corruzione e di sensibilizzare e formare il pubblico dipendente in materia di anticorruzione.

Le storie di WB. Sul piano teorico le storie di WB rappresentano una modalità di apprendimento autonoma in quanto permettono di avere conoscenza di eventi, atti e persone realmente esistenti. Sul piano pratico l'apprendimento tramite storie si affida ad altri strumenti comunicativi già visti come i testi, il docente, la filmografia oppure le testimonianze dirette. In questo senso le storie di WB possono essere efficacemente veicolate da interviste scritte o video-registrate, studi di caso scritti da giornalisti o studiosi, rigorose analisi effettuate tramite studi di atti e sentenze giudiziari.

Le testimonianze. Più di qualsiasi altro strumento la testimonianza di persone che hanno vissuto esperienze in questo campo (contrasto al *mismanagement*, denuncia di abusi, ritorsioni, processi giudiziari, *mobbing* e simili) costituisce uno strumento capace di incidere nella coscienza delle persone e di qualificare un programma di formazione in materia di WB. I protagonisti in prima persona (cioè i WBrs), gli avvocati che hanno patrocinato cause legali in materia, i magistrati, i responsabili aziendali, le autorità pubbliche o anche la semplice presentazione di casi personali da parte dei discenti possono contribuire in modo determinante all'apprendimento e al successo del corso.

L'autoformazione. Considerate le fortissime implicazioni che il WB determina nella vita di una persona l'utilizzo di una modalità formativa che promuove l'introspezione, la ricerca personale, la riservatezza, l'elaborazione autonoma della conoscenza e del giudizio come l'autoformazione può forse costituire il miglior modo per affrontare questioni esistenziali di un simile spessore (Knowles, 1975; Mezirow, 1991; Hoban *et al.*, 2005).

8. La valutazione dei risultati

Come abbiamo visto nella prima parte di questo scritto scopo del WB è far cessare l'abuso all'interno delle mura domestiche dell'organizzazione e non quello di perseguire rappresaglie e interessi personali, allarmismo sociale, scandalismo mediatico. In questo senso un programma di formazione non dovrebbe prevedere il trasferimento sul campo di quanto appreso, come è lecito attendersi alla fine di un normale programma formativo, sia perché la denuncia dell'abuso (e l'abuso stesso) va considerata come un evento straordinario e indesiderabile nella vita dell'organizzazione sia perché il trasferimento stesso richiede il favore di quel contesto sociale e organizzativo che la denuncia tende a minacciare e destabilizzare (capi, colleghi, reti di supporto interno, opportunità di pratica, gestione del feedback) (Broad e Newstrom, 1992; Kirwan e Birchall, 2006; Aguilera e Madera, 2008; Van den Bossche *et al.*, 2010).

Il processo di valutazione dell'intervento formativo dovrebbe quindi arrestarsi a una verifica del gradimento del programma o a un accertamento della mutata valutazione emotiva e culturale del fenomeno nella prospettiva non tanto di attese di comportamenti concreti sul luogo di lavoro quanto della capacità di incidere sugli atteggiamenti di fondo dei discenti (Kirkpatrick, 1996; Noe *et al.*, 2010, tr. it. 2012: 214). Gli obiettivi e i risultati di un programma di *WB education* dovrebbero pertanto essere formulati e valutati rispetto alla capacità di informare sulle caratteristiche del fenomeno, di ridurre i pregiudizi nei suoi confronti (Aronson *et al.*, 2005, tr. it. 2006: 316), di proporre una nuova etica pubblica ai discenti, in altri termini, rispetto agli obiettivi di formare capacità potenziali e non operative nelle persone. In una prospettiva di questo tipo un atto isolato di denuncia in un

arco temporale lungo o anche nessun atto non andrebbero valutati negativamente in termini formativi.

Conclusioni

Non si può essere sostenitori di qualcosa che non si comprende. In queste poche parole si esprime il senso e lo scopo del nostro contributo: conoscere e giudicare prima di agire, saper valutare le persone, i comportamenti, i fatti e le circostanze prima di soffiare il fischietto. Probabilmente è questa la vera funzione di una formazione in una materia così spinosa come quella della denuncia degli abusi nei luoghi di lavoro. Per consentire di acquisire informazioni ed esprimere giudizi di valore è necessario però comprendere i fenomeni che si intendono dominare. Come abbiamo visto nel corso di questo studio il WB è un fenomeno in crescita, almeno nelle forme moderne venutesi a determinare, a causa di una mutata sensibilità verso la responsabilità sociale delle organizzazioni e di una legislazione sempre più attenta verso il fenomeno. Una formazione alla denuncia pubblica degli abusi dovrebbe proporsi l'obiettivo di creare potenzialità e formare coscienze in modo che le persone sentano il dovere, qualora se ne presenti la necessità, di protestare e di farlo a voce talmente alta che gli altri, preoccupati per i valori che vedono sacrificati, possano intervenire in loro aiuto contribuendo a illuminare il lato oscuro e profondo delle organizzazioni.

Riferimenti bibliografici

- AGUILERA R.V., VADERA A.K. (2008). *The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption*, «Journal of Business Ethics», 77: pp. 431-449.
- ALFORD C.F. (2008). *Whistleblowing as responsible followership*, in Riggio R.E., Chaleff I., Lipman B.J. (eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- ARONSON E., WILSON T.D., AKERT R.M. (2005), *Social psychology*, Longman, Reading(MA), trad. it. *Psicologia sociale*, il Mulino, Bologna 2006.

- ASHFORTH B.E., ANAND V. (2003), *The normalization of corruption in organizations*, in Kramer R.M., Staw B.M. (eds.), *Research in organizational behaviour*, 25: pp. 1-52, Elsevier, Amsterdam.
- AWASTHI V.N., STAEHELIN E. (1995), *Ethics and management accounting: Teaching note for a video case. The order: A progressive disclosure vignette*, «Journal of Accounting Education», 13(1): pp. 87-98.
- BOGLIARI F. (a cura di) (2007), *Il grande libro del cinema per manager*, Etas, Milano.
- BREWER G.A. (1996). *Incidence of whistle-blowing in the public and private sectors*, (GA): Department of Political Science, The University of Georgia, Athens.
- BRIEF A.P., MOTOWIDLO S. (1986), *Prosocial organizational behaviours*, *Academy of Management Review*, 4: 710-725, url: www.jstor.org/stable/258391.
- BROAD M., NEWSTROM, J. (1992), *Transfer of training: strategies to ensure high payoff from training investment*, Addison-Wesley, Reading (MA).
- CORTINA L.M., MAGLEY V.J. (2003), *Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace* «Journal of Occupational Health Psychology», 8(4): pp. 247-265.
- (DD), DEPARTMENT OF DEFENSE (USA) (2013), *Annual Report*, testo disponibile al sito <http://sec.gov/oig>.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, «American Sociological Review», 48: pp. 147-160.
- ENGWALL L. (2007), *The anatomy of management education*, «Scandinavian Journal of Management», 23: pp. 4-35.
- FESTINGER L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford (CA).
- FRASCHINI G. (2012), *Non chiamatelo whistleblowing*, testo disponibile al sito <http://whistle-blowing.it>.
- FRASCHINI G., PARISI N., RINOLDI D. (2011), *Il Whistleblowing*, Bonanno, Roma.
- FRENCH J.R.P., RAVEN B. (1959), *The Bases of social power*, in Cartwright D. (ed.) *Studies in Social Power*: 150-167, University of Michigan Press, Ann Arbor.

- GAUTHIER S. (2006), *Understanding internal control*, «Government Finance Review», 22(1): pp. 10–16.
- GEORGE J. (1992), *The role of personality in organizational life: Issues and evidence*, «Journal of Management», 18(2): pp. 185–213.
- GOFFMAN E. (1963), *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- (GAP), GOVERNMENT ACCOUNTABILITY PROJECT (2013), *Banking sector accountability: Understanding and handling the complex “SOX Plus One” whistleblower claim*, pp. 1–18, testo disponibile al sito <http://www.whistleblower.org>.
- GREEN S.P. (2006), *Lying, cheating, and stealing. A moral theory of white-collar crime*, Oxford University Press, Oxford trad. it. *I crimini dei colletti bianchi*, Egea, Milano 2008.
- GUNDLACH M.J., DOUGLAS S.C., MARTINKO M.J. (2003), *The decision to blow the whistle: a Social information processing framework*, «Academy of Management Review», 28(1): pp. 107–123.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- HOBAN J.D., LAWSON S.R., MAZMANIAN P.E., BEST A.M., SEIBEL H.R. (2005), *The self-directed learning readiness scale: A factor analysis study*, «Medical Education», 39(4): pp. 370–379.
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills (CA).
- JOHNSON R.A. (2002), *Whistleblowing: when it works – and why*, Rienner Publishers, Boulder (CO).
- KERR J., SLOCUM J. WJr. (2005), *Managing corporate culture through reward system*, «Academy of Management Executive», 19(4): pp. 130–138.
- KIRWAN C., BIRCHALL D. (2006), *Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model*, «International Journal of Training and Development», 10: pp. 252–68.
- KIRKPATRICK D.L. (1996), *Techniques for evaluating training program*, «Training and Development», 50(1): pp. 54–59.
- KNOWLES M.S. (1975), *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- MANSBACH A. (2009), *Keeping democracy vibrant: Whistleblowing as truth-telling in the workplace*, «Constellations», 16(3): pp. 363–376.

- MARTIN B., RIFKIN W. (2004), *The dynamics of employee dissent: Whistleblowers and organizational Jiu-Jitsu*, «Public Organization Review», 4: pp. 221–238.
- MEYER J., ROWAN B. (1990), *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, «American Journal of Sociology», 83: pp. 340–363.
- MEZIROV J. (1991), *Transformative dimensions of adult learning*, Jossey-Bass, San Francisco, trad. it. *Apprendimento e trasformazione*, Raffaello Cortina, Milano 2003.
- MICELI M.P., NEAR J.P., DWORKIN T.M. (2008), *Whistle-blowing in organizations*, Routledge, New York.
- MIETHE T.D. (1999), *Whistle-blowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste and abuse on the Job*, Westview Press (2nd ed.), Boulder (CO).
- MORRISON E.W., MILLIKEN F.J. (2003), *Guest editor's introduction: Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations*, «Journal of Management Studies», 40: pp. 1353–1358.
- NEAR J.P., VAN SCOTTER J.R., REHG M.T., MICELI M.P. (2004), *Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process?*, «Business Ethics Quarterly», 14(2): pp. 219–242, DOI: 10.5840/beq200414210.
- NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P.M. (2010), *Human resource management* (7th ed.), MacGraw-Hill, Chicago, trad. it. *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano 2012.
- OLIVERI L. (2013), *Anticorruzione negli enti locali*, Maggioli, Rimini.
- ORGAN D.W. (1990), *The motivational basis of organizational citizenship behaviour*, in Stave B.M., Cummings L.L. (eds.), *Research in organizational behaviour*, 12: pp. 43–72, JAI Press, Greenwich (CT).
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations*, Harper & Row, New York.
- PNA (2013), *Piano Nazionale Anticorruzione*, Presidenza Consiglio dei Ministri. Dipartimento della Funzione Pubblica, testo disponibile al sito <http://anticorruzione.it>.
- PORATH C.L., PEARSON, C.M. (2010), *The cost of bad behavior*, «Organizational Dynamics», 39 (1): pp. 64–71.
- PRICewaterhouseCOOPERS (2014), *Global economic crime survey* (Addendum italiano), testo disponibile al sito <http://pwc.com/it>.
- REHG M.T., MICELI M.P., NEAR J.P., VAN SCOTTER J.R. (2008), *Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships*, «Organization Science», 19(2): pp. 221–240.

- RIVOLTELLA P.C. (2001), *Media Education*, Carocci, Roma.
- ROBINSON S.L., KRAATZ M.S. (1998), *Constructing the reality of normative behavior: The use of neutralization strategies by organizational deviants*, in Griffin R.W., O'Leary-Kelly A., Collins J.M. (eds.), *Dysfunctional behaviour in organizations*, 1: pp. 203–220, JAI Press, Stanford (CA).
- ROTHSCHILD J., MIETHE T.D. (1994), *Whistleblowing as resistance in modern work organizations*, in Jermier J.M., Knights D., Nord W.R. (eds.), *Resistance and power in organizations*: pp. 252–273, Routledge, London.
- (SEC), SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (2013), *Annual report to congress on the Dodd–Frank whistleblower program*, testo disponibile al sito: <http://sec.gov>.
- SIDDIQUEE N.A. (2010), *Combating corruption and managing integrity in Malaysia: A critical overview of recent strategies and initiatives*, «Public Organization Review», 10: pp. 153–171.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013), *Whistleblowing in Europe. Legal protections for the whistleblower in the Europe*, testo disponibile al sito <http://transparency.org>.
- VAN DEN BOSSCHE P., SEGERS M., JANSEN N. (2010), *Transfer of training: the role of feedback in supportive social networks*, «International Journal of Training and Development», 14 (2): pp. 81–94.
- VANDEKERCKHOVE W. (2006), *Whistleblowing and organizational social responsibility: A global assessment*, Ashgate, Hampshire.

Compilato il 15 febbraio 2018, ore 15:25
con il sistema tipografico L^AT_EX 2_ε

Finito di stampare nel mese di febbraio del 2018

presso «The Factory Srl»
Via Tiburtina, 912 - Roma - www.the-factory.it
per conto della
«Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale» di Canterano (RM)