



**Progetto “Interventi mirati al contrasto della corruzione
nella Pubblica Amministrazione locale e centrale”**

WEBINAR: PILLOLE DI INTEGRITA’

3. LA FORMAZIONE GENERALE CON APPROCCIO VALORIALE

Massimo Di Rienzo
Consulente FormezPA

Roma, 14 marzo 2014



Riassunto delle pillole precedenti

1.LA GESTIONE DEI DILEMMI ETICI

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/12819>

Nella sezione “MATERIALI”

2.IL RUOLO DELLA LEADERSHIP PER STABILIRE I FONDAMENTI DI UNA CULTURA ETICA DELL'AMMINISTRAZIONE

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/13700>

Nella sezione “MATERIALI”



DILEMMA ETICO

Un dilemma etico può essere descritto come una decisione che richiede una scelta tra **principi concorrenti**, spesso in **contesti complessi** e con **elevata carica di responsabilità**.





**EVENTO
CRITICO**

innesca un

**DILEMMA
ETICO**

innesca una

DECISIONE

**IGNORARE
o
AGIRE**

AGIRE = WHISTLEBLOWING

La parola **whistleblower** viene dalla frase inglese "**blow the whistle**", letteralmente soffiare nel fischietto, che si riferisce all'azione dell'arbitro nel segnalare un fallo o a quella di un poliziotto che tenta di fermare un'azione illegale





II DILEMMA ETICO viene, di norma, innescato da un EVENTO CRITICO

...nel nostro caso, l'EMERSIONE DI UN
COMPORTAMENTO (potenzialmente) ILLECITO

EVENTO
CRITICO

*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).*

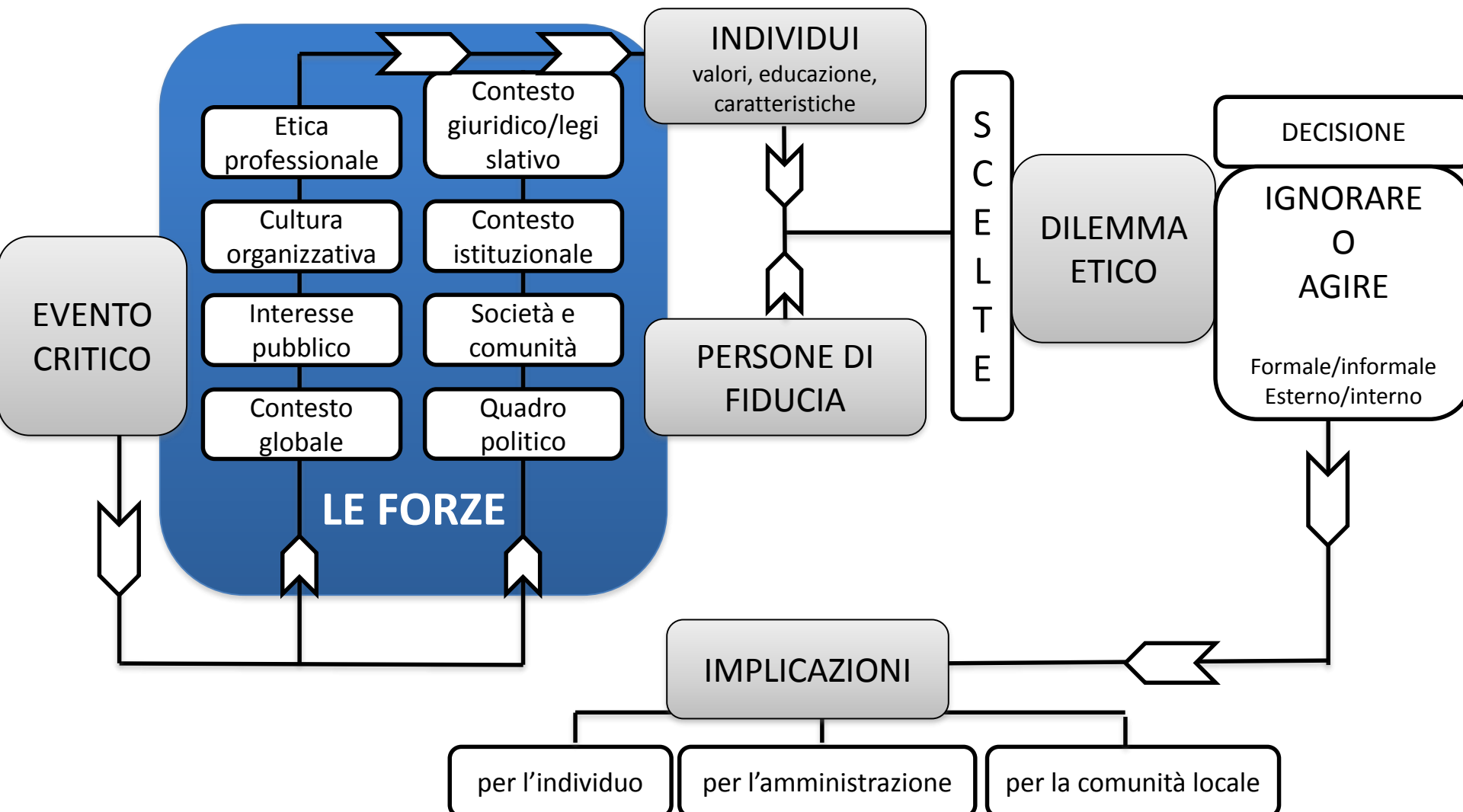
EMERSIONE DI UN
COMPORTAMENTO
ILLECITO





IL MODELLO DI PROCESSO DECISIONALE ETICO (PUBBLICO)

Lisa Ehrich, Neil Cranston & Megan Kimber





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



LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Muel Kaptein (2008)





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...



Prima 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 disposizione 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.





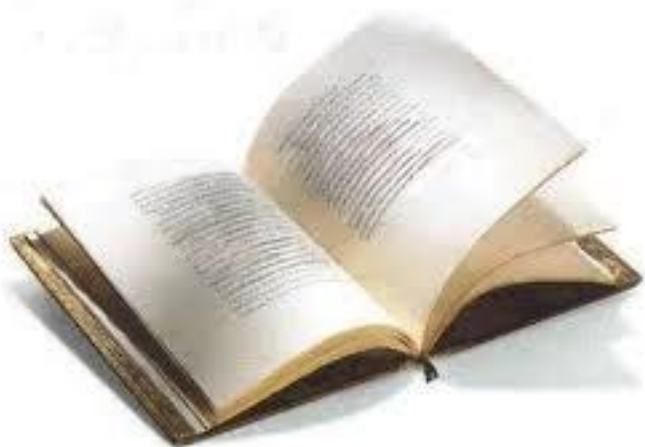
Definizione della questione

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

- ***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"

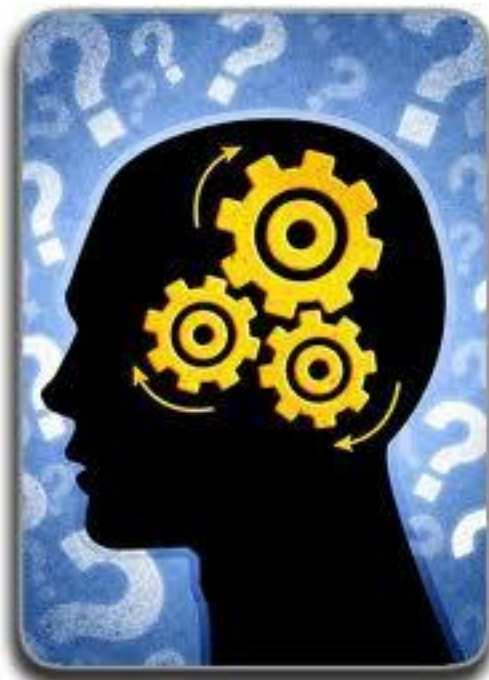
Forze attive nel processo decisionale

- **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

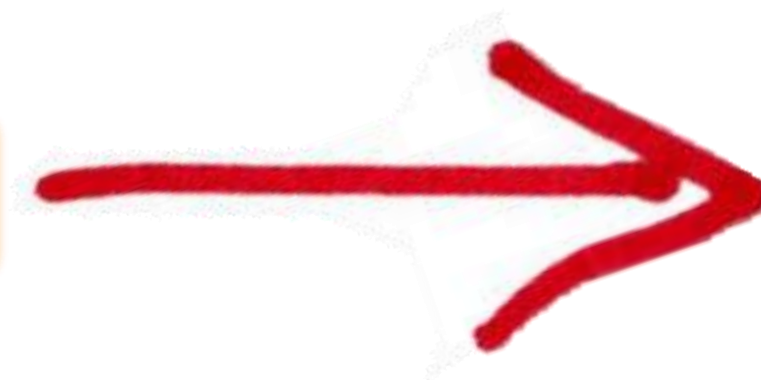
Se riesci a vedere anche i
due volti, cogli
pienamente il significato
della figura. Ne cogli, cioè,
lo **SFONDO**

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

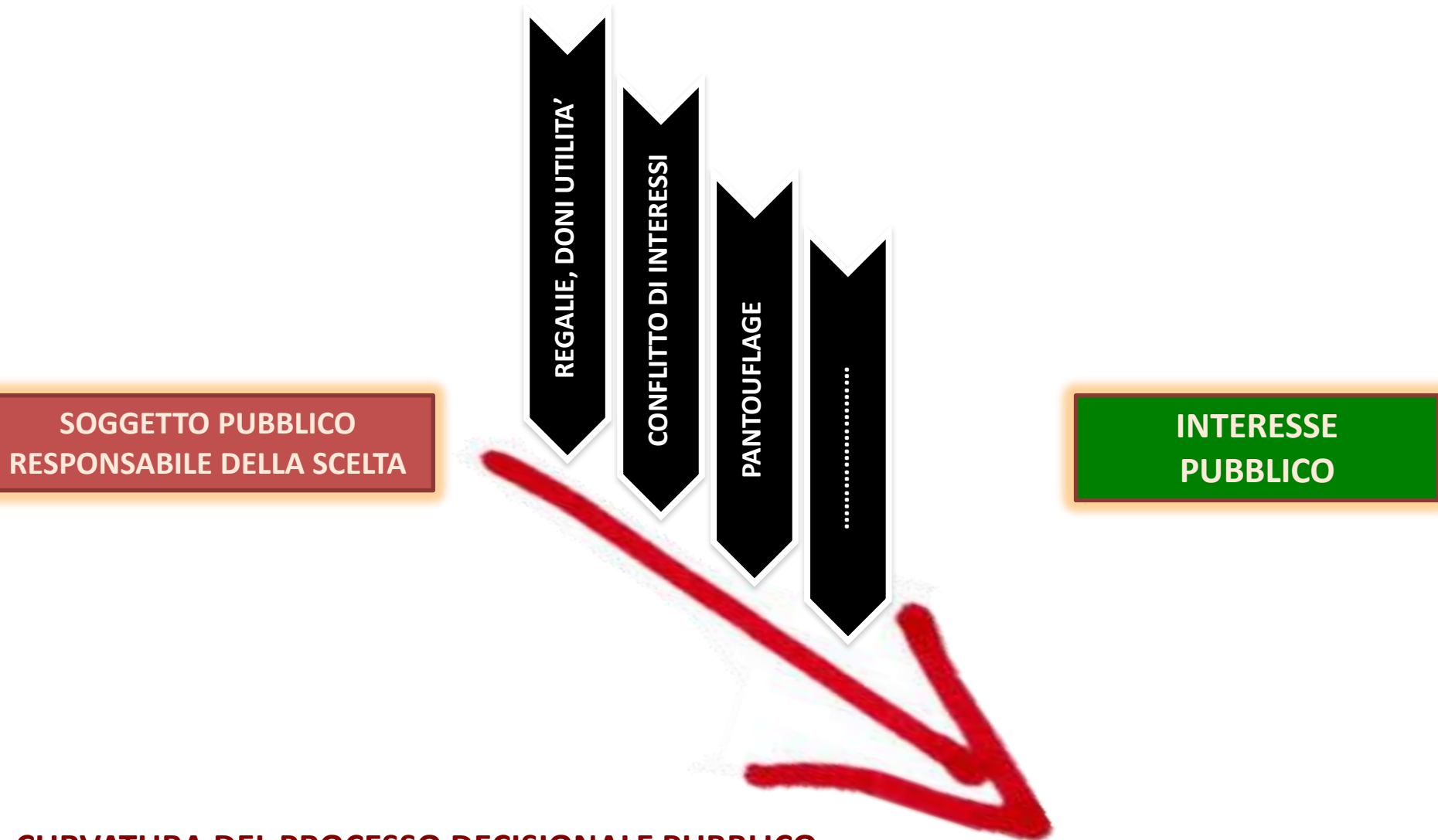


**SOGGETTO PUBBLICO
RESPONSABILE DELLA SCELTA**



**INTERESSE
PUBBLICO**

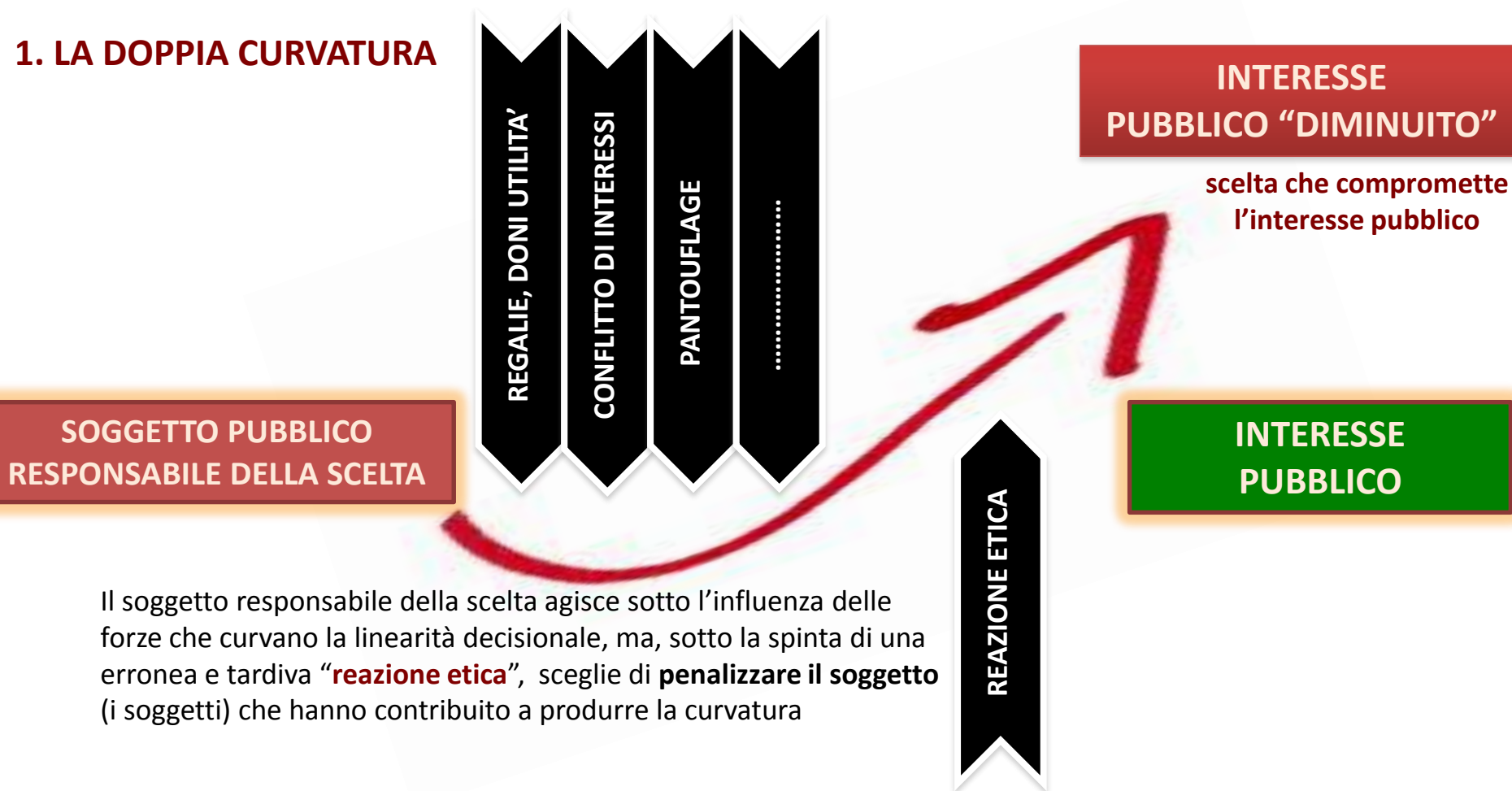
LINEARITA' DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO



CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO



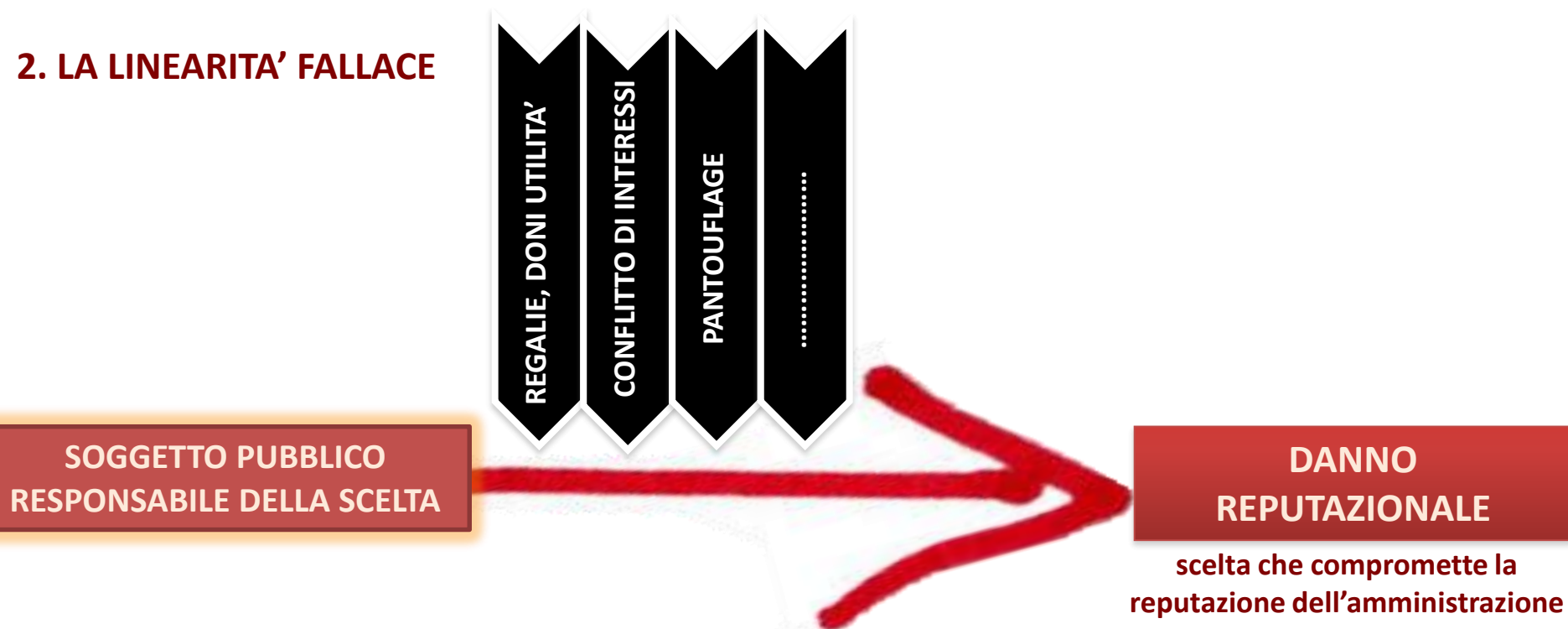
1. LA DOPPIA CURVATURA



CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO



2. LA LINEARITA' FALLACE



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**

LINEARITA' 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

CURVATURA DEL PROCESSO DECISIONALE PUBBLICO

**scelta che compromette la tutela
dell'interesse pubblico**

**INTERESSI
ILLECITI/PRIVATI**



Seconda 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**.

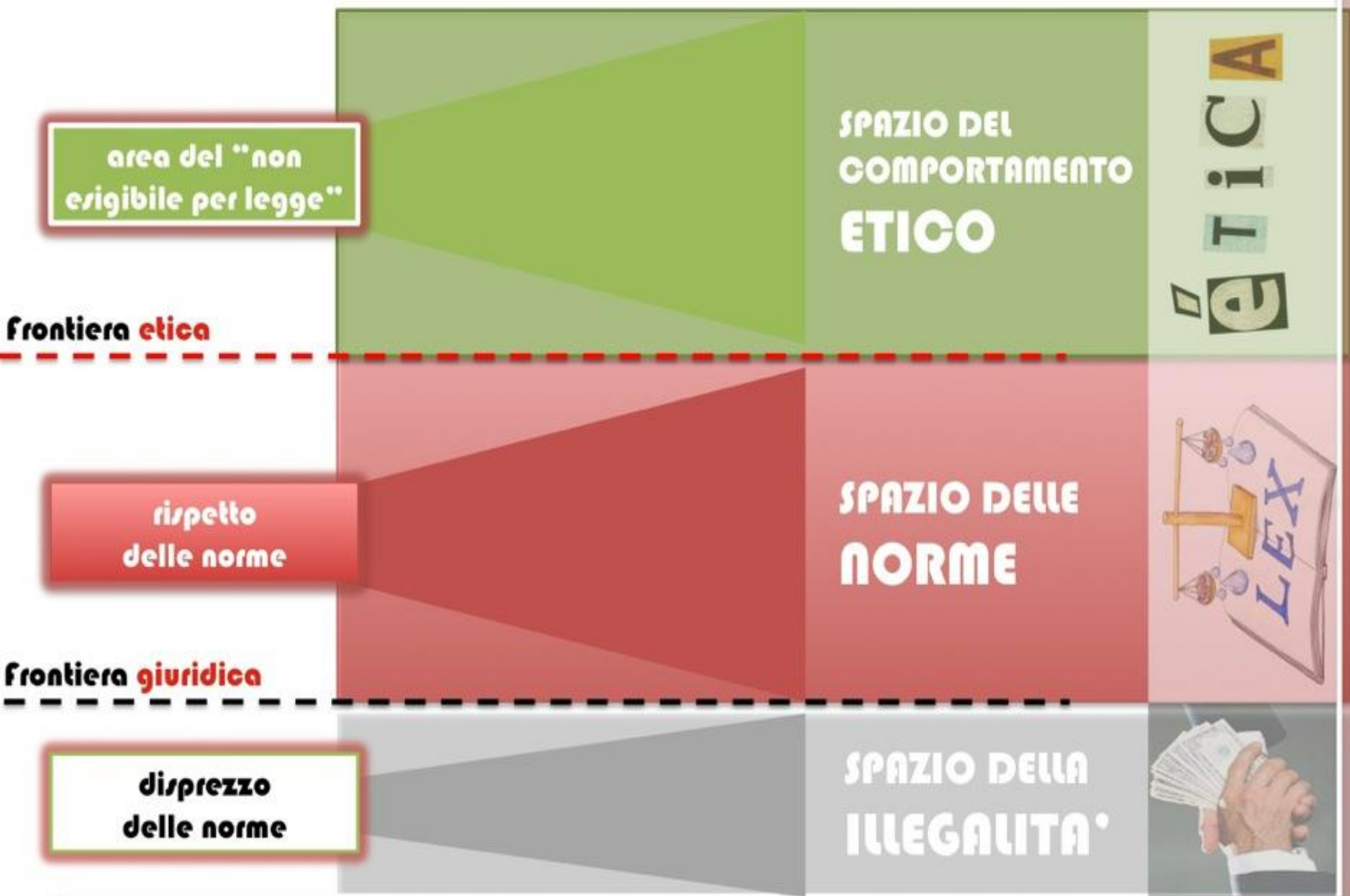


Approcci combinati

- 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.

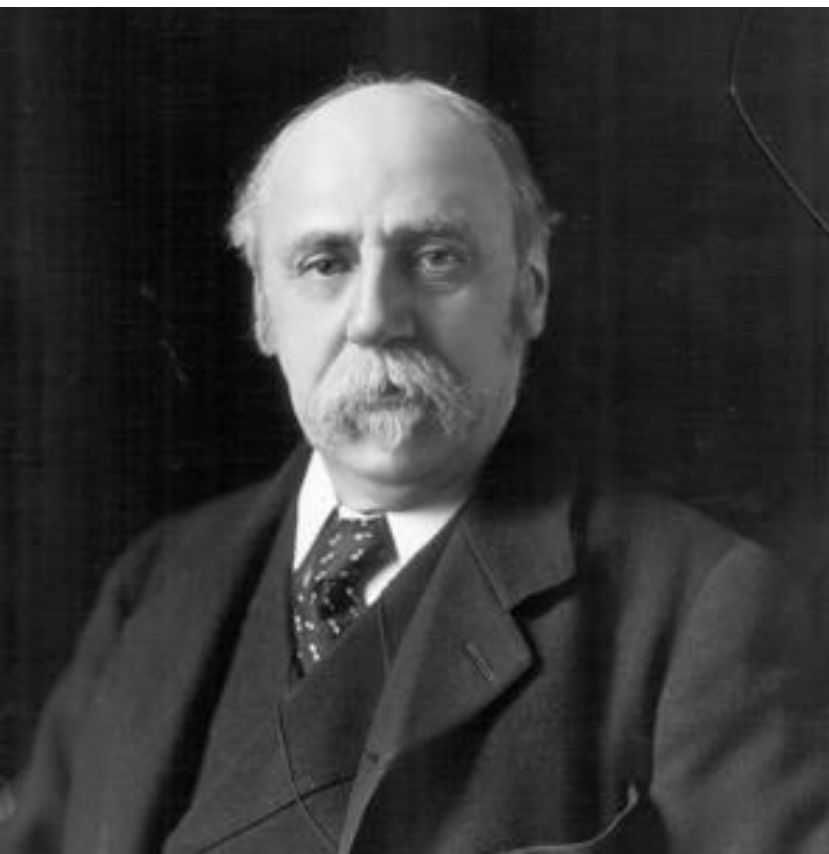
ethical
PROPERTY

IL RAPPORTO TRA ETICA E NORMA



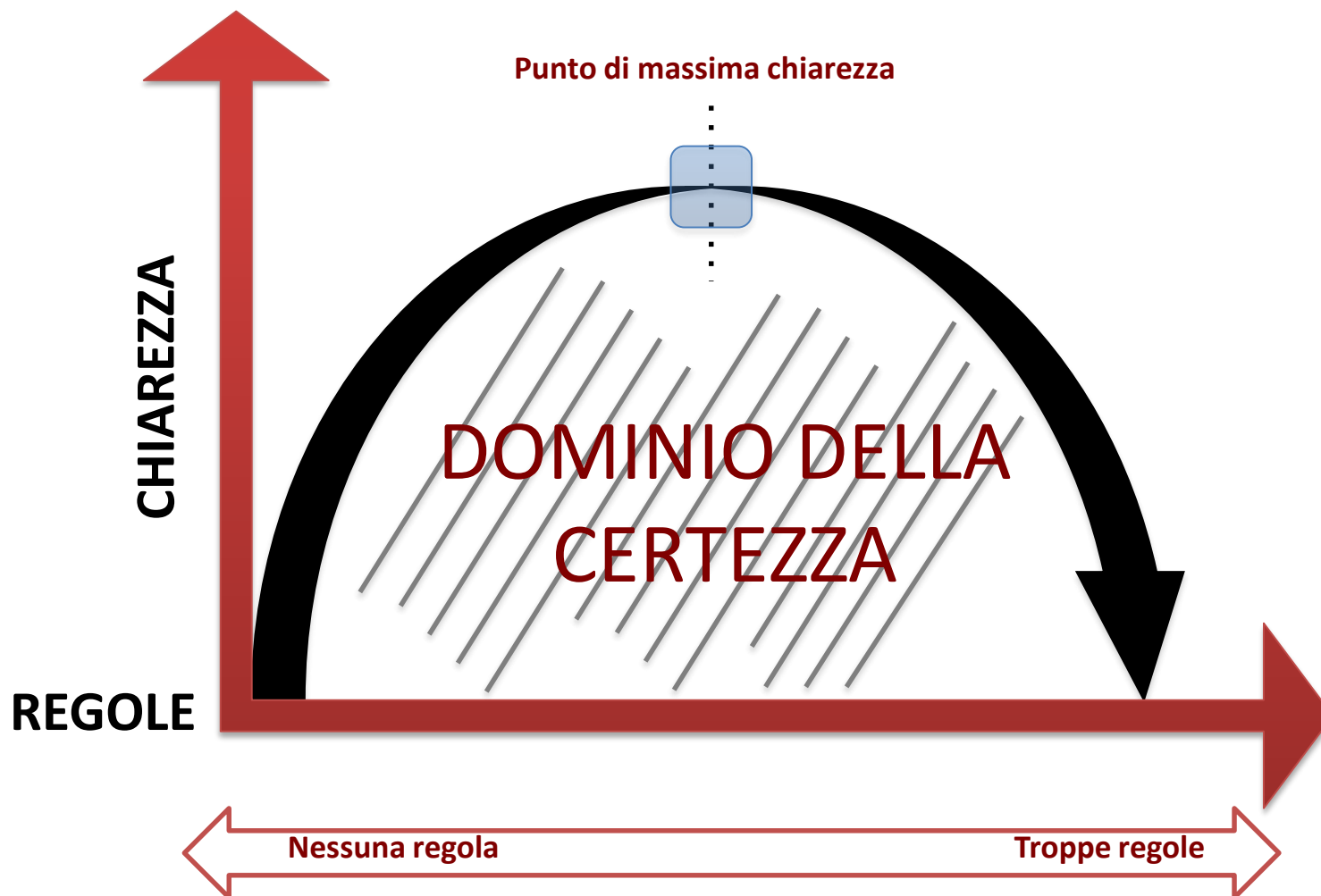


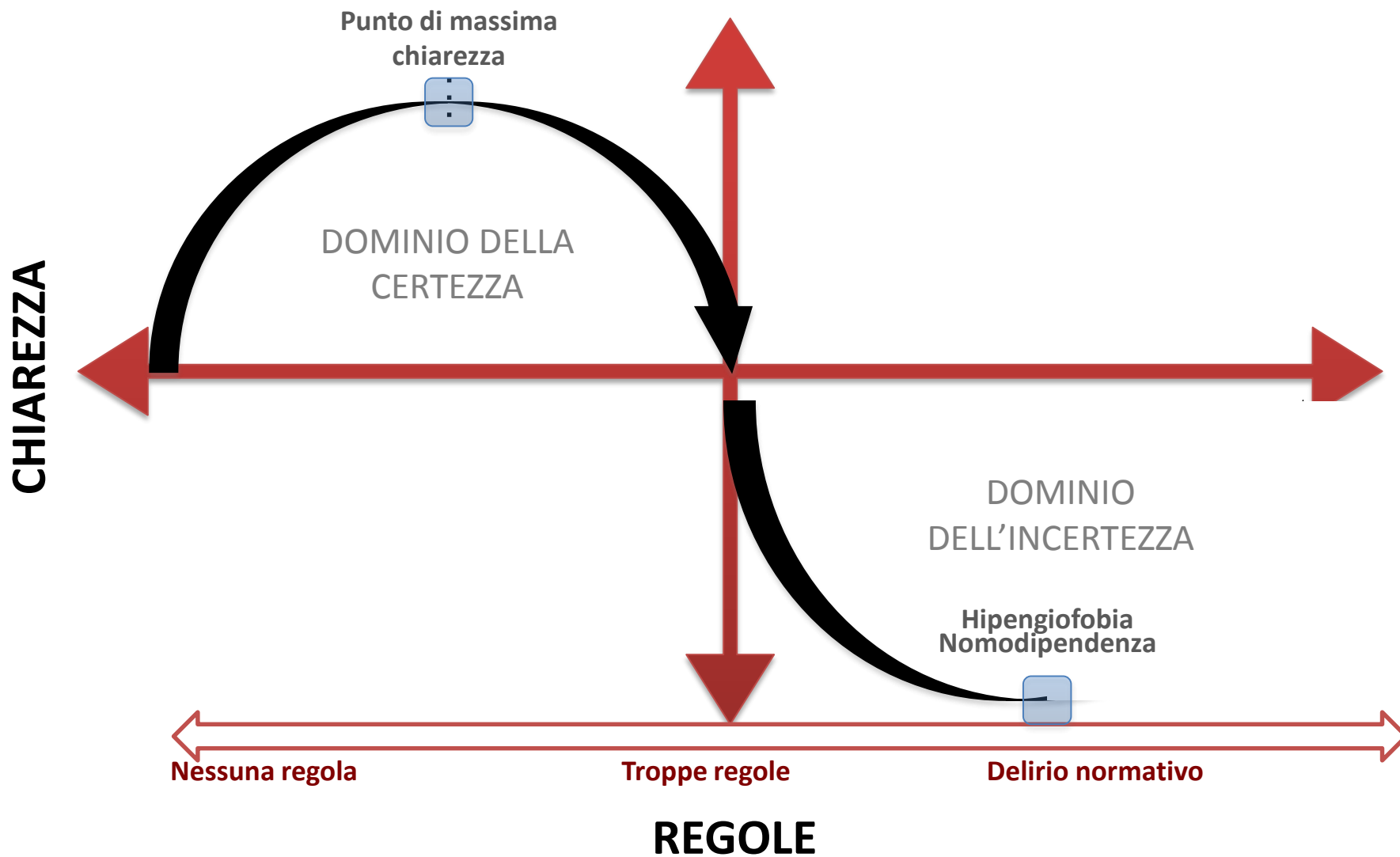
Lo spazio etico



Lord John Fletcher Moulton
1924

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







Lo stress da regole provoca
Hipengiofobìa
e
Nomodipendenza



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilità
fobìa = paura



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilità
fobìa = paura

Le regole producono CERTEZZE
Troppe regole producono INCERTEZZE



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilità
fobìa = paura

Le regole producono CERTEZZE
Troppe regole producono INCERTEZZE

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



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilità
fobìa = 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



Hipengiofobìa

hypengiòs = responsabilità

fobìa = 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...
- Stimo il mio dirigente perché...
- Inserisci un tuo comportamento o un comportamento che hai osservato e che riconduci a hipengiofobia 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**



Terza parte

La formazione valoriale



La formazione valoriale

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

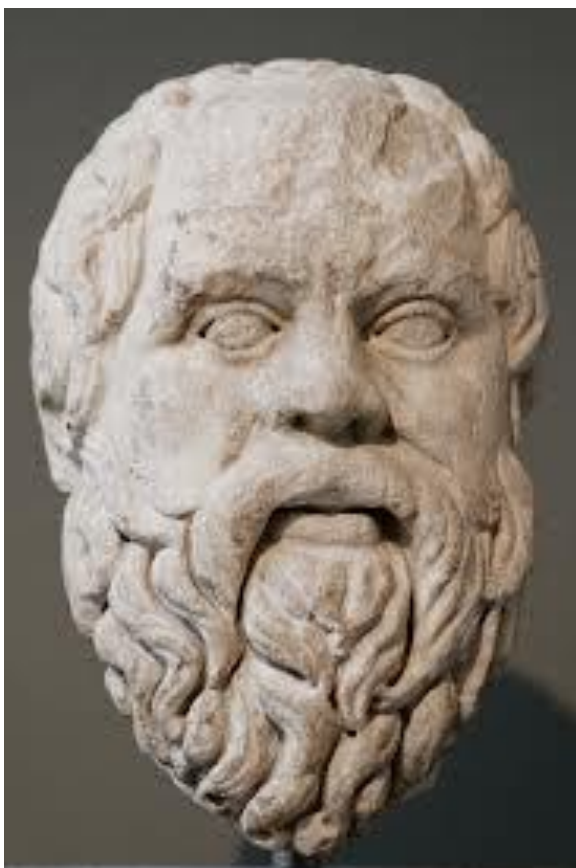
- livello **specifico**, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio;
- livello **generale**, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (**approccio contenutistico**)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

**Prevenzione
della
Corruzione**

Legge n.190/2012



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.



EVENTO CRITICO

DILEMMA ETICO

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

TUTELA DELL'INTERESSE PUBBLICO
TUTELA DELL'IMMAGINE DELLA PA

OPZIONE 1

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

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

CULTURA ORGANIZZATIVA

FALLIMENTO ETICO

OPZIONE 2

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

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**

TUTELA DELL'INTERESSE PUBBLICO
TUTELA DELL'IMMAGINE DELLA PA

OPZIONE 1

Il dott. Rossi decide di segnalare all'esterno

OPZIONE 2

TUTELA DELL'INTERESSE PUBBLICO
FALLIMENTO IMMAGINE PA

OPZIONE 3

Il dott. Rossi decide di ignorare

FALLIMENTO ETICO

OPZIONE 4

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

IL DILEMMA DEL DOTTOR ROSSI





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!!!**



Quarta parte

La formazione valoriale, questioni aperte



La formazione valoriale



Questioni aperte

- Come farla in Italia?
- 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 (e dei cittadini) del futuro?



BIBLIOGRAFIA

- OECD (2009), [Towards a Sound Integrity Framework](#): Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation, by Prof. Dr. Jeroen Maesschalck, Leuven University, Belgium, in close co-operation with János Bertók of the OECD Secretariat.
- OECD (2011), [ANTI-CORRUPTION POLICY AND INTEGRITY TRAINING](#), expert seminar “Anti-Corruption Strategies and Integrity Training”, 23 – 25 March 2011, Vilnius, Lithuania
- Kaptein M. (2007) [Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model](#), Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Palicarsky C., (2011), [Strengthening Integrity in The Public Sector, Advanced Training on Prevention of Corruption Systems and Methodologies](#) , Vienna



WEBINAR

PILLOLE DI INTEGRITA'

- **14 febbraio**, "Pillole di integrità. **La gestione dei dilemmi etici**"
- **28 febbraio**, "Pillole di integrità, **Il ruolo della leadership nello stabilire i fondamenti di una cultura etica dell'amministrazione**"
- **14 marzo**, "Pillole di integrità. **La formazione generale con approccio valoriale**"
- **11 aprile**, "Pillole di integrità, **Il whistleblowing**"
- **26 maggio**, "Pillole di integrità. **Trasparenza e trasparentismi**"



MASSIMO DI RIENZO

m_dirienzo@hotmail.com

Tel. 3334158347

Linkedin: it.linkedin.com/in/massimodirienzo/

Skype: massimo.di.rienzo



BUON LAVORO!!!