



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

**WEBINAR: PILLOLE DI INTEGRITA’**

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

**Massimo Di Rienzo**  
Consulente FormezPA

Roma, 28 febbraio 2014



**Riassunto della pillola precedente**

## **LA GESTIONE DEI DILEMMI ETICI**

**La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:**

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

**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).*

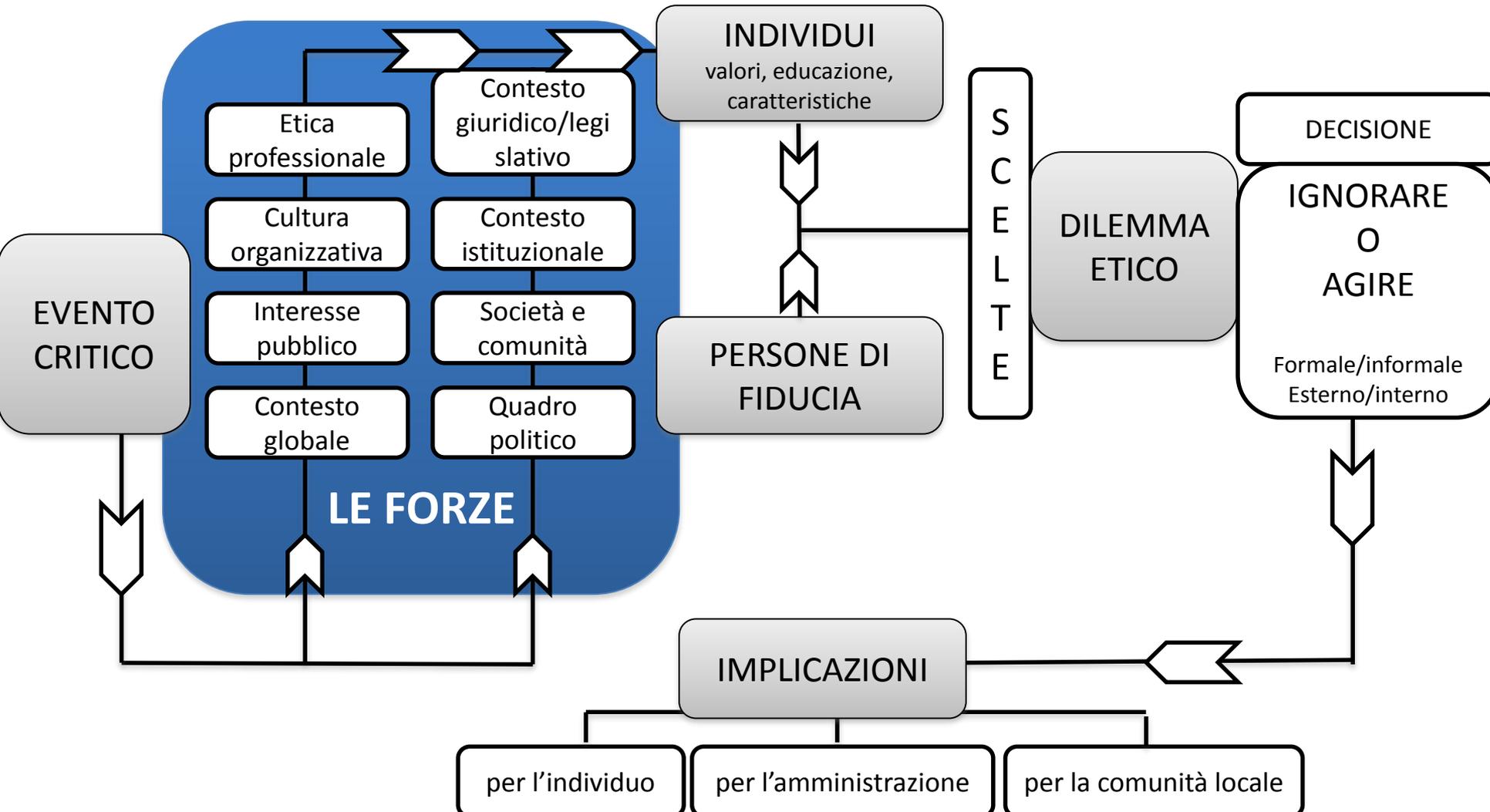
**EMERSIONE DI UN  
COMPORTAMENTO  
ILLECITO**





## IL MODELLO DI PROCESSO DECISIONALE ETICO (PUBBLICO)

Lisa Ehrich, Neil Cranston & Megan Kimber





**Gli usi, le dinamiche delle micro-organizzazioni** che vivono in una amministrazione contribuiscono a formare una **CULTURA ORGANIZZATIVA**.  
Al centro di una cultura organizzativa ci sono le **relazioni tra le persone**, la costruzione ed il mantenimento di **rapporti di potere**.

*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**.*





**Il QUADRO POLITICO** può influenzare decisamente una decisione. Fa riferimento al **rapporto tra politica e amministrazione**, alla linea etica/non etica che la politica impartisce all'amministrazione attraverso nomine, regole, pratiche, comportamenti, ecc.

*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.*





## Prima parte

# La leadership etica



## **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

**COMPORTAMENTI**

- 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
<b>TRATTI DISTINTIVI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrità</li> </ul>	Essere di esempio attraverso azioni visibili <i>(Role Modeling)</i> Sanzionare i comportamenti non etici
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onestà</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affidabilità</li> </ul>	
<b>COMPORAMENTI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fare la cosa giusta</li> </ul>	Spiegare le ragioni delle proprie azioni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere aperti e ascoltare</li> </ul>	Prendere in seria considerazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possedere un proprio sistema di valori</li> </ul>	Illustrare il proprio sistema di valori
<b>SCELTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collegare le scelte a dei valori</li> </ul>	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"> <li>• Essere oggettivi/giusti</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere attento al mandato pubblico</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possedere criteri di selezione etici</li> </ul>	

**...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



## **IL DILEMMA DEL PRESIDE (ESERCITAZIONE)**

- L'Istituto Tecnico A. Volta ha una politica molto rigorosa in materia di droga, fino a prevedere l'immediata esclusione degli studenti che vengono trovati in possesso di sostanze all'interno dell'istituto.
- Gli insegnanti e i genitori sono molto favorevoli alla politica e due studenti sono già stati esclusi quest'anno.
- Kevin, uno studente di 15 anni, è stato scoperto con una piccola quantità di marijuana appena un mese prima della fine della scuola.
- Kevin non è sempre stato uno studente facile per la scuola, anche se l'anno precedente aveva lavorato sodo, non aveva avuto problemi con gli insegnanti e sembrava in grado di raggiungere il suo obiettivo che è quello di diventare un elettricista.
- Il preside, sa che Kevin lavora anche part-time per aiutare la madre malata e il fratello minore che frequenta anche lui la scuola.
- L'esclusione per Kevin significherebbe perdere l'anno e potenzialmente perdere il lavoro part-time se il suo datore di lavoro venisse a scoprire i motivi dell'allontanamento.

**Il preside deve decidere.**

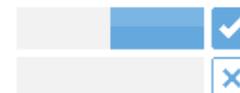


## IL DILEMMA DEL PRESIDE

Idee più votate: [Visualizza presentazione](#) 

"Il Preside coinvolge il Consiglio applicando una sanzione meno severa, tenuto conto della situazione di K. Il Consiglio modifica il regolamento di Istituto codificando per il futuro attenuanti speciali. umanizzare le regole le rende più accettabili."

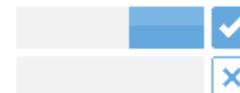
[mauro](#), Roma [Visualizza risposta \(1\)](#) [Pubblica una risposta](#)



[Contrassegna come non appropriato](#)

"Il Preside decide di non escludere Kevin ma di richiamarlo per fargli comprendere il suo errore. Kevin dovrà comunque effettuare alcuni lavori socialmente utili per la scuola al fine di riabilitare la sua posizione"

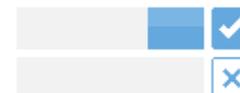
[GaPe](#), Cuneo [Visualizza risposta \(1\)](#) [Pubblica una risposta](#)



[Contrassegna come non appropriato](#)

"Il preside chiede a Kevin perché avesse con sè della droga. Sottopone il problema al Consiglio proponendo, per la difficile situazione familiare, di non escludere kevin, un percorso psicologico e lo svolgimento di lavori utili per la scuola"

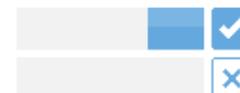
[marta sevi](#), università di foggia [Pubblica una risposta](#)



[Contrassegna come non appropriato](#)

"L'impostazione del regolamento è errata e va cambiata. Il Preside salvando Kevin, discriminerebbe gli altri due alunni. Ove fosse possibile, sarebbe opportuno riconsiderare le due precedenti espulsioni, avviando la procedura di modifica regolamentare."

[giuliano](#), Taranto [Pubblica una risposta](#)



[Contrassegna come non appropriato](#)



Il principio prevalente è che "**le regole vanno umanizzate**" per renderle più accettabili. Una leadership etica, infatti, non provvede solo alla "codificazione" di regole, ma anche alla "determinazione".

• **Definire una regola** significa che esiste una adozione formale di una regola di comportamento. Si afferma formalmente, cioè, che in un dato contesto e per il presente e futuro, varrà una determinata regola e che quella regola sta scritta in un documento (ad esempio il codice di comportamento o il codice disciplinare).

• **Determinare una regola** significa, invece, che per un particolare contesto e per il tempo necessario si decide che è opportuno adottare uno specifico comportamento (invece che altri) in ragione del fatto che questo comportamento viene largamente condiviso dalla maggioranza di coloro che lo dovranno osservare e far osservare. Per questo il processo di determinazione non può prescindere dal coinvolgimento di **attori interni e esterni all'organizzazione** che decide di adottare quella regola.

**N. B.:** gli attori interni sono anche e soprattutto gli studenti che vanno **SEMPRE** consultati come stabilito dall'art. 12 della Convenzione ONU sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza ***Gli Stati garantiscono al fanciullo capace di discernimento il diritto di esprimere liberamente la sua opinione su ogni questione che lo interessa, le opinioni del fanciullo essendo debitamente prese in considerazione tenendo conto della sua età e del suo grado di maturità.***



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

### La leadership etica si compone di una serie di comportamenti...

...fissare standard etici

...agire ed essere  
“riferimento etico”

...dare voce ai  
collaboratori

...sanzionare/premiare

...considerare le  
implicazioni etiche  
delle scelte

- la responsabilità di **fissare le regole**, di farle conoscere ai propri collaboratori e di integrarle laddove possibile
- una condotta in linea con le regole fissate attraverso **azioni individuali e relazioni interpersonali**
- la promozione di tale condotta presso i collaboratori attraverso una **comunicazione bi-direzionale** volta a far emergere eventuali dilemmi etici,
- l'utilizzo responsabile di **rinforzi** positivi e negativi
- il costante riferimento alle implicazioni derivanti dai **processi decisionali**



## **Seconda 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**



**Terza 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:

- Abbiamo le **informazioni** sufficienti per svolgere i compiti in modo responsabile.
- Abbiamo i **mezzi** adeguati per svolgere i compiti in modo responsabile.
- Abbiamo 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



## 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?*

### **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)**

### **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**



## CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

### 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)**

*...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 **casuale circostanza**.
- 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**



## CULTURA ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE

### 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)

*...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](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](mailto: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...**

**...ne parleremo nella prossima PILLOLA**



## BIBLIOGRAFIA

- Kaptein M. (2008), [Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model](#), Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Kaptein M. - Hoekstra A., [The Institutionalization of Integrity in Local Government](#)
- Kaptein M. (2008), [The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model](#)
- Lasthuizen K.M. (2008), [Leading to integrity, empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity](#)
- Six F., Lawton A. (2010) , [Towards a theory of integrity systems: a configurational approach](#)
- Rihma M., Virovere A. (2009), [Ethics Auditing and Conflict Analysis as a Management Tools](#)
- Wechsler R. (2012), [Local Government Ethics Programs: a Resource for Ethics Commission Members, Ethics Reformers, Local Officials, Attorneys, Journalists, and Students](#)
- Palicarsky C., (2011), [Strengthening Integrity in The Public Sector, Advanced Training on Prevention of Corruption Systems and Methodologies](#) , Vienna
- Tenbrunsel A. Smith-Crowe K., (2009), [Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going](#)
- Heggstad K., Frøystad M., (2011), [The basics of integrity in procurement, Anti-corruption resource centre](#)



## 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**"
- **18 aprile**, "Pillole di integrità, **Il whistleblowing**"
- **26 maggio**, "Pillole di integrità. **Trasparenza e trasparentismi**"



**MASSIMO DI RIENZO**

**[m\\_dirienzo@hotmail.com](mailto:m_dirienzo@hotmail.com)**

**Tel. 3334158347**

**Linkedin: [it.linkedin.com/in/massimodirienzo/](https://it.linkedin.com/in/massimodirienzo/)**

**Skype: massimo.di.rienzo**



**BUON LAVORO!!!**