



LA RIDEFINIZIONE DEL WHISTLEBLOWING

COME INTERPRETARE LA DIRETTIVA UE PER LA PROTEZIONE DEI WHISTLEBLOWER

Consigli esperti forniti da:



Giles Newman
Managing Director, EMEA
NAVEX Global
—
GNewman@navexglobal.com



Jamie Lombard
Marketing Manager, EMEA
NAVEX Global
—
JLombard@navexglobal.com

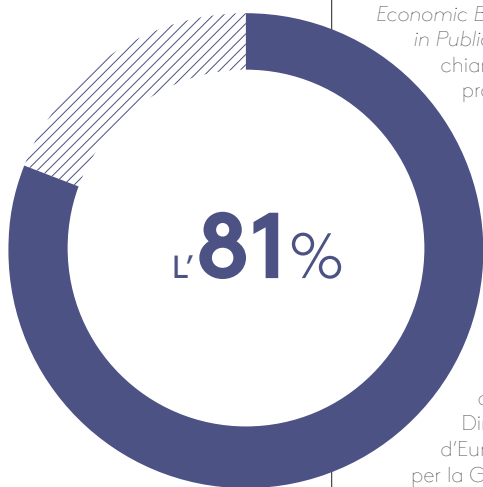
UNA NUOVA DIREZIONE: COMPRENDERE IL VALORE DEL WHISTLEBLOWING

I provvedimenti dell'Unione Europea mirati a tutelare chi smaschera comportamenti impropri in ambito aziendale e pubblico segnalano una nuova direzione per l'eticità delle pratiche aziendali

Giles Newman
Managing Director, EMEA
NAVEX Global

29%
degli europei è
convinto che non
esistano tutele per
gli informatori

Eurobarometro speciale sulla
corruzione, UE, 2017



degli europei non ha
segnalato casi di corruzione
vissuti direttamente o
indirettamente

Eurobarometro speciale sulla corruzione,
UE, 2017

La Direttiva UE a tutela delle persone che segnalano violazioni della legge europea (ovvero la "Direttiva per la protezione dei whistleblower") è nata a seguito del clamore suscitato dai numerosi scandali recenti. Casi disparati come LuxLeaks, Panama Papers e Cambridge Analytica avevano in comune due elementi: per prima cosa, non avrebbero mai visto la luce del giorno se non fosse stato per gli sforzi risoluti di persone che hanno fatto sentire la propria voce; in secondo luogo, hanno avuto tutti un effetto deleterio sugli interessi dei votanti e contribuenti europei.

Insieme, la rilevanza di questi scandali, la decisione del Lussemburgo di processare le fonti coinvolte nel caso LuxLeaks e il numero crescente di prove a supporto del valore morale e finanziario della tutela e dell'appoggio ai "whistleblower", hanno contribuito a galvanizzare l'azione immediata da parte della Commissione Europea e del Consiglio d'Europa. Infatti, le conclusioni del rapporto UE del 2017, "Stima dei vantaggi economici della protezione degli informatori negli appalti pubblici" (*Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement*), dimostrano chiaramente il valore economico della protezione dei whistleblower.

La nuova direttiva europea rispecchia fedelmente il suo spirito, in quanto tutela categorie più ampie di informatori rispetto ai provvedimenti attualmente in vigore negli Stati membri. Offre infatti uno scudo da possibili ritorsioni non solo al personale dipendente, ma anche a lavoratori autonomi, stagisti, ex dipendenti e azionisti. Nella nota con cui ha annunciato l'approvazione della Direttiva da parte del Consiglio d'Europa il 7 ottobre 2019, la Commissaria per la Giustizia Věra Jourová ha dichiarato: "I whistleblower non devono essere puniti per aver fatto la cosa giusta. Le nostre nuove norme comunitarie assicureranno che le segnalazioni possano essere effettuate in modo sicuro... Chiedo agli Stati membri di recepire le nuove regole al più presto".

**I whistleblower non
devono essere puniti per
aver fatto la cosa giusta**

È stato anche ampliato l'ambito delle attività che godono di protezione, andando al di là dei principali crimini e reati minori legati a pratiche illecite e riciclaggio di denaro, per includere gli atti che possono generare minacce alla libertà individuale attraverso l'abuso dei dati personali, oppure grave danno per l'ambiente e la salute pubblica.

La Direttiva dovrà essere recepita nel diritto nazionale degli Stati membri entro il 2021 e prevede come condizione fondamentale che tutte le imprese del settore pubblico e privato con oltre 50 dipendenti istituiscano dei canali di segnalazione formali, utilizzabili dal personale e da altri soggetti per dar voce a eventuali perplessità, con l'obbligo di darvi riscontro e risposte entro un arco di tre mesi. Se è pur vero che l'applicazione di tali misure può sembrare impegnativa, la ricerca condotta dalla George Washington University nel 2018 ha dimostrato come processi di segnalazione interni efficaci vadano di pari passo con migliori performance finanziarie, in un esito vincente tanto per le aziende quanto per i dipendenti.

Alcuni stati membri dell'UE hanno espresso dubbi sulla portata e sull'ambito della Direttiva e hanno cercato di escludere dalla legislazione le informazioni relative alle frodi fiscali, ma alla fine questi piani sono stati abbandonati e il campo d'applicazione è rimasto volutamente ampio.

La Direttiva rappresenta un passo nella giusta direzione e pone delle basi ferme per l'importanza del whistleblowing nella società. Favorendo e proteggendo chi denuncia comportamenti ritenuti impropri, l'Unione Europea prepara il terreno affinché sia le nazioni che le aziende possano riconsiderare il whistleblowing e vederlo finalmente sotto una nuova luce più positiva. ◆

COME RISPONDERE ALLA DIRETTIVA: SEI MISURE FONDAMENTALI DA ADOTTARE SUBITO

Panoramica dell'attuale legislazione europea

Soltanto 10 stati membri (Croazia, Francia, Ungheria, Irlanda, Italia, Lituania, Malta, Paesi Bassi, Slovacchia e Svezia, oltre al Paese uscente, il Regno Unito) dispongono attualmente di un sistema legale di tutela ad ampio raggio per gli informatori. Otto Paesi, fra cui Portogallo, Germania, Austria, Polonia e Lettonia, non prevedono nessuna misura. Gli Stati rimanenti offrono solo una protezione parziale, spesso a esclusione degli appartenenti al settore privato.

Nella maggior parte dei casi, le leggi esistenti sono in vigore soltanto a partire dal 1998 e si sono comunque rivelate per lo più inadeguate. Con la sua legge sulla divulgazione nell'interesse pubblico (Public Interest Disclosure Act) del 1998, il Regno Unito sembrava essere un passo avanti, ma i recenti episodi, quali lo scandalo sull'elevato numero di morti fra i pazienti dell'ospedale di Gosport su un periodo di 30 anni, hanno messo in evidenza delle gravi carenze.

La pionieristica legge con cui i Paesi Bassi hanno istituito la "Casa dei Whistleblower" (Wet Huis klokkenluiders voor) nel 2016, ha definito con chiarezza i canali e le procedure per le segnalazioni. Tuttavia, nel 2019, un documento del Congresso dei poteri locali e regionali ha dichiarato che la Casa "è rimasta per lo più inattiva e non ha [...] garantito le protezioni che aveva inteso offrire".

Altrove, la Francia ha rafforzato la sua legge dal respiro limitato in termini di protezione offerta, introducendo la normativa "Sapin II" nel 2016, che imponeva ai datori di lavoro di introdurre sistemi e processi per le segnalazioni. L'anno successivo, i legislatori italiani si sono trovati davanti a resistenze culturali nell'accoglimento della legge sul whistleblowing nel settore privato, mentre l'ostilità politica ha comportato il fallimento dei recenti tentativi di introduzione di leggi nazionali autonome in Bulgaria, Danimarca e Germania. La Direttiva ha il proposito di porre rimedio a tali carenze imponendo una standardizzazione delle protezioni a favore dei whistleblower nell'intero territorio dell'Unione.

Le aziende e gli enti pubblici interessati dalla Direttiva dovranno avviare una serie di attività per conformarsi alle nuove norme

Nick Martindale
Giornalista e redattore

L' *Eurobarometro speciale sulla corruzione* pubblicato dall'Unione europea nel 2017 ha riscontrato che soltanto il 18% degli europei denuncierebbe un caso di corruzione a cui ha assistito nel luogo di lavoro, mentre quasi un terzo (il 29%) ritiene che non esista nessuna protezione per chi segnala scorrettezze.

La Direttiva per la protezione dei whistleblower dell'UE intende modificare questa situazione. Dopo l'adozione formale nell'ottobre 2019, agli Stati membri dell'UE sono stati concessi due anni per recepirli nell'ordinamento giuridico nazionale. Le aziende con oltre 250 dipendenti devono conformarsi a questa legislazione a partire dal 2021, mentre quelle con un numero di dipendenti tra i 50 e i 249 devono farlo entro la fine del 2023.

In preparazione di tali scadenze, le aziende pubbliche e private interessate dovranno attuare le sei misure fondamentali di seguito indicate:



Creare dei canali di segnalazione efficaci

Il punto centrale della Direttiva è l'obbligo di creare canali di segnalazione efficaci ed efficienti nelle aziende del settore pubblico e privato con oltre 50 dipendenti o nei comuni con più di 10.000 abitanti.

Starà ai singoli Stati membri decidere se accettare e dare seguito alle segnalazioni anonime, ma i canali forniti dovranno consentire alle persone di effettuare una segnalazione in forma scritta (attraverso una piattaforma di segnalazione online, e-mail o lettera) o verbale (tramite hotline telefonica, sistema di messaggistica vocale o di persona).

I responsabili di linea, nonché gli uffici risorse umane e compliance/legali, dovranno essere istruiti su come gestire le segnalazioni nel rispetto della nuova legge, oltre a essere dotati degli strumenti per esaminare le problematiche dei dipendenti, ad esempio sapendo come rispondere, chi informare e come assicurare la riservatezza.

Comunicare la gerarchia dei canali di segnalazione e formare i dipendenti

2 La Direttiva introduce un sistema di segnalazione a tre livelli. Le aziende sono tenute a fornire informazioni chiare, facilmente accessibili e trasparenti in merito ai canali di segnalazione, allo scopo di promuovere, e non disincentivare, le segnalazioni.

In primo luogo, da un lato si devono incoraggiare i dipendenti a utilizzare canali interni per segnalare problemi, e dall'altro va assicurata la relativa riservatezza e un riscontro entro tre mesi.

Il secondo livello consente ai dipendenti di segnalare problemi all'esterno, ovvero alle "autorità competenti" a livello di UE o Stati membri. Tali casi devono essere gestiti entro tre mesi (o entro sei mesi in casi motivati).

Il terzo livello permette ai whistleblower di esprimere pubblicamente il proprio malcontento attraverso i media o altri mezzi, ad es. in caso di pericolo imminente per l'interesse pubblico, rischio di ritorsione o mancata risoluzione interna dei problemi entro le tempistiche previste.

Comprendere chi saranno i beneficiari della protezione

3 La Direttiva protegge una vasta categoria di persone: sostanzialmente chiunque possa venire in possesso di informazioni relative a una violazione in un contesto lavorativo, nel settore pubblico o privato. Di conseguenza, tale protezione offerta include, fra gli altri, dipendenti, funzionari pubblici, lavoratori autonomi, volontari, stagisti, membri non esecutivi e azionisti.

Le protezioni si applicano anche a coloro che non hanno ancora avviato il rapporto lavorativo (ad esempio nell'ambito delle trattative precontrattuali) e ai collaboratori che hanno concluso il rapporto lavorativo.

Saranno protetti anche i soggetti esterni o altri mediatori che appoggiano gli informatori, ad esempio colleghi o parenti che potrebbero subire effetti dalla segnalazione.



Conoscere il vasto campo di applicazione

4 Il campo di applicazione della Direttiva include appalti pubblici, servizi finanziari, prevenzione di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo, sicurezza dei prodotti, sanità pubblica e tutela della privacy e dei dati personali: in sostanza, qualsiasi violazione o potenziale violazione del diritto europeo in materia.

Attuare le necessarie misure di protezione e supporto

5 La Direttiva impone alle aziende di applicare e comunicare ulteriori misure di protezione. Tali misure garantiscono protezione da ritorsioni quali licenziamento, sospensione, demansionamento, intimidazione o altre penalizzazioni, come il mancato accesso alla formazione o valutazioni negative.

Inoltre, le misure di protezione impediscono la divulgazione dell'identità di chi effettua la segnalazione (senza il suo consenso) a chiunque non faccia parte del personale autorizzato e dotato delle competenze per ricevere o dare seguito alle segnalazioni.

Ove vi sia stato pregiudizio ai danni di chi ha inoltrato la segnalazione, la Direttiva presuppone che tale pregiudizio sia stato arrecato come rappresaglia a seguito della segnalazione. Ciò significa che, in tali situazioni, l'onere della prova graverà sulle aziende, anziché su chi effettua la segnalazione.



Mettere in atto procedure che soddisfino gli obblighi di riscontro

6 Con una finestra temporale di tre mesi, o sei in casi eccezionali, entro cui rispondere e dare seguito alle segnalazioni, le aziende devono avviare processi di gestione e risposta efficaci.

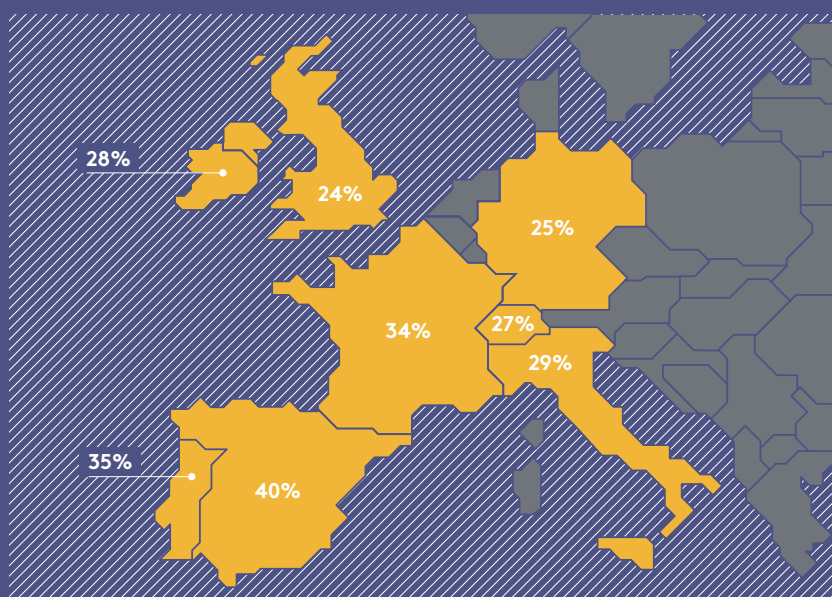
Le aziende devono descrivere chiaramente tali politiche e processi per consentire ai potenziali segnalatori di sapere come sarà gestita la loro denuncia, in cosa consiste un'indagine, chi la condurrà e chi deciderà se vi sia stata scorrettezza.

Allo stesso modo, le aziende devono fornire informazioni sulle conseguenze di una violazione delle regole e sulle modalità di aggiornamento sugli sviluppi. ♦

STATI DI FATTO IN UE

Attualmente, soltanto 10 Stati membri dispongono di una legislazione ad ampio raggio in materia di whistleblowing. Man mano che la Direttiva UE per la protezione dei whistleblower viene ratificata e applicata, osserviamo le impressioni e opinioni dei lavoratori europei sulle segnalazioni in ambiente lavorativo.

In media, il 30% degli europei era a conoscenza di condotte emerse sul luogo di lavoro nel corso dei 12 mesi precedenti in contravvenzione alla legge o agli standard etici dell'azienda



Sondaggio IBE "L'etica sul posto di lavoro (Europa)", 2018

Tipi di condotte improprie sul luogo di lavoro note agli europei



Sondaggio IBE "L'etica sul posto di lavoro (Europa)", 2018

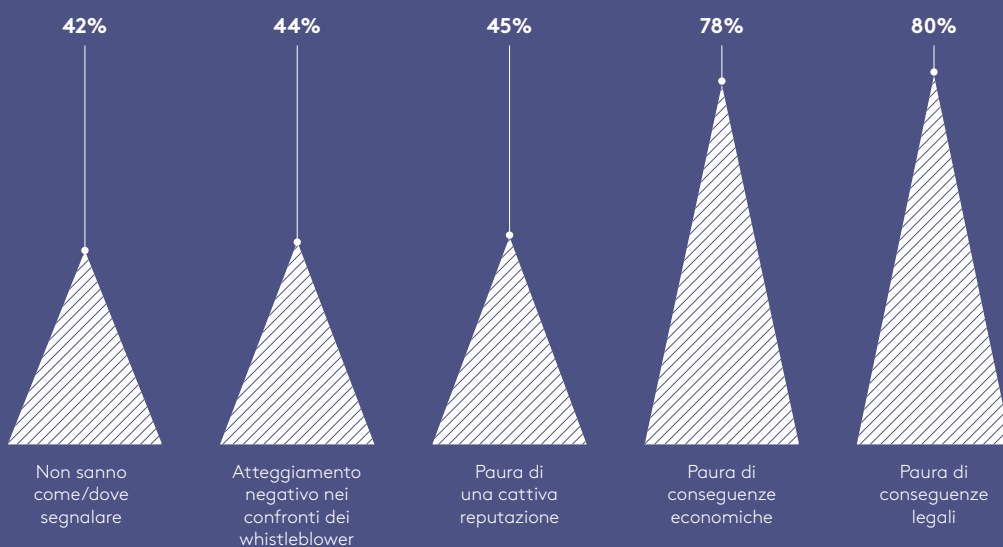


L'85%

degli europei ritiene che i dipendenti raramente o molto raramente segnalino timori su minacce o pericoli per l'interesse pubblico

Consultazione pubblica aperta sulla protezione del whistleblower, Commissione europea, 2017

Perché i cittadini europei non segnalano gli illeciti

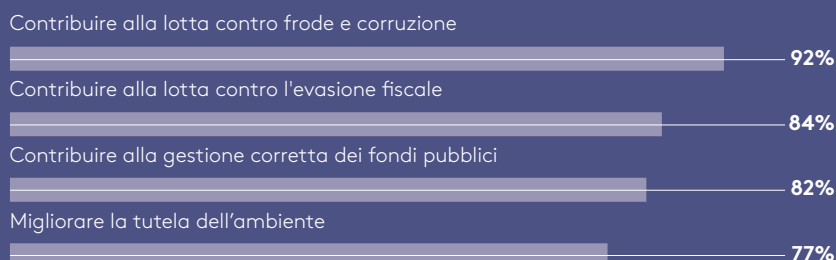


Consultazione pubblica aperta sulla protezione del whistleblower, Commissione europea, 2017

Benché almeno un dipendente su tre in UE abbia assistito a scorrettezze sul luogo di lavoro, pochi decidono di effettuare segnalazioni per paura di possibili conseguenze. Pertanto, la maggioranza degli europei è molto favorevole a tutelare chi fa sentire la propria voce.



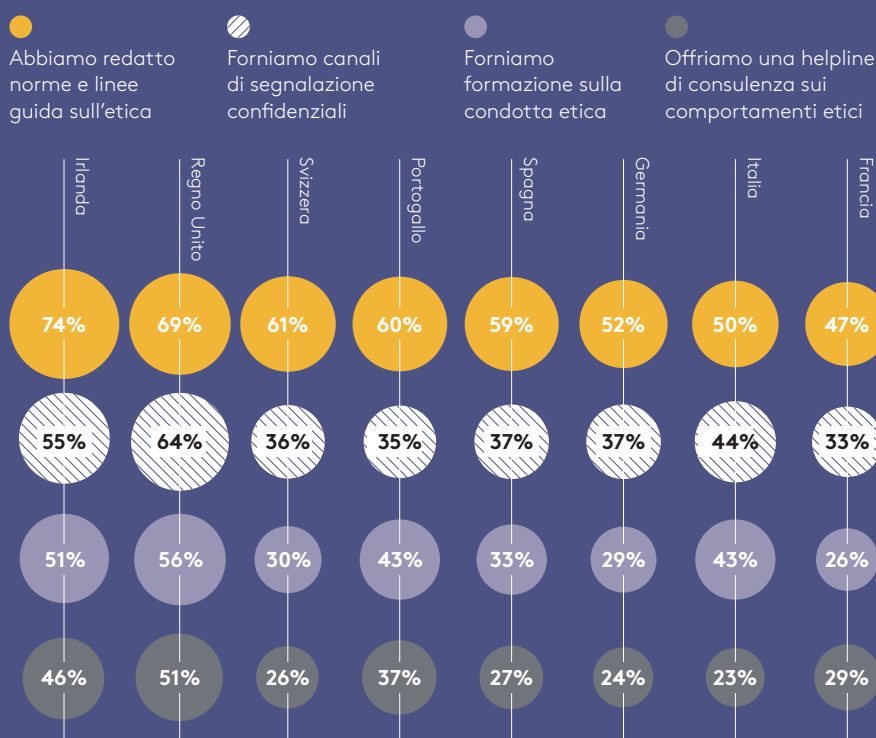
Vantaggi percepiti dell'irrobustimento delle protezioni per i whistleblower



Consultazione pubblica aperta sulla protezione del whistleblower, Commissione europea, 2017

Gli europei sembrano avere un'idea chiara delle componenti necessarie per un programma di whistleblowing efficace, ma emergono differenze geografiche nella conoscenza, se non nell'esistenza, di canali di segnalazione e supporto agli informatori.

Sensibilizzazione dei dipendenti sul programma di etica aziendale



Sondaggio IBE "L'etica sul posto di lavoro (Europa)", 2018

I cinque aspetti più importanti dei programmi efficaci sul whistleblowing



Consultazione pubblica aperta sulla protezione del whistleblower, Commissione europea, 2017

Dato il crescente numero di casi eclatanti, per l'UE questo è davvero il momento ottimale per proteggere e incoraggiare i whistleblower, un'iniziativa che verrà certamente ben accolta da lavoratori e cittadini di tutti gli Stati membri.

RAGGIUNGERE LA PARITÀ DI CONDIZIONI

Quale sarà l'impatto della Direttiva per la protezione dei whistleblower dell'Unione Europea? È il segnale di un ampliamento nella legislazione e nella tutela a livello globale?

Joe McGrath
Giornalista e redattore

73giorni
il tempo medio con
cui vengono chiusi i
casi di segnalazione
nelle aziende con
sede in Europa

Report di benchmarking sulle
hotline di segnalazione regionali,
NAVEX Global, 2019

Ancora nel 2014, l'interesse politico verso una Direttiva europea sul whistleblowing era scarso, se non inesistente. Tuttavia, le limitazioni del diritto esistente nella tutela di chi denuncia violazioni etiche o legali sono venute in piena luce dopo una serie di scandali di rilievo emersi negli anni successivi, che hanno portato sotto gli occhi di tutti indagini mal gestite, insabbiamenti, procedure mediocri e casi di ritorsione.

Con il crescente interesse dei media, la maggiore notorietà di inadempienze societarie e il ripetersi di occorrenze negative nei casi di whistleblowing hanno reso sempre più evidente il bisogno di una migliore protezione.

Wim Vandekerckhove, lettore di Etica Aziendale presso l'Università di Greenwich, afferma che "sono stati i casi in cui le segnalazioni esterne hanno avuto esiti negativi" a incentivare l'azione.

Ma come dovrebbe essere interpretata dalle aziende la Direttiva UE per la protezione dei whistleblower nel quadro più ampio della compliance, e cosa potremmo dedurre sul futuro della legislazione globale in questo settore?

Tutela della persona

Durante una sessione della Conferenza virtuale su etica e compliance organizzata da NAVEX Global nel 2019, è stato chiesto ai relatori di esaminare come i regulator stanno fronteggiando le problematiche legate agli informatori e il relativo effetto sulla formulazione delle leggi.

Secondo Carrie Penman, Chief Risk and Compliance Officer di NAVEX Global, il filo conduttore fra le varie modifiche regolatorie e legislative è che le aziende "non sono riuscite a dare risposte efficaci alla paura di ritorsioni o a mettere in atto controlli efficaci.

Si tratta per lo più di una codifica delle problematiche legate alla gestione delle ritorsioni. Concordo sull'utilità di codificare quanto è stato finora la best practice per molte aziende che credono fermamente nella creazione di sistemi di segnalazione adeguati".

Con l'obiettivo fondamentale di standardizzare la protezione degli informatori in tutti gli Stati membri, la nuova Direttiva punta a stabilire "un insieme di intese comuni su quali debbano essere i canali appropriati per la segnalazione e sui relativi destinatari", spiega Marc-Olivier Lamaro, Vice presidente per la compliance globale di McKesson, anch'egli fra i partecipanti al dibattito assieme a Carrie Penman.

Lamaro ha poi continuato: "L'UE sta adottando un approccio ad ampio raggio poiché interesserà tutte le società con più di 50 dipendenti, quindi un numero piuttosto elevato di imprese".

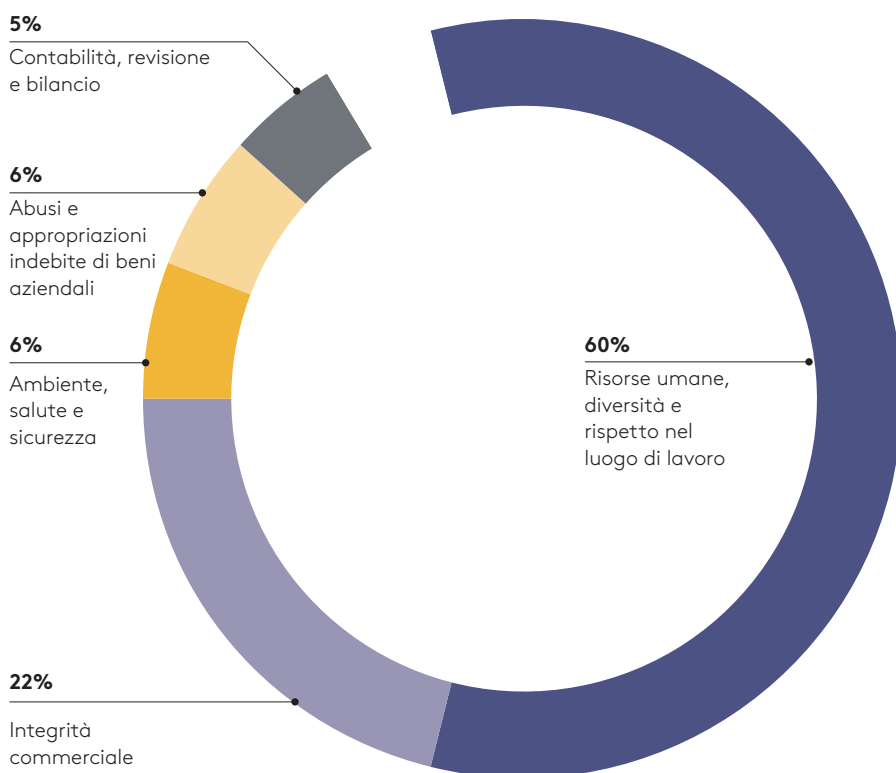
Eppure, nonostante questo tentativo di livellare le condizioni, secondo Ed Mills, responsabile del settore diritto del lavoro presso Travers Smith, i criteri della Direttiva sono "piuttosto gravosi" per i datori di lavoro, e potrebbero persino complicare le cose per le aziende situate nei Paesi con una legislazione più avanzata.

Come creare un panorama ideale

Secondo il Dr. Vandekerckhove, in un certo senso la Direttiva è un tentativo di creare un "panorama ideale" usando come riferimento "gli errori del passato". Tale nuovo panorama contribuirà a creare condizioni paritarie, come spiega Penman: "Quando si tratta di etica e compliance, non ci dovrebbe essere competizione sul campo, dovremmo invece collaborare".

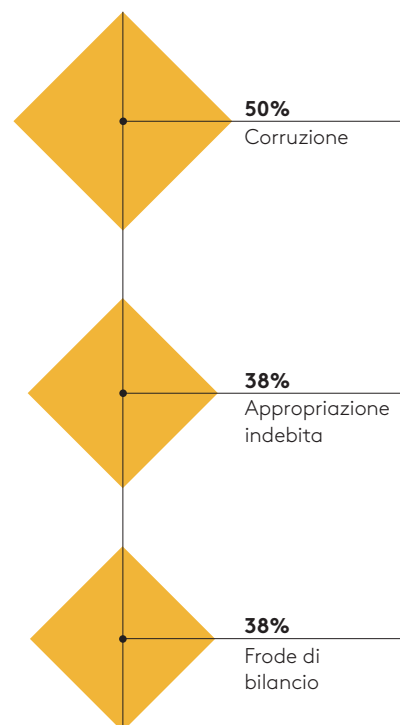
Un nuovo panorama, anche se ideale, creerà delle difficoltà per alcune aziende.

I tipi più comuni di segnalazioni fra le aziende con sede in Europa



Report di benchmarking sulle hotline di segnalazione regionali, NAVEX Global, 2019
(Nota: le cifre si basano su dati medi e potrebbero quindi non raggiungere il 100%)

Percentuale di casi rilevati a seguito della soffiata di un dipendente



Rapporto alle nazioni, ACFE 2018

Si tratta per lo più di una codifica delle problematiche legate alla gestione delle ritorsioni

Poiché le nuove regole riguarderanno un numero elevatissimo di aziende, vi saranno delle implicazioni soprattutto per quelle che non dispongono ancora di un quadro di norme completo sul whistleblowing che copra tutta la società.

Penman afferma che una delle maggiori difficoltà rimane "come comunicare a un pubblico così ampio quali processi e canali di segnalazione sono a disposizione del personale".

Tuttavia, come nota Lamaro, in molti casi le multinazionali sono già un passo avanti rispetto alle norme europee per quanto riguarda le prassi ottimali, ma non regna necessariamente l'uniformità. La nuova Direttiva contribuisce in una certa misura a creare omogeneità e parità di condizioni, o meglio, si propone di raggiungere tali obiettivi in maniera primaria.

Standard minimi

Guardando al futuro e al possibile impatto della Direttiva sugli informatori, è importante ricordare che l'UE non sta cercando di reinventare la ruota: il whistleblowing non è un concetto nuovo. Pertanto, è comprensibile un cauto ottimismo generalizzato sulla possibilità che le nuove norme siano un passo nella direzione giusta.

Il Dr. Vandekerckhove spiega che la Direttiva stabilisce i criteri minimi e sottolinea che, in

Europa, le differenze culturali sono una realtà per quanto riguarda il whistleblowing, quindi verranno riflesse nel modo in cui le disposizioni verranno recepite negli Stati membri.

"Penso che le possibili differenze fra i Paesi riguarderanno le agenzie governative o di regolamentazione delegate a ricevere e gestire le segnalazioni. Opereranno per il modello irlandese? Oppure preferiranno un modello più centralizzato, come quello dei Paesi Bassi e della Francia?"

Sebbene il modello di attuazione possa variare da un Paese all'altro, è anche vero che, come osserva Lamaro, in ultima analisi tutte le nuove legislazioni in materia si stanno muovendo nella stessa direzione, che si tratti della Direttiva UE o degli emendamenti alla legge australiana sulle persone giuridiche.

"Sono tutte molto prescrittive e rigide sul tema della protezione degli informatori", continua Lamaro. "Di certo, la Direttiva UE specifica chiaramente che tutti i sistemi devono essere tali da poter elaborare qualsiasi informazione, per lo meno dal punto di vista tecnico, secondo un flusso sicuro all'insegna della totale riservatezza dell'informatore".

Con una scadenza per l'armonizzazione stabilita al 2021 e con molte aziende non ancora dotate di una soluzione conforme, vi è una certa urgenza di avviare gli interventi necessari per lanciare il programma. ◆

COME SUPERARE LE DIFFICOLTÀ AL MOMENTO DELL'ATTUAZIONE DELLA LEGGE UE SUL WHISTLEBLOWING

Le possibili difficoltà potrebbero ostacolare la conformità alle nuove leggi sul whistleblowing da parte delle aziende, ma tali barriere possono essere superate

Jamie Lombard
Marketing Manager, EMEA
NAVEX Global

Entro il 2023, tutte le aziende con oltre 50 dipendenti dovranno avere in atto opportuni canali di segnalazione, misure di protezione e livelli di coinvolgimento dei potenziali whistleblower. Nel frattempo, le aziende prive di solidi programmi già attivati dovranno avviare il processo di implementazione, mentre quelle già dotate di piani consolidati dovranno riesaminarli per assicurare che rispondano alle disposizioni imposte dalla Direttiva UE per la protezione dei whistleblower.

Questi processi di attuazione e revisione dovranno, ad esempio, individuare i canali di segnalazione corretti, comunicare e diffondere la conoscenza delle prassi ottimali presso il personale, incoraggiare una cultura improntata alla comunicazione aperta e riaffermare ai portatori di interessi il valore commerciale più ampio di tali modifiche, al di là della mera conformità normativa.

Come scegliere i canali giusti

Un punto focale della Direttiva è l'attuazione di canali di segnalazione efficaci. Ma, data la varietà di opzioni, da dove bisogna iniziare?

"Siamo giunti a individuare i canali più efficaci attraverso sondaggi fra i dipendenti e commenti ottenuti dai corsi di formazione sulla compliance", spiega Parma Pillay, Responsabile Enterprise Risk di Kingfisher, aggiungendo come possa anche essere utile trarre ispirazione da omologhi del comparto, soprattutto a livello settoriale.

Per molte aziende, il primo canale implementato è la hotline telefonica, descritta come una "buona base" di partenza da Joyce Jones, Responsabile dei programmi di condotta aziendale presso BAE Systems.

Di recente, tuttavia, la velocità, la comodità e la relativa discrezione offerte dai canali di segnalazione online hanno contribuito alla loro crescente popolarità. Il *Report di benchmarking sulle hotline di segnalazione regionali del 2019* a cura di NAVEX Global ha confermato questo trend, con il 38% delle attuali segnalazioni in riferimento a società con sede in Europa effettuate online.

I canali digitali sono anch'essi efficaci per consentire segnalazioni anonime, offrendo ulteriore protezione da possibili rappresaglie, aspetto cardine della nuova Direttiva.

Jones afferma che "negli anni, abbiamo istituito canali speak up alternativi, come ad esempio la segnalazione online anonima". "Per fornire un servizio davvero anonimo, abbiamo dovuto garantire di non avere nemmeno la possibilità di rintracciare l'indirizzo IP da cui proveniva la segnalazione in rete".

Una cultura improntata alla comunicazione

Se è essenziale istituire i canali di segnalazione, incoraggiare un atteggiamento di consenso e adesione fra il personale rappresenta una difficoltà completamente a sé.

"Creare un clima in cui le persone non hanno paura di parlare è la sfida più impegnativa della fase di implementazione", sostiene Justin

0,46

le segnalazioni
su 100 dipendenti
ricevute in media
ogni anno da
aziende con sede
in Europa

Report di benchmarking sulle
hotline di segnalazione regionali,
NAVEX Global, 2019

Thornton, Responsabile di Internal Audit and Risk di Aston Martin Lagonda. "Pur godendo di una cultura positiva, facciamo comunque fatica a convincere le persone a farsi avanti".

Una comunicazione efficace è al centro di un sano clima di comunicazione aperta. Secondo Jones: "Occorre informare il personale sulla presenza del servizio. Si possono utilizzare pagine Web, campagne con poster o altra messaggistica caratterizzata da un costo una tantum".

Thornton spiega che la Aston Martin è andata oltre tali iniziative organizzando delle "attività di formazione obbligatorie per far conoscere a tutti le nostre policy su whistleblowing, tangenti e corruzione".

Per quanto riguarda la Kingfisher, Pillay ha precisato che l'ulteriore vantaggio della formazione interna consiste "nell'infondere un senso di certezza che i casi saranno oggetto di indagine".

Indagini e responsi alle segnalazioni

Le aziende devono tenere conto dei potenziali costi legati a personale, amministrazione e governance derivanti dalla gestione delle segnalazioni.

Creare un clima in cui le persone non hanno paura di parlare è la sfida più impegnativa della fase di implementazione

Analogamente, le nuove norme sottoporrono i tempi di reazione e le procedure di indagine a un vaglio minuzioso. Ciò potrebbe presentare difficoltà persino per le aziende già dotate di programmi ben consolidati, al punto da indurle ad adottare un loro approccio individuale.

Thornton precisa che, nel caso della Aston Martin, le indagini sono gestite in modo indipendente onde assicurare l'anonimato e facilitare il rispetto degli obblighi di responso stabiliti dalla Direttiva. L'informatore riceve una conferma dell'avvenuto ricevimento della segnalazione entro sette giorni, quindi ben prima dei tre mesi previsti dalla Direttiva.

Tuttavia, dietro al rispetto di tali tempi di risposta vi sono processi e procedure che devono essere riesaminati periodicamente. Come sottolinea Pillay, "le differenze fra legislazioni e regolamenti delle varie aree geografiche, la competenza di chi effettua le indagini e le limitazioni poste dai procedimenti operativi possono complicare le cose".

Adesione dal punto di vista organizzativo e culturale

Va detto che sviluppare le abilità necessarie e una cultura etica è, con ogni probabilità, più importante ai fini del successo delle iniziative che instaurare processi e procedure solidi.

Secondo Jones, BAE Systems raggiunge tali obiettivi grazie, in parte, alla sua rete di personalità di spicco (i cosiddetti "champions") all'interno dell'azienda. Si tratta di dipendenti che, accanto alle loro normali mansioni, svolgono il ruolo di responsabili dell'etica aziendale e agiscono da punto di ascolto per i dubbi dei colleghi in tema di etica.

1 su 10 le segnalazioni relative a molestie e discriminazioni ricevute dalle aziende con sede in Europa nel 2018

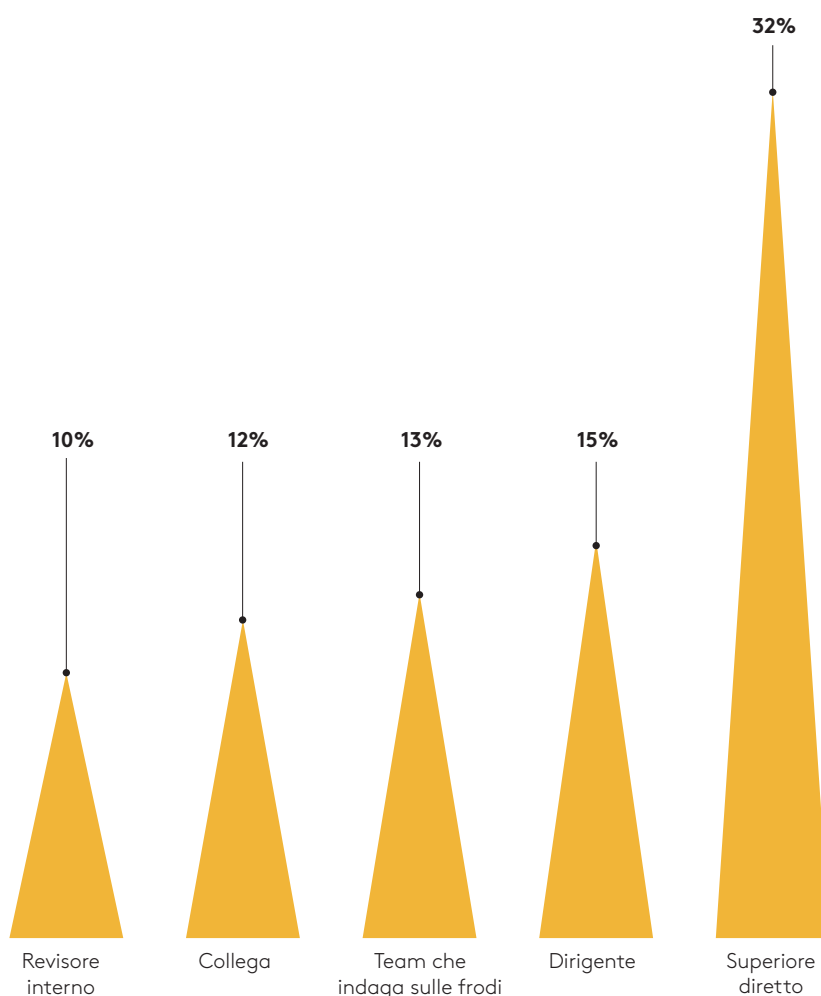
Report di benchmarking sulle hotline di segnalazione regionali, NAVEX Global, 2019

Tuttavia, cosa succede se gli interessati non riescono a comprendere il valore della comunicazione aperta e la vedono non come una riforma, ma come un "andarsi a cercare problemi"? Oppure, come si chiede Pillay, cosa succede se i colleghi trovano norme e processi troppo restrittivi? Un altro ostacolo può essere la razionalizzazione dei costi, soprattutto quando i sistemi di segnalazione da implementare partono da uno stadio più embrionale.

Per superare tali difficoltà, Jones raccomanda un approccio su tre fronti, in cui si vuole comunicare alle funzioni un'impressione di supporto, anziché di competizione, attraverso iniziative mirate a costruire i rapporti con i principali interessati e a condividere storie esemplari di successo.

Tutti questi interventi dimostrano il valore dei sistemi di segnalazione all'azienda, aiutando i decision maker a vederli come elementi importanti ai fini del successo del business in generale, e non come mere necessità dal punto di vista giuridico. ♦

Quando non è disponibile una hotline, gli informatori tendono maggiormente a esprimere le loro preoccupazioni a:



Rapporto alle nazioni, ACFE 2018

PROFILO DEL "WHISTLEBLOWER"

Che tipo di persona tende più facilmente a denunciare comportamenti illegittimi o non etici?

Ian Fraser

Giornalista e redattore affari economici

Il **54%**
delle segnalazioni
ricevute dalle
aziende con sede
in Europa nel 2018
era anonimo

Report di benchmarking sulle
hotline di segnalazione regionali,
NAVEX Global, 2019

“È impossibile fare generalizzazioni sulla figura del whistleblower”, afferma Wim Vandekerckhove, lettore di Etica Aziendale presso l'Università di Greenwich.

“Possono essere introversi o estroversi; abbiamo visto segnalazioni sollevate da persone di ogni età, sesso, etnia e ruolo”.

Ma quando l'Eurobarometro speciale dell'UE evidenzia che, nel 2017, meno di un lavoratore europeo su cinque era propenso a denunciare la corruzione nel luogo di lavoro, sorge spontanea la domanda: vi sono delle caratteristiche o motivazioni che accomunano generalmente i whistleblower? Se così fosse, quali sarebbero? E quali pensieri stanno solitamente dietro alla decisione di far sentire la propria voce, oppure di farla tacere, in merito a condotte improprie sul luogo di lavoro?

Una voce fuori dal coro

Secondo Carrie Penman, Chief Risk and Compliance Officer di NAVEX Global, “una cosa è certa: prima di effettuare una segnalazione, le persone prendono sempre in considerazione la possibilità di ritorsioni. In sostanza, si tratta di una decisione ben ponderata, influenzata da una molteplicità di fattori personali ed esterni”.

La consultazione pubblica aperta effettuata dalla Commissione Europea nel 2017 corrobora questo parere, avendo riscontrato che circa l'80% degli europei afferma di temere le conseguenze legali o economiche delle ritorsioni scatenate dalle loro segnalazioni. Non sarà quindi una sorpresa se la nuova Direttiva UE vieta le ritorsioni.

La prof. Kate Kenny, docente di Impresa e Società alla National University of Ireland di Galway e autrice del libro dal titolo *Whistleblowing: Toward a New Theory*, nota che chi non effettua segnalazioni ritiene spesso di non poter far altro che tacere. “Riscontriamo ripetutamente questa resistenza, talvolta definita la scelta priva di scelte”.

In realtà, molti whistleblower non si considerano necessariamente come tali, per lo meno nelle fasi iniziali. Benché le motivazioni possano variare e siano disperate, la decisione di parlare parte dal desiderio di “fare la cosa giusta”. È questa voglia di denunciare comportamenti dannosi, talvolta scambiata per slealtà o fonte di grane negli ambienti di lavoro negativi, a essere fondamentale per il cambiamento verso una cultura etica in un'azienda.

“In una società tipica, circa il 10% dei dipendenti è costituito da persone che agiranno a tutti i costi nel modo corretto, mentre un altro 10% sarà completamente noncurante e agirà solo nel proprio interesse. L'80% delle persone può oscillare in entrambe le direzioni, a seconda dell'ambiente e del contesto lavorativo”, afferma Guendalina Dondé, Direttore Ricerca all'Institute of Business Ethics.

Sulla decisione di denunciare influisce spesso il cosiddetto “effetto spettatore”: “Se altre persone sanno quello che hai visto e non reagiscono in alcun modo, è più probabile che non farai nulla”, spiega il Dr. Vandekerckhove, il quale sottolinea che le persone tendono maggiormente a farsi sentire quando sono state le uniche a notare il problema, mentre tutti intorno sembravano esserne ignari.

Prima di effettuare una segnalazione, le persone prendono sempre in considerazione la possibilità di ritorsioni

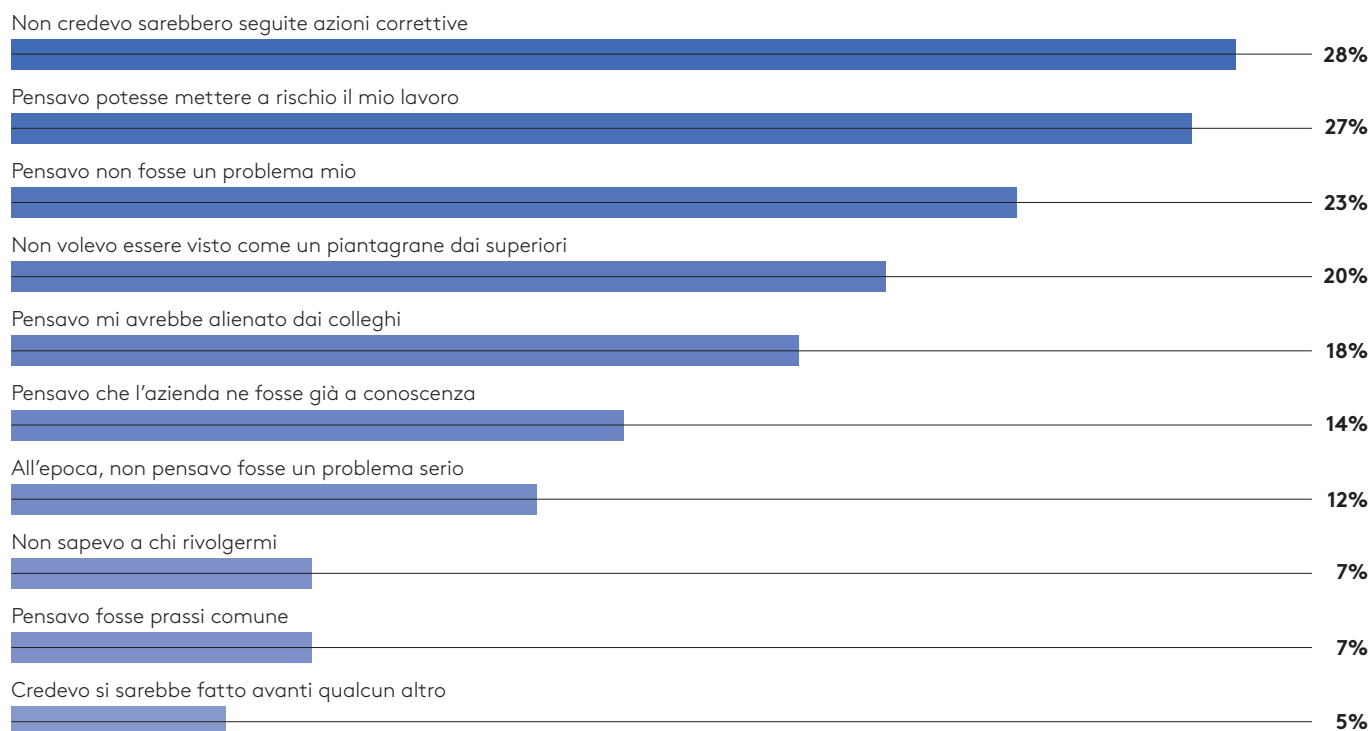
Fattori organizzativi

L'ambiente è spesso un fattore più determinante nell'indurre a effettuare una segnalazione, rispetto a personalità, status, sesso o età. In un clima di fiducia e inclusività, è più probabile che il personale sia maggiormente propenso a sollevare eventuali preoccupazioni con i superiori, soprattutto se sa per esperienza indiretta che non seguiranno rappresaglie. In tale contesto, raramente gli informatori sentiranno il bisogno di scavalcare i capi per rivolgersi immediatamente a enti di vigilanza, autorità o stampa.

La creazione di una struttura di segnalazione a tre livelli per incoraggiare una comunicazione aperta in azienda viene imposta in primo luogo dalla Direttiva UE. Se non promuove un clima rassicurante, l'azienda rischia di perdere il controllo di situazioni che avrebbe potuto altrimenti gestire direttamente. La responsabilità di instaurare tale cultura ricade sulle figure apicali.

Come sostiene Rozlyn Spinks, Head of Ethical Business Conduct di BAE Systems, “Il tono stabilito dall'alto (tone from the top), è assolutamente fondamentale. I manager di linea devono essere addestrati a incoraggiare attivamente il personale alla comunicazione diretta o, in alternativa, a sollevare i problemi attraverso altri canali, e devono poi farsi carico di ascoltare tali segnalazioni. La personalità del manager di linea ha la stessa importanza del carattere della persona che porta all'attenzione sui problemi. Chi si sente intimidito non avrà il coraggio di parlare”.

Motivi per cui i dipendenti non hanno effettuato la segnalazione su una condotta impropria



Sondaggio IBE "L'etica sul posto di lavoro (Europa)", 2018

I dipendenti delle aziende con sede in Europa utilizzano una varietà di canali di segnalazione



Report di benchmarking sulle hotline di segnalazione regionali, NAVEX Global, 2019

Dalla teoria alla pratica

La teoria dei giochi può offrire una prospettiva nuova a beneficio delle aziende che stanno cercando di capire i soggetti meglio propensi alla comunicazione aperta. All'atto di mettere a punto le politiche sul whistleblowing, il Dr. Vandekerckhove suggerisce di esaminare scenari come quello del "dilemma del prigioniero", in cui sono stati arrestati due sospetti e bisogna decidere se confessare, e quello del "dilemma del volontario", in cui ciascun partecipante deve scegliere se compiere un piccolo sacrificio da cui trarranno tutti beneficio, oppure attendere nella speranza di trarre beneficio dal sacrificio di qualcun altro.

Bisogna però astenersi dal considerare il whistleblowing come una decisione dai contorni perfettamente definiti. Nella maggior parte dei casi è un processo, non un'azione unica. Inoltre, è importante riconoscere che gli informatori sono motivati da una varietà di fattori, alcuni dei quali sono rivolti a proteggere l'azienda, mentre altri sono incentrati sugli interessi di una persona (che non è necessariamente l'informatore). Anche se le motivazioni possono variare, è probabile che le informazioni saranno comunque valide e meriteranno un esame equo e obiettivo.

Ciò spiegherebbe perché sono solitamente gli ambienti a compartimenti stagni, in cui vigono reticenza e forti pressioni, a indurre le persone a rivolgersi alle figure ai vertici aziendali, se non ancora più in alto, per segnalare i problemi.

La ricerca della Prof. Welch coglie una correlazione fra migliori prestazioni finanziarie e aumento delle segnalazioni

Tali ambienti hanno l'effetto di "congelare" le segnalazioni, osserva la Prof. Kenny, le cui ricerche si sono incentrate sulle esperienze delle persone che hanno denunciato condotte illegittime o contrarie all'etica all'interno di istituti finanziari, nel periodo antecedente alla crisi economica del 2008.

"In tali ambienti, i dipendenti saranno riluttanti a far sentire la propria voce, poiché temono di essere bollati come piantagrane. Se le loro azioni mettono in gioco i bonus di tutti, avranno anche paura di provocare l'ira dei colleghi".

"Alcune delle peggiori forme di ritorsione emerse sono quelle fra pari", nota la Penman. "Le aziende devono avere coscienza di tali dinamiche e includere questo scenario nella pianificazione delle misure mirate ad alleviare la paura di ritorsioni".

La testa sotto la sabbia

Nonostante tutto, le ricerche dimostrano che queste tattiche oppressive sono profondamente errate. Kyle Welch, Professore Assistente alla George Washington University School of Business, nel 2018 ha condotto uno studio sul rendimento degli investimenti nella compliance, dal quale è emerso come le aziende che soffocano le preoccupazioni dei dipendenti adottino l'approccio dell'albero che cade nella foresta e non fa rumore, con risultati poco lusinghieri. Un numero inferiore

di dipendenti che sollevano problematiche non è segno che le problematiche stesse non esistano, ma semplicemente che non vengono ascoltate.

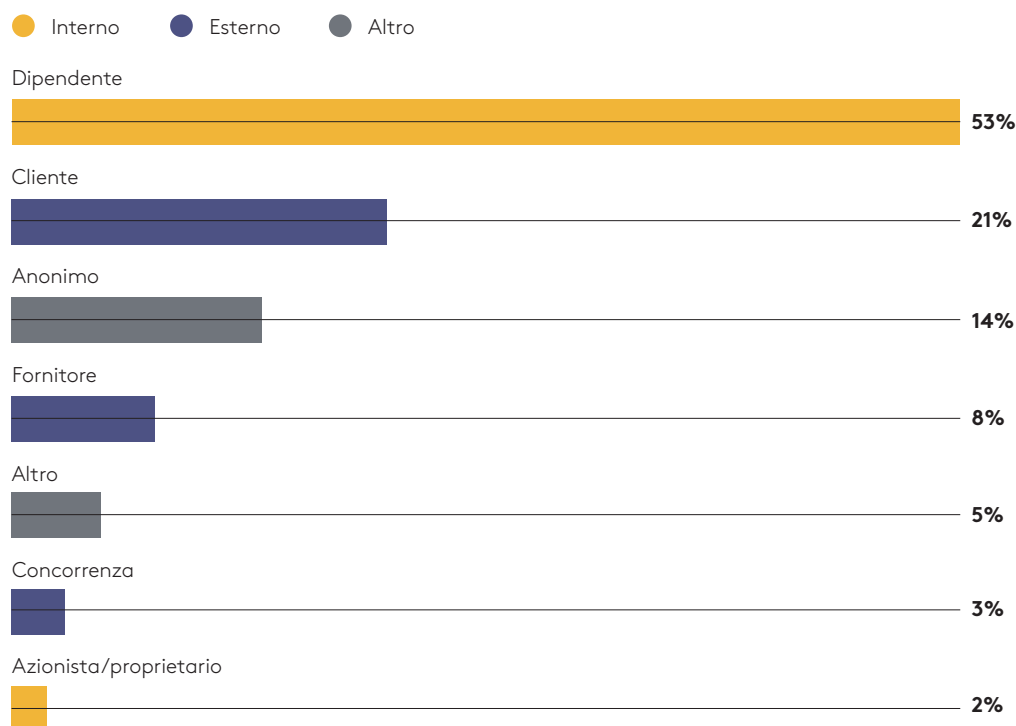
Non deve sorprendere che la ricerca della Prof. Welch colga una correlazione fra migliori prestazioni finanziarie e aumento delle segnalazioni. Comunicazioni e canali di segnalazione efficaci, quali quelli fissati dalla Direttiva UE, consentono alle aziende di ascoltare i problemi, gestirli e migliorare, non aprono la porta ai "piantagrane".

Guendalina Dondé dell'Institute of Business Ethics concorda con questa opinione: "La cosa più importante per un'azienda è creare una cultura comune in cui le comunicazioni scorrono liberamente e dove non si tratta di mettere i tuoi interessi contro i miei, perché soffriremo tutti se nessuno si fa carico di parlare".

In ultima analisi, pur con tutte le tematiche e motivazioni comuni che caratterizzano il whistleblowing, la decisione di parlare è profondamente personale, strettamente legata al contesto e ponderata con attenzione.

Come afferma Penman, "quello che devono fare le aziende è separare le motivazioni percepite dalla potenziale validità del problema sollevato. Oggettività e apertura mentale nei confronti di ciascuna segnalazione trasmetteranno un senso di integrità e incoraggeranno un gruppo più ampio di persone a farsi avanti con fiducia". ♦

Chi è la fonte più probabile di "soffiate" su frodi?



NAVEX Global è il leader mondiale nei software e nei servizi per la gestione integrata della conformità e del rischio, nonché il maggiore fornitore di hotline di segnalazione. Oltre 14.500 clienti si affidano a noi: le nostre soluzioni aiutano le aziende a gestire il rischio, ad affrontare complessi requisiti di compliance normativa e a stimolare una cultura altamente produttiva ed etica sul luogo di lavoro.

Per maggiori informazioni, visita www.navexglobal.com

NAVEX_{GLOBAL}®

RACONTEUR