

anche la perseguibilità a querela ed infine dal reato di cui all'art. 2629-*bis*, dovrebbe essere altresì espunto il requisito del danno.

Sicuramente sarebbe ora di mettere mano a tutto il settore del diritto penale dell'economia, anche al fine di razionalizzarne ed armonizzarne i contenuti punitivi, giacché a fronte di violazioni punite con eccessiva severità (per esempio *Insider trading*), ve ne sono altre di pari o maggior disvalore sociale per le quali sono previste pene alquanto modeste.

Da ultimo, considerato che molti autori hanno sottolineato come anche le normative più severe ed i codici di autoregolamentazione che recepiscono le *best practice* in materia di governo societario, si sono sino ad ora mostrate ben poco efficaci ad evitare grandi dissesti finanziari con riperussioni gravissime sui mercati e più concretamente sui risparmiatori (31), forse sarebbe opportuno cominciare a pensare all'eventualità di introdurre anche nel settore del diritto penale dell'economia, societario e fallimentare, delle norme premiali, che consentano a chi intende denunciare, prima del dissesto di una società, le gravi irregolarità compiute dagli amministratori, di risolvere la propria eventuale posizione di correttezza con un danno minimo, anche sotto il profilo patrimoniale. In tal modo chi tace ed acconsente a manovre illecite — è il caso di tanti dirigenti ed impiegati — perché teme di essere coinvolto in un processo penale con inevitabili conseguenze penali e patrimoniali catastrofiche, sarebbe invogliato a parlare. Sicuramente ciò consentirebbe di prevenire qualche importante dissesto o, quanto meno, di limitarne la portata in danno degli *stakeholder* (32) primari e secondari, così come di prevenire o almeno limitare le conseguenze di qualche grave episodio di frode in danno dei risparmiatori.

(31) G. Rossi, *Il conflitto*, cit., 89; si veda anche S. Savarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, 2007, 107.

(32) Per *stakeholder* primari si intendono generalmente i proprietari, i clienti, i fornitori, e i dipendenti dell'impresa, per *stakeholder* secondari i gruppi dei consumatori, la comunità locale, i concorrenti, i sindacati e più in generale la società civile. Si veda in proposito, anche per un'approfondita disamina dei modelli di *governance* in relazione alla *stakeholder theory*, S. Savarelli, *Etica*, cit., 6.

## CORPORATE GOVERNANCE

a cura di STEFANO FORTUNATO e MARCO REBOA

### IL WHISTLEBLOWING NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE: ASPETTI DEFINITORI E FATTORI DETERMINANTI

di CRISTINA FIORIO

#### 1. Premessa.

Negli ultimi anni, la stampa economica ha segnalato con particolare frequenza casi eclatanti di frodi, di fenomeni di corruzione o di altri comportamenti immorali, tant'è che è andata diffondendosi tra gli operatori economici la convinzione che scandali simili ai noti Enron, WorldCom o Anderson possano essere scoperti, potenzialmente, in qualsiasi impresa o altra organizzazione (Mesmer-Magnus e Viswesvaran, 2005: 277).

Alla luce di questi eventi, che provocano spesso conseguenze « disastrose » per le realtà coinvolte, le aziende avvertono con sempre maggiore intensità l'esigenza di dotarsi di Sistemi di Controllo Interno (SCI) in grado di assicurare l'esistenza delle condizioni propedeutiche al raggiungimento degli obiettivi di *trasparenza informativa*, di *correttezza gestionale*, di *efficacia strategica* e di *efficienza operativa* ad essi assegnati (1). Peraltro, tale esigenza è divenuta ancora più pressante nel nostro Paese a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, il quale attribuisce ai soggetti passivi della norma (« gli enti ») la responsabilità amministrativa per i reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio da persone in essi « impiegate » (2); gli enti possono esimersi da tale responsabilità solamente se sono in grado di dimostrare di avere « adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli

(1) Tali obiettivi sono stati esplicitati, in particolare, dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e sono disponibili alla pagina web [www.coso.org](http://www.coso.org), nella sezione dedicata all'*Internal Control - Integrated Framework*. Sul punto si veda anche Coda (1998: 22).

(2) Più precisamente, l'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, comma 1, stabilisce che: « L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che riescono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a) ».

di organizzazione e di gestione idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi» (3).

Ora, non c'è alcun dubbio — né in letteratura né nell'ambito dei principi che informano la predisposizione di un efficace SCI — in merito al fatto che uno strumento di fondamentale importanza ai fini della prevenzione e della scoperta di frodi e di qualsiasi altra azione disdicevole, sia costituito dalla comunicazione. Peraltro, posto che la comunicazione può diramarsi in varie direzioni, si riconosce che anche la cosiddetta « comunicazione contro-corrente » (*upstream*), che parte dai livelli inferiori della piramide organizzativa per raggiungere i livelli superiori, può contribuire utilmente all'efficacia del SCI. In particolare, il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (CoSO), organismo di riferimento a livello internazionale nella stesura di principi di controllo, sottolinea che, ai fini del buon funzionamento del SCI, tutto il personale dovrebbe essere responsabile della comunicazione « ai superiori » dei comportamenti non conformi i) a norme di legge, ii) a prescrizioni organizzative o iii) a principi etici e morali (d'ora in poi, in sintesi, « comportamenti scorretti » o « *wrongdoing* »). Ebbene, le suddette comunicazioni possono essere ricondotte, in prima approssimazione, al fenomeno del *whistleblowing*, oggetto di analisi nel presente contributo. In effetti, la lettera internazionale in tema di controllo interno — e di governance, più in generale — riconosce ormai da tempo l'efficacia di tale meccanismo ai fini della prevenzione e dell'identificazione di comportamenti scorretti; essa, inoltre, sostiene con forza l'idea che le società dovrebbero incentivare la diffusione del *whistleblowing* mediante la creazione di appositi canali comunicativi e di sistemi di tutela dei soggetti informatori (Micali et al., 1991: 113; Ponemon, 1994: 118; Schultz e Hooks, 1998: 16; Patel, 2003: 70).

Peraltro, l'utilità del *whistleblowing* ha trovato recente riconoscimento anche in numerosi provvedimenti legislativi che prevedono l'introduzione di forme di tutela dei *whistleblower* (4). A titolo esemplificativo, il « *Sarbano-Oxley Act of 2002* » dedica un'intera sezione alla protezione dei dipendenti di società quotate che forniscono prove in merito alla commissione di frodi; tale tutela si estende contro qualsiasi tipo di ritorsione, dal

(3) D.lgs. n. 231/2001, art. 6, comma 1. Si rinvia alla norma per l'elencazione delle altre condizioni richieste al fine dell'esercizio della responsabilità amministrativa degli enti.

(4) Per esempio, Dworin e Near (1997: 2) rilevano che nel contesto statunitense, a partire dalla metà degli anni Ottanta, più di due terzi degli Stati hanno emanato delle normative finalizzate ad incoraggiare il *whistleblowing*.

licenziamento alla sospensione, dalle minacce alle molestie e a qualsiasi altra azione discriminatoria (5).

Ciò premesso, il presente contributo intende approfondire l'analisi del fenomeno di *whistleblowing* muovendo da una *review* della letteratura internazionale pubblicata sul tema, con l'obiettivo di pervenire a:

- una visione chiara del significato del termine « *whistleblowing* » e delle sfumature allo stesso riconducibili, e ciò anche mediante la disamina degli elementi che concorrono a qualificare l'iniziativa di comunicazione, nonché delle fasi procedurali lungo le quali tale iniziativa si sviluppa;
- una « mappatura » dei fattori che agevolano il fenomeno di *whistleblowing* o che, viceversa, lo ostacolano, focalizzando l'attenzione soprattutto sui risultati di analisi empiriche condotte sul tema.

## 2. Il fenomeno del *whistleblowing* nei suoi elementi costitutivi e procedurali.

La *review* della letteratura internazionale condotta ha consentito di rilevare come il fenomeno del *whistleblowing* sia da tempo oggetto di studio da parte di diverse discipline, che ne hanno approfondito aspetti di carattere etico, sociale, psicologico, giuridico ed aziendale-organizzativo, inserendolo nell'ambito delle aree tematiche della gestione delle risorse umane, del controllo (interno ed esterno) e, più in generale, della *corporate governance* (6) (Ponemon, 1994: 119; Patel, 2003: 71).

Alla luce della eterogeneità degli interessi che convergono verso il fenomeno di *whistleblowing*, si può agevolmente comprendere come lo stesso sia stato variamente definito (Jubb, 1999: 77), in funzione anche del filo di analisi privilegiato. Tuttavia, tra le varie definizioni elaborate, in particolare risulta essere molto accreditata in letteratura e appare generalmente condivisa a livello internazionale (7). La definizione in oggetto l'organizzativo, di azioni illegali, immorali o illegittime poste in essere

(5) *Sarbano-Oxley Act of 2002*, Sec. 806, § 1514A. *Civil action to protect against retaliation in Fraud cases*.

(6) Pur essendo innegabile l'interesse allo studio del fenomeno di *whistleblowing* in una prospettiva etica o sociale, o giuridica, tali prospettive non sono rari e prettamente economico-aziendale.

(7) A supporto dell'affermazione, si sottolinea che la definizione in oggetto è richiamata in un gran numero di scritti apparsi sul tema del *whistleblowing* in riviste internazionali: tra gli Altri: Hooks et al. (1994: 87), Ponemon (1994: 119), Vyaswaram (2005: 278) e Appelbaum e Mousseau (2006: 7).

sotto il controllo dei superiori gerarchici, rivolta ad un soggetto in grado intervenire sull'azione stessa<sup>(9)</sup> (Near e Miceli, 1985).

Ad evidenza, la definizione menzionata è atta ad accogliere nel novero delle comunicazioni che possono essere considerate di *whistleblowing* una grande varietà di comportamenti, attuati da soggetti diversi e aventi contenuti eterogenei<sup>(9)</sup>.

Muovendo da un'analisi della definizione sopra richiamata, integrata da altri contributi prodotti sul tema, nel seguito si delineano gli elementi costitutivi della pratica di *whistleblowing*, mettendo in evidenza — ove esistenti — i principali aspetti sui quali in letteratura sembra permanere un certo disaccordo.

2.1. *L'atto di comunicazione.* — Considerato nella sua essenza, il *whistleblowing* non può che essere definito come un'azione di comunicazione e di informazione nei confronti di soggetti terzi (Bowie e Duska, 1990: 73); tale azione, però, si differenzia da un semplice « trasferimento di informazioni » (Jubb, 1999: 77; Near et al., 2004: 221), per almeno tre ragioni fondamentali:

a) il *whistleblower* comunica informazioni che uno o più altri soggetti hanno interesse a mantenere private (o, ancor meglio, segrete);

b) l'informazione si configura nella forma di accusa, di espressione di dissenso, di preoccupazione o di disapprovazione verso un definito comportamento (Jubb, 1999: 78-79);

c) l'azione di *disclosure*, come si preciserà in seguito, è volta al raggiungimento di un qualche obiettivo auspicato e, alla luce della « effettività » delle conseguenze che essa può comportare, è un atto intenzionale, premeditato, e non certo accidentale (Jubb, 1999: 86).

Le modalità con le quali l'azione di comunicazione trova concretezza non sembra siano rilevanti ai fini della qualificazione del fenomeno: sebbene alcuni Autori facciano esplicito riferimento a documenti probatori dell'esistenza di comportamenti scorretti (Chiu, 2003: 65), sembra ai più che la comunicazione possa avvenire anche in modo informale, quindi anche verbalmente (Jubb, 1999: 79).

Un aspetto che, invece, appare alquanto controverso riguarda la « li-

<sup>(9)</sup> Più precisamente, il *whistleblowing* è descritto come « the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action » (Near e Miceli, 1985: 4).

<sup>(9)</sup> Come sottolineato da Near et al. (2004: 220-221), la definizione menzionata ha rappresentato, e rappresenta tuttora, un punto di riferimento fondamentale in numerosi studi condotti negli ambiti più diversi: da ricerche empiriche riguardanti le iniziative di *whistleblowing* avviate da parte degli *internal auditors*, dei *manager* e dei dipendenti (sia di enti pubblici sia di imprese), ad analisi sviluppate nel contesto medico-ospedaliero, e persino militare.

bera iniziativa » assunta da parte del *whistleblower*, più precisamente, alcuni Autori sostengono che il *whistleblowing*, per essere tale, deve consistere in un'azione assolutamente libera, che discende da una scelta autonoma e non formalmente formulata da parte del soggetto che « osserva » il comportamento ritenuto scorretto (Jubb, 1999: 79). Ne deriva che, secondo questa linea di pensiero, non si è mai in presenza di *whistleblowing* allorché il soggetto che compie l'azione di comunicazione risponde ad un obbligo di legge o ad un codice di comportamento, sia esso un codice di autodisciplina o un codice etico (Jubb, 1999: 89-90). Diversamente, altri Autori sostengono che si è in presenza di *whistleblowing* anche quando l'informante risponde ad un obbligo di *reporting* legato al proprio ruolo nel contesto aziendale (Poemon, 1994: 119; Near e Miceli, 1996: 509). Questa seconda impostazione, peraltro, ha trovato ampi consensi da parte degli Autori delle ricerche empiriche analizzate e, pertanto, nel prosieguo del presente contributo si farà ad essa riferimento.

2.2. *Il whistleblower.* — Come anticipato, il *whistleblower* è il soggetto che, avendo osservato o sospettato la tenuta di un comportamento illegale o non-etico, provvede a darne comunicazione a un soggetto ritenuto in grado di intervenire per prevenire o circoscrivere gli effetti del comportamento stesso.

C'è un generale consenso tra gli studiosi in merito al fatto che il *whistleblower* debba essere (o essere stato, in un momento precedente), un membro dell'organizzazione nel cui ambito la « soffiata » viene inoltrata. A questo proposito, si sottolinea che l'espressione « membro dell'organizzazione » è abbastanza generale da poter includere non solo i dipendenti attuali ma anche *job applicant* e soggetti che hanno fatto parte dell'organizzazione in passato (Jubb, 1999: 86; Chiu, 2003: 65). Inoltre, il *whistleblower* può anche essere un soggetto diverso da un dipendente, quale, ad esempio, un consulente, il titolare di un contratto di prestazione di servizi, nonché un fornitore o, ancora, un cliente: tutti questi soggetti, infatti, intrattengono una qualche relazione con l'organizzazione e possono pertanto avere accesso ad informazioni in grado di attestare la tenuta di comportamenti scorretti nell'ambito della stessa (Jubb, 1999: 86).

Da ultimo, la letteratura concorda sul fatto che il *whistleblower* è un soggetto che riveste una posizione organizzativa che non gli consente di bloccare, e nemmeno di mettere in discussione senza possibili ripercussioni, il comportamento passibile di segnalazione, per cui l'unica possibilità di intervento della quale può valersi è il trasferimento dell'informazione ad un altro soggetto (Jubb, 1999: 79), le cui caratteristiche sono analizzate al successivo punto 2.5.

2.3. *L'oggetto della comunicazione.* — In merito al contenuto delle iniziative di *whistleblowing*, la letteratura concorda sul fatto che, in so-

stanza, può trattarsi di un qualsiasi comportamento « scorretto », nel senso di un comportamento non conforme ad una norma di legge, ad una prescrizione organizzativa (codice di condotta, procedura, regolamento interno) o ai principi sanciti dall'etica e dalla morale; peraltro, e lo si sottolinea, la « *questionable practice* » può consistere tanto nella commissione di un'azione scorretta quanto in una omissione (Near e Miceli 1995: 680).

Gli esempi che si possono citare sono innumerevoli: dalla frode alla violazione dei diritti umani, da una discutibile condotta all'incompetenza rispetto alle funzioni che un soggetto è chiamato ad assolvere in azienda, dal compimento di irregolarità contabili o amministrative alla mancata effettuazione di un'attività di monitoraggio o verifica, dalla sottrazione indebita di risorse all'accettazione di tangenti, dal depreparamento del patrimonio aziendale alla violazione delle norme sulla sicurezza, e così via <sup>(10)</sup>.

In relazione all'aspetto in analisi una precisazione appare peraltro necessaria: la letteratura internazionale è concorde nel ritenere che il *whistleblower* non debba necessariamente fondare la comunicazione su una *assoluta certezza* in merito alla commissione di un qualche comportamento scorretto, risultando sufficiente agire sulla base di una fondata percezione della violazione. Si ammette, inoltre, che il comportamento scorretto possa essere anche solo atteso, e non debba per forza essere già stato compiuto (Jubb, 1999: 87): il tutto, però, a condizione che vi sia una genuina e ragionevole giustificazione alla base della segnalazione avanzata dal *whistleblower*. Ciò consente di assegnare al *whistleblowing* anche una funzione di prevenzione delle *questionable practice*, e di non considerarlo solo un atto di denuncia a posteriori.

2.4. *Il contesto organizzativo.* — La *review* della letteratura internazionale non lascia dubbi in merito al fatto che il *whistleblowing* rappresenta una « sfida » che una persona (o un gruppo di persone) « lancia » nei confronti dell'organizzazione nella quale opera o con la quale collabora (in letteratura, l'« organizzazione target »); peraltro, come accennato sopra, tale organizzazione può essere una qualsiasi organizzazione aziendale, privata o pubblica, *profit* o *non-profit*, con cui il *whistleblower* intrattiene una relazione (Bowie e Duska, 1990: 73; Chiu, 2003: 65).

L'esistenza di un'organizzazione di riferimento è un requisito implicito del *whistleblowing*: il comportamento scorretto oggetto della comunicazione inoltrata dal *whistleblower*, infatti, trova necessariamente attuazione nell'ambito di un definito contesto organizzativo, alle cui regole il *wrongdoer* è tenuto a conformarsi (Jubb, 1999: 86-87).

<sup>(10)</sup> Arpilius, Miceli e Near (1989: 95-96), Bowie and Duska (1990: 73), Near et al. (2004: 221, 226-227), Appelbaum e Moussseau (2006: 11).

2.5. *Il destinatario della comunicazione.* — Con riguardo ai caratteri che qualificano il destinatario della comunicazione affinché essa possa essere ricondotta al fenomeno in argomento, nella letteratura internazionale si fronteggiano in modo piuttosto netto due posizioni:

— da un lato, l'opinione prevalente identifica il destinatario della comunicazione con un soggetto o interno o esterno rispetto all'organizzazione *target* <sup>(11)</sup>. Il *whistleblowing* « interno » implica la comunicazione del comportamento scorretto a membri della stessa organizzazione, sia mediante il ricorso alle consuete procedure di comunicazione al diretto superiore, sia mediante il ricorso a comunicazioni « non autorizzate » indirizzate verso colleghi più influenti, anche al di fuori della normale linea gerarchica; diversamente, il *whistleblowing* « esterno » implica il coinvolgimento, fin dall'atto di *disclosure*, di soggetti esterni all'organizzazione *target*;

— dall'altro lato, altri Autori (minoritari) sostengono che il *whistleblowing* implica necessariamente una comunicazione rivolta a soggetti terzi rispetto all'organizzazione *target*, in particolare ad autorità (per Jubb, 1999: 78; Hassink e Bolten, 2006: 30).

Diversamente, è assolutamente condivisa in letteratura l'idea che il destinatario della segnalazione debba essere un soggetto dotato di un potere di azione, che sia in grado di rispondere efficacemente alla comunicazione, che possa avviare una iniziativa di verifica del comportamento sospetto e implementare le procedure necessarie al fine di risolvere la questione segnalata <sup>(12)</sup> (Jubb, 1999: 87-88).

\*\*\*

Al fine di cogliere, in estrema sintesi, i tratti essenziali del fenomeno in esame, si può descrivere il *whistleblowing* come un *processo comunicativo* che si sviluppa allorché sussistono tre condizioni tra loro correlate in termini logici e temporali:

1) il segnalante deve avere una sensibilità etica (*ethical sensitivity*) sufficiente per identificare il problema. In particolare, il potenziale *whis-*

<sup>(11)</sup> Di questa idea sono, per esempio, Miceli e Near (1992: 25-27), Chasson et al. (1995: 24), Chiu (2003: 65), Mesmer-Magnus e Visweswaran (2005: 278), Eaton e Akers (2007: 67).

<sup>(12)</sup> Come sottolineato in Near et al. (2004: 221), alcuni Autori ritengono sia sufficiente che il *whistleblower* abbia una ragionevole aspettativa in merito al fatto che il destinatario della comunicazione agirà al fine di fermare il comportamento scorretto (non è infatti possibile essere certi *ex-ante* del « successo » della segnalazione).

*whistleblower* deve essere in grado di qualificare un comportamento, intercorso o atteso, come sospetto;

2) il segnalante deve avere la capacità di inquadrare correttamente il problema percepito (*ethical competence*), nonché l'abilità cognitiva di sviluppare una strategia per trattare il problema nel modo migliore, identificando correttamente la persona alla quale indirizzare la segnalazione, il contenuto del messaggio e il canale da utilizzare per comunicare il problema. Entra qui in gioco la considerazione del *trade-off* tra il dovere morale di comunicazione e i costi che essa può comportare, in termini di eventuali ritorsioni e di deterioramento del clima lavorativo;

3) il segnalante deve avere la convinzione morale (*ethical perseverance*) di portare a termine l'azione intrapresa, e ciò dipende dal livello di *moral reasoning* del soggetto stesso, dalla complessità dell'organizzazione, nonché da altre variabili sociali ed economiche (*campus*, Ponemon, 1994: 120-123; Dworkin e Baucus, 1998: 1282).

### 3. Il fenomeno del whistleblowing nei suoi fattori determinanti.

Uno dei filoni più sviluppati dalla letteratura internazionale in tema di *whistleblowing* è quello relativo allo studio dei fattori che maggiormente contribuiscono a favorire, o viceversa, ad ostacolare, l'iniziativa di *whistleblowing*. Tale indirizzo di ricerca appare particolarmente composito, e ciò è assolutamente comprensibile alla luce della numerosità e varietà di fattori che, in un modo o nell'altro, con maggiore o minore intensità, possono essere correlati all'assunzione di iniziative da parte del potenziale *whistleblower*.

In via preliminare rispetto alla disamina dei risultati conseguiti dagli studi svolti in tema di *whistleblowing*, si ritiene opportuno sottolineare che tali studi adottano metodologie di ricerca molto varie, e talvolta « originali ». In particolare, tra le metodologie più utilizzate vi sono le seguenti: — l'invio di questionari a *manager*, *professional accountants*, responsabili della funzione di *Internal Auditing*, funzionari pubblici e organizzazioni militari (Miceli e Near, 1989; Miceli et al., 1991; Miceli e Near, 1994; Miceli et al., 2001; Chin, 2003; Patel, 2003; Near et al., 2004; Rega et al., 2004);

— la « *mappatura* » dei risultati conseguiti da ricerche empiriche sviluppate in precedenza, volta all'identificazione delle principali differenze ed analogie presenti nei risultati da esse conseguiti (Hooks et al., 1994; Near e Miceli, 1996);

— l'esame di casi-studio opportunamente selezionati sulla base delle sentenze giudiziarie pronunciate in merito all'erroneo licenziamento di *whistleblower* da parte delle società *target* (Dworkin e Baucus, 1998);

— lo sviluppo di analisi statistiche (*meta-analytic examination*) su

campioni di correlazioni statistiche precedentemente identificate da altri Autori (Mesmer-Magnus e Yawesvaran, 2005).

Ciò premesso, nel seguito si riportano le risultanze dei contributi che hanno studiato i fattori incentivanti e deterrenti il fenomeno di *whistleblowing*, considerando distintamente l'influenza che esercitano su di esso:

- 1) le caratteristiche personali del *whistleblower*;
- 2) le caratteristiche del comportamento giudicato scorretto;
- 3) il contesto organizzativo di riferimento.

3.1. *Le caratteristiche personali del whistleblower*. — Un profilo di indagine privilegiato dalla letteratura internazionale al fine di comprendere il fenomeno di *whistleblowing* consiste nella verifica delle caratteristiche personali del « segnalante »: numerosi, infatti, sono gli studi che hanno valutato l'influenza di aspetti di natura a) demografica, b) morale e c) occupazionale sulla decisione di *whistleblowing* e sulle scelte relative alle modalità di intervento assunte dal *whistleblower* (Hooks et al., 1994; Near e Miceli, 1996).

a) In merito al *profilo demografico*, gli studi sviluppati hanno approfondito l'analisi delle relazioni esistenti tra, da un lato, l'iniziativa di *whistleblowing* e, dall'altro lato, le seguenti caratteristiche del *whistleblower*: i) età ed anni di servizio; ii) livello di istruzione; iii) sesso (maschile o femminile). Pur essendovi alcune divergenze negli esiti delle ricerche condotte, la probabilità di comunicare un comportamento scorretto risulta positivamente correlata all'età del *whistleblower* e all'anzianità lavorativa (Hooks et al., 1994: 106-109; Near e Miceli, 1996: 511-512); in particolare, i *whistleblower* sono persone di età tendenzialmente superiore alla media sia della forza lavoro impiegata in azienda (Dworkin e Near, 1997: 6) sia dei cosiddetti « *inactive observer* », ossia delle persone che, pur osservando e qualificando un comportamento scorretto, non ne danno comunicazione a terzi (Near e Miceli, 1996: 511). Inoltre, a proposito della permanenza di un soggetto *whistleblower* nell'ambito di una organizzazione, Dworkin e Baucus (1998: 1283-1284, 1290) hanno dimostrato, anche mediante l'applicazione di modelli statistici, che i dipendenti con minore anzianità di lavoro, posti a confronto con dipendenti impiegati da un maggior numero di anni, presentano una maggiore propensione a « denunciare » comportamenti illegali e immorali a soggetti terzi all'organizzazione<sup>(15)</sup>.

(15) L'atteggiamento descritto può trovare giustificazione, almeno in linea teorica, in una molteplicità di cause; in particolare, in letteratura sono state avanzate, tra le varie, le seguenti ipotesi in merito alle « caratteristiche » che possono differenziare i « nuovi arrivati » rispetto ai dipendenti con maggiore anzianità: minore familiarità con i canali di comunicazione interna; minore « identificazione » con gli obiettivi aziendali; scarsa conoscenza delle norme condizive e della cultura diffusa

Infine, con riguardo all'influenza del sesso sull'assunzione di iniziative di *whistleblowing*, si rileva una maggiore propensione al *whistleblowing* da parte delle persone di sesso maschile rispetto alle persone di sesso femminile (Hooks et al., 1994: 106, 108-109; Near e Miceli, 1996: 511-512; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 285); simili risultati, a ben vedere, costituiscono un terreno di ricerca particolarmente fertile nell'ambito delle scienze psico-sociali<sup>(14)</sup>.

b) Osservando il *whistleblower* sotto il profilo etico, numerosi studi mettono in luce l'esistenza di un legame positivo tra i valori della persona e l'iniziativa di *disclosure*. In particolare, le persone che considerano il *whistleblowing* in termini favorevoli, che tendono ad assumere comportamenti altruistici e che avvertono una maggiore responsabilità sociale sembrano più propense a diventare dei *whistleblower* (Hooks et al., 1994: 110; Near e Miceli, 1996: 511-512). Inoltre, nella quasi totalità dei casi indagati dagli Autori considerati, i *whistleblower* dichiarano di aver ritenuto moralmente inevitabile il loro intervento (Near e Miceli, 1996: 511-512), giudicando il *whistleblowing* come l'unica soluzione ragionevole al « dilemma etico » che si trovavano ad affrontare (Dworkin e Near, 1997: 6).

c) La sub-area di ricerca volta allo studio delle relazioni esistenti tra le caratteristiche della posizione lavorativa occupata dal segnalante e la « tensione » al *whistleblowing* appare foriera di spunti di riflessione particolarmente interessanti.

Innanzitutto, i *whistleblower* tendono a rivestire una posizione di *supervisor* e, in quanto tali, in varie occasioni si trovano a comunicare comportamenti scorretti in funzione delle proprie responsabilità; inoltre, essi dichiarano di conoscere i canali informativi da percorrere al fine di far pervenire l'informazione alla persona competente (Near e Miceli, 1996: 511-512; Hooks et al., 1994: 107-109). Alcuni studi dimostrano anche che i *whistleblower* hanno uno *status* professionale migliore rispetto agli *inactive observer*, percepiscono stipendi mediamente più elevati, e manifestano una maggiore dedizione al proprio lavoro, dimostrata talvolta anche dall'ottenimento di premi legati alla *performance* negli anni precedenti il *whistleblowing* (Dworkin e Near, 1997: 6).

Dal punto di vista della soddisfazione rispetto alla posizione lavorativa ricoperta, numerosi studi rilevano che, tendenzialmente, ad un più elevato

livello aziendale, percezione di un limitato potere nel contesto aziendale di riferimento (*amplius*, Dworkin e Baucus, 1998: 1283-1284; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 293-294).

(14) A titolo di curiosità, inoltre, si rileva che alcuni Studiosi ritengono che le persone coniugate siano più propense al *whistleblowing*; tale conclusione, peraltro, è piuttosto controversa (Hooks et al., 1994: 102).

livello di soddisfazione corrisponde una maggior tendenza ad interventi di *whistleblowing* (Hooks et al., 1994: 108; Near e Miceli, 1996: 511-512; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 286).

Infine, gli studi esaminati concordano in merito al fatto che i *whistleblower* percepiscono l'organizzazione come « equa » (in termini di adeguatezza nelle procedure implementate), ma la decisione di comunicare comportamenti scorretti non è influenzata dal livello di impegno e di responsabilità profusi dall'organizzazione stessa (Hooks et al., 1994: 106, 108; Near e Miceli, 1996: 512; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 286).

3.2. *Le caratteristiche del wrongdoing.* — Un altro filone di studi condotti a livello internazionale, perlomeno nel contesto statunitense, ha cercato di cogliere l'esistenza di relazioni tra, da un lato, l'iniziativa di *whistleblowing* e, dall'altro lato, i seguenti due aspetti:

— le caratteristiche dei comportamenti scorretti (*wrongdoing*) che possono essere oggetto di *whistleblowing*;

— le caratteristiche dei soggetti che pongono in essere comportamenti scorretti.

Con riguardo al primo aspetto, i profili oggetto della successiva analisi sono stati i seguenti: a) natura del comportamento; b) gravità (*severity*) percepita del comportamento; c) qualità dell'evidenza raccolta in merito alla *questionable practice*.

a) Numerose sono le ricerche empiriche che hanno appurato l'esistenza di una relazione significativa tra il tipo di *wrongdoing* e l'iniziativa di *whistleblowing* (Hooks et al., 1994: 99-101; Near e Miceli, 1996: 511). Molto significativi appaiono, in particolare, i risultati derivanti da uno studio empirico condotto all'interno di una base militare U.S.A., i quali evidenziano chiaramente che vi è una maggiore probabilità che vengano comunicati comportamenti relativi a violazioni di legge, ad una condotta disdicevole da parte degli amministratori e a molestie sessuali rispetto a comportamenti consistenti in furti, sprechi o discriminazioni<sup>(15)</sup>. Altri studi, condotti in contesti più propriamente aziendali, sono pervenuti a risultati non altrettanto chiari con riguardo ai medesimi aspetti considerati nello studio poc'anzi citato: infatti, se da un lato alcuni Autori hanno confermato l'esistenza di una superiore propensione al *whistleblowing* nel caso di furti e di altri comportamenti illegali, altri Autori so-

(15) Il medesimo studio, inoltre, dimostra che la natura del *wrongdoing* incide significativamente sulla decisione degli *inactive observer* di non dare comunicazione dei fatti intervenuti o sospettati, anche se la causa principale dei *whistleblower* mancati » è la convinzione che, in ogni caso, nulla può essere fatto per risolvere la situazione (Near et al., 2004: 219).

stengono l'inesistenza di differenze significative tra la propensione alla segnalazione e la legalità o l'illegalità del *wrongdoing* (Hooks et al., 1994: 100-101). Infine, alcuni ulteriori studi dimostrano che è più frequente la *disclosure* di violazioni relative a salute e sicurezza, piuttosto che quella riguardante violazioni « meno dannose », come evasione fiscale o discriminazione (Dworkin e Baucus, 1998: 1283).

I risultati raggiunti con riguardo alla natura del *wrongdoing*, pertanto, sono piuttosto contraddittori e non consentono di pervenire a conclusioni sufficientemente significative.

b) Così come il tipo di *wrongdoing*, anche l'importanza (*severity*) attribuita al comportamento scorretto (omesso o omissivo) ha costituito l'oggetto di numerosi studi, le cui conclusioni concordano nell'affermare che le questioni giudicate « importanti » sono solitamente comunicate con maggiore frequenza (Schultz et al., 1993: 78-89; Hooks et al., 1994: 99-101; Near e Miceli, 1996: 511; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 287). Alcuni Autori, però, sottolineano che, contrariamente alle aspettative, le correlazioni identificate appaiono piuttosto deboli (Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 287).

Per contro, c'è incertezza in merito alla relazione tra la gravità del comportamento scorretto e la scelta del canale da percorrere ai fini della comunicazione: alcuni studi, infatti, non identificano al riguardo alcuna correlazione, mentre altri studi rilevano una maggiore tendenza ad utilizzare canali esterni in corrispondenza a comportamenti giudicati più gravi, e, soprattutto, a comportamenti che possono nuocere ai collaboratori dello stesso *whistleblower* (Hooks et al., 1994: 101).

c) Le ricerche empiriche condotte in relazione alla qualità delle prove raccolte attestano l'esistenza di una correlazione positiva tra tale variabile e l'iniziativa di *whistleblowing* (Near e Miceli, 1996: 511; Hooks et al., 1994: 103). Inoltre, numerose indagini dimostrano che la decisione di fare ricorso a canali esterni al fine di comunicare i comportamenti scorretti è correlata alla raccolta di prove difficilmente confutabili, in quanto esse devono risultare credibili agli occhi di soggetti esterni all'organizzazione<sup>(19)</sup> (Near e Miceli, 1996: 511; Dworkin e Baucus, 1998: 1284-1294).

Da ultimo, con riguardo alle caratteristiche del soggetto che commette l'azione oggetto di segnalazione, si sottolinea che il numero di studi con-

<sup>(19)</sup> In relazione a questo aspetto, Dworkin e Baucus (1998: 1284-1285) sottolineano che « *Once the employee has blown the whistle internally — the common initial route for whistleblowers [...] — management can impede the collection of evidence by destroying any paper trail revealing wrongdoing, transferring the employee to another job with less access to evidence, or threatening or acting to discredit the employee [...]. Employees who choose to report externally likely have obtained strong evidence despite such actions.* ».

dotti in materia è decisamente inferiore. Si ritengono però significativi i risultati raggiunti da uno studio condotto nel contesto militare, in quanto essi appaiono decisamente « *controintuitivi* »: infatti, sembra che maggiore è la « vicinanza », in termini di rapporto interpersonale o di posizione occupata nell'ambito dell'organizzazione tra il *wrongdoer* e il potenziale *whistleblower*, maggiore sia la propensione « teorica » di quest'ultimo al *whistleblowing* (Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 287).

3.3. Il contesto organizzativo di riferimento. — Alcuni tra gli Autori esaminati nella presente *review* sostengono che le variabili di contesto hanno una capacità esplicativa del fenomeno di *whistleblowing* (e soprattutto della variabilità delle scelte compiute dai *whistleblower*) più incisiva rispetto alle caratteristiche personali del *whistleblower* approfondite nei precedenti paragrafi (Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 280).

Le variabili « organizzative » considerate ai fini dello studio del fenomeno di *whistleblowing* sono numerose; a titolo non esaustivo, si citano le seguenti: il consenso nei confronti delle iniziative di *whistleblowing* espresso da parte del proprio superiore gerarchico e dei propri collaboratori, il clima organizzativo, il rischio di rappresaglie, la dimensione dell'organizzazione, la prosperità economico-finanziaria e il livello di *performance* dell'organizzazione, i caratteri delle procedure aziendali, la qualità dell'attività di supervisione, la condivisione di valori tra *whistleblower* e *whistleblowing*, il settore di attività (Near e Miceli, 1996: 511-513; Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 280). Data la molteplicità degli aspetti analizzati, in questa sede ci si sofferma sui risultati più significativi o meno scontati.

a) Con riguardo al rapporto con il *management* e i collaboratori e al clima organizzativo, sembra che gli aspetti degni di nota siano almeno quattro:

— la percezione del supporto del proprio superiore e dei propri collaboratori è un fattore decisivo sia nella decisione di *disclosure* sia nella scelta del canale informativo da percorrere;

— il *whistleblowing* è più frequente nei contesti organizzativi in cui i *whistleblower* percepiscono una maggiore congruenza tra valori personali e valori dell'organizzazione;

— il clima organizzativo è positivamente correlato sia all'intenzione di *whistleblowing* sia alla scelta di procedere effettivamente al *whistleblowing*;

— il rischio di rappresaglie, come comprensibile, è correlato negativamente all'intenzione di procedere alla segnalazione; tuttavia, non si rileva una correlazione significativa rispetto al comportamento effettivo poi assunto da parte dei *whistleblower* (Messner-Magnus e Viswesvaran, 2005: 280): in sostanza, allorché il *whistleblower*, osservando un comportamento

scorretto, ritiene che la segnalazione sia moralmente inevitabile, non si lascia più « intimorire » dalle conseguenze negative che la stessa può comportare.

b) Con riguardo alla *prosperità economico-finanziaria* della realtà aziendale di riferimento, la letteratura in tema di *auditing* rileva che il venir meno di un certo benessere finanziario, misurato dall'andamento degli utili a consumo e in via previsionale e da altre informazioni pubbliche e private, è un segnale di possibili comportamenti scorretti, soprattutto allorché la stessa sopravvivenza dell'azienda è in pericolo. Contrariamente alle aspettative, però, uno studio sperimentale non ha rilevato differenze significative nella tendenza alla *disclosure* di *questionable practice* tra organizzazioni più o meno floride da un punto di vista economico-finanziario (Schultz et al., 1993: 83-85, 95-96); in proposito, pertanto, sembrano opportuni ulteriori approfondimenti.

c) Con riguardo, ancora, al modo in cui il *whistleblowing* è percepito nell'ambito dell'organizzazione, alcune ricerche empiriche dimostrano esservi una maggiore probabilità di segnalazioni nelle organizzazioni che presentano il *whistleblowing* in diversi modi e nelle quali i *whistleblower* presentano un buon livello di divisione dei valori con i *top manager*. Tra tali forme di supporto, peraltro, non sono inclusi gli incentivi monetari poiché si ritiene che essi tendano ad inoraggiare l'assunzione di iniziative di segnalazione da parte di soggetti « interessati », che operano allo scopo di conseguire fini di carattere personale (17). Infine, le organizzazioni che presentano un maggior ricorso a iniziative di *whistleblowing* sembrano caratterizzarsi per migliori *performance* e per assetti organizzativi poco burocratici (Near e Miceli, 1996: 511-513).

#### 4. Alcune osservazioni conclusive.

La *review* della letteratura internazionale pubblicata sul tema del *whistleblowing* ha permesso di sottolineare come tale fenomeno sia influenzato da fattori correlati sia alle caratteristiche personali del *whistleblower* (in particolare, età e anzianità lavorativa, *status* professionale e livello di soddisfazione), sia alle caratteristiche del *wrongdoing* (relative, soprattutto, alla gravità percepita del comportamento e alla qualità delle prove

(17) Dworkin e Near (1997: 8) sottolineano che la previsione di premi monetari a favore dei *whistleblower* sempre più stimolata a livello legislativo, non sembra possa produrre risultati particolarmente vantaggiosi, in quanto la letteratura dimostra che « *money, as an extrinsic reward, is likely to stimulate action in those who, unlike the traditional whistle-blower, are not focused on intrinsic rewards* » e che « *monetary rewards are more likely to be a motivator for younger employees, with lower self-esteem, and with lower job levels* [...] *Again, these are not generally characteristics shared by the traditional whistle-blower* ».

raccolte), sia, infine, alle peculiarità del contesto organizzativo (*in primis*, « apertura » verso il *whistleblowing* come meccanismo di controllo e condivisione dei valori lungo la catena gerarchica).

Con particolare riguardo a quest'ultimo aspetto, ossia al contesto organizzativo, si può affermare con convinzione, alla luce dell'impostazione prevalente accolta in letteratura, che, di fatto, il *whistleblowing* si inserisce a pieno titolo nell'organizzazione aziendale in qualità di strumento di informazione e di comunicazione *upstream*. Più precisamente, esso può essere considerato un elemento del più ampio ed articolato meccanismo operativo aziendale rappresentato dal SCI (18), e può contribuire ad incrementare l'efficacia di tale sistema, nella misura in cui è in grado di far emergere l'insoddisfazione di regole e di principi di vario genere da parte di uno o più soggetti facenti parte dell'organizzazione stessa.

In questa prospettiva, pertanto, le aziende possono guardare al *whistleblowing* come ad un « moderno » strumento di controllo suscettibile di « inquadramento formale » e di « potenziamento » nell'ambito del complesso SCI, in modo tale da creare le condizioni propedeutiche ad un suo efficace utilizzo. Affinché ciò sia possibile, peraltro, sembra fondamentale la contestuale sussistenza di due condizioni basilari, tra loro in parziale conflitto:

— da un lato, le aziende devono attivarsi al fine di rendere meno onerosa l'iniziativa di *whistleblowing*, per esempio istituendo appositi canali comunicativi, garantendo l'anonimato del *whistleblower* e la sua « incolumità » da qualsiasi forma di ritorsione;

— dall'altro lato — e questo è un aspetto finora trascurato dalla letteratura internazionale, che ha perlopiù colto la valenza positiva dello strumento di *whistleblowing* — le aziende devono evitare che tale fenomeno « degeneri », dando luogo a segnalazioni strumentali, offensive o infondate, che, anziché incrementarla, pregiudicano l'efficacia stessa del SCI.

#### NOTA BIBLIOGRAFICA

- APPENZAU S.H., MOUSSEAU H. (2006), *Whistleblowing: International Implications and Critical Case Incidents*, in *The Journal of American Academy of Business*, vol. 10, No. 1, 7-13.
- CHU R.K. (2003), *Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 43, 65-74.

(18) La definizione del SCI come un « complesso e articolato meccanismo operativo » aziendale è tratta da Coda (1998: 22).



- CODA V. (1998), *Responsabilità degli amministratori e direttori, sistema di controllo interno e internal auditing*, in MONTINI M. (curatore), *Verso una nuova concezione di internal auditing*, Egea, Milano.
- DWORKIN T.M., BAUCUS M.S. (1998), *Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1281-1298.
- DWORKIN T.M., NEAR J.P. (1997), *A Better Statutory Approach to Whistleblowing*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, Issue 1, 1-16.
- EATON T.V., AKERS M.D. (2007), *Whistleblowing and Good Governance*, in *The CPA Journal*, vol. 77, Issue 6, 66-71.
- HASSINK H., BOLDEN I. (2006), *Open talk: Whistleblowing policies in the Netherlands*, in *European Industrial Relations Review*, vol. 386, 30-33.
- HOOKS K.L., KAPLAN S.E., SCHULTZ J.J. JR. (1994), *Enhancing Communication to Assist in Fraud Prevention and Detection*, in *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 13, No. 2, 86-117.
- JURE P.B. (1999), *Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 21, 77-94.
- KING G. III (1999), *The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 20, 315-326.
- MESNER-MAGNUS J.R., VISWESWARAN C. (2005), *Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 62, 277-297.
- MICELI M.P., NEAR J.P. (1989), *The Incidence of Wrongdoing, Whistleblowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment*, in *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, No. 2, 91-108.
- MICELI M.P., NEAR J.P. (1994), *Relationships Among Value Congruence, Perceived Victimization, and Retaliation Against Whistle-blowers*, in *Journal of Management*, vol. 20, No. 4, 773-794.
- MICELI M.P., NEAR J.P., SCHWENK C.R. (1991), *Who Blows the Whistle and Why?*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, No. 1, 113-130.
- MICELI M.P., VAN SCOTTER J.R., NEAR J.P., REHG M.T. (2001), *Individual Differences and Whistle-blowing*, in *Academy of Management Proceedings*, PNP, C1-C6.
- NEAR J.P., MICELI M.P. (1985), *Organizational Dissidence: The case of whistle-blowing*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 4, 1-16.
- NEAR J.P., MICELI M.P. (1995), *Effective Whistle-Blowing*, in *Academy of Management Review*, vol. 20, No. 3, 679-708.
- NEAR J.P., MICELI M.P. (1996), *Whistle-Blowing: Myth and Reality*, in *Journal of Management*, vol. 22, No. 3, 507-526.
- NEAR J.P., REHG M.T., VAN SCOTTER J.R., MICELI M.P. (2004), *Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-blowing Process?*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, Issue 2, 219-242.
- PATEL C. (2003), *Some Cross-Cultural Evidence on Whistle-Blowing as an Internal Control Mechanism*, in *Journal of International Accounting Research*, vol. 2, 69-96.
- PENNERMAN I.A. (1994), *Whistle-Blowing as an Internal Control Mechanism: Individual and Organizational Considerations*, in *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 13, No. 2, 118-130.
- REHG M.T., MICELI M.P., NEAR J.P., VAN SCOTTER J.R. (2004), *Predicting Retaliation Against Whistle-blowers: Outcomes of Power Relationships within Organizations*, in *Academy of Management Best Conference Paper*, SIM, E 1-E6.
- SCHULTZ J.J. JR., HOOKS K.L. (1998), *The Effect of Relationship and Reward on Reports of Wrongdoing*, in *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 17, No. 2, 15-35.
- SCHULTZ J.J. JR., JOHNSON D.A., MORRIS D., DYNNES S. (1993), *An Investigation of the Reporting of Questionable Acts in an International Setting*, in *Journal of Accounting Research*, vol. 31 Supplement, 75-103.