



PROCEDURE PER IL WHISTLEBLOWING

Principi e buone pratiche per le
organizzazioni pubbliche e private

Transparency International è un movimento globale con una visione del mondo in cui il governo, le imprese, la società civile e la vita quotidiana delle persone sono liberi dalla corruzione. Con oltre 100 capitoli in tutto il mondo e un segretariato internazionale a Berlino, stiamo guidando la lotta contro la corruzione per trasformare questa visione in realtà.

www.transparency.org

Procedure di Whistleblowing

Principi e buone pratiche per le organizzazioni pubbliche e private

Autore: Marie Terracol

Rivestimento: Comaniciu Dan / Shutterstock

Si è fatto il possibile per verificare l'esattezza delle informazioni contenute nella presente relazione. Tutte le informazioni sono state ritenute corrette a partire da settembre 2022. Tuttavia, Transparency International non si assume la responsabilità di un loro uso per altri scopi o in altri contesti.

ISBN: 978-3-96076-227-0

2022 Transparency International

Salvo dove diversamente indicato, questo lavoro è concesso sotto licenza CC BY-ND 4.0 - Citazione consentita.

Si prega di contattare Transparency International
copyright@transparency.org - in merito alle richieste di derivati.



**Funded by
the European Union**

Questa pubblicazione è stata prodotta nell'ambito del progetto "Speak Up Europe", finanziato dal Fondo per la sicurezza interna dell'Unione europea - Polizia. Il contenuto di questa pubblicazione rappresenta solo le opinioni degli autori ed è di loro esclusiva responsabilità. La Commissione europea non si assume alcuna responsabilità per l'uso che potrebbe essere fatto delle informazioni che contiene.

INDICE

Ringraziamenti	4
Glossario	5
Introduzione	6
Obiettivi di una procedura interna per le segnalazioni	7
Chi dovrebbe promuovere le procedure interne di segnalazione	8
I punti chiave per le procedure di <i>whistleblowing</i>	9

Principi chiave delle procedure di whistleblowing	11
Ambito di applicazione	13
Che tipo di illecito dovrebbe essere considerato nelle procedure di segnalazione interna?	13
Chi dovrebbe segnalare attraverso i sistemi interni di segnalazione?	16
Chi sono i potenziali segnalanti delle procedure interne per le segnalazioni?	17

Ruoli e responsabilita	19
I vertici (<i>top leadership</i>)	19
Responsabile o ufficio per le segnalazioni <i>whistleblowing</i>	20
Responsabile (<i>line manager</i>)	21
Dipendenti	21

Informazione e comunicazione	22
Informazione verso tutti gli stakeholder rilevanti	22
Trasparenza e comunicazione pubblica	24

Procedure	26
Canali di segnalazione diversificati	26

Presa in carico delle segnalazioni	28
Conservazione e protezione dati	31
<hr/>	
Supporto e protezione per i segnalanti	34
Protezione dell'identità dei segnalanti e degli altri soggetti interessati	34
Protezione contro ritorsioni e discriminazioni	36
La risposta a ritorsioni, discriminazioni e violazioni della riservatezza	39
Sostegno ai segnalanti	41
<hr/>	
Tutela del segnalato	42
Monitoraggio e revisione	43
Riferimenti e risorse	45
Risorse di Transparency International	45
Altre risorse	46

RINGRAZIAMENTI

L'autore e Transparency International ringraziano i seguenti individui e organizzazioni che hanno fornito informazioni e competenze che hanno notevolmente aiutato lo sviluppo di questi principi e buone pratiche per i sistemi interni di segnalazione (*whistleblowing*).

AJ Brown, Transparency International and Griffith University
Alexandra Konstantinova, Transparency International Bulgaria
Andrew Pepper-Parsons, Protect
Anoukh de Soysa, Transparency International
Camillo Rubiano, Public Services International
Celine Pinzio, Transparency International
Claire Launay, Transparencia por Colombia
David Lewis, Middlesex University London
David Martinez, Transparency International España
Elizabeth Gardiner, Protect
Flora Cresswell, Transparency International
Giorgio Frascini, Transparency International Italia
Indira Alexandra Ricaurte Villalobos, Transparencia por Colombia
Jane Olsen, Griffith University
John Devitt, Transparency International Ireland
Kush Amin, Transparency International
Laurence Fabre, Transparency International France
Linda Ofori-Kwafo, Ghana Integrity Initiative
Lotta Rydstrom, Transparency International Sweden
Lotte Rooijendijk, Transparency International Netherlands
Samantha Nurick, Transparency International
Sebastian Oelrich, Transparency International Germany
Stephanie Casey, Transparency International Ireland
Tom Devine, Government Accountability Project
Vasja Cepic, Transparency International Slovenia

GLOSSARIO

Whistleblowing: comunicare informazioni su presunti illeciti a individui o enti ritenuti in grado di agire.

Illecito: atto o omissione illecita, abusiva o pericolosa.

Whistleblower: qualsiasi persona che segnala o rivela sospetti illeciti con la ragionevole convinzione che le informazioni riportate siano vere al momento della segnalazione.

Segnalazione interna: segnalazione effettuata all'interno di un'organizzazione pubblica o privata (es. all'interno del luogo di lavoro).

Segnalazione esterna: segnalazione o denuncia presentata a un'autorità competente.

Divulgazione pubblica: rendere note al pubblico informazioni su possibili violazioni pubblicandole, ad esempio, su piattaforme online o sui social media - o segnalandole a soggetti interessati quali i media, organizzazioni della società civile, associazioni giuridiche, sindacati o organizzazioni imprenditoriali/professionali.

Ritorsione: qualsiasi azione o omissione minacciata, raccomandata o effettiva, diretta o indiretta, che causi o possa causare danno, e sia collegata o derivante da una segnalazione protetta.

Persona segnalata: persona fisica o giuridica a cui si fa riferimento nella segnalazione o nella denuncia del *whistleblower* come persona responsabile del presunto illecito o comportamento dannoso o associata a tale persona.

Dipendenti: amministratori, funzionari, impiegati, lavoratori temporanei e volontari.¹

Rappresentanti dei lavoratori: persone riconosciute come tali ai sensi del diritto o della prassi nazionale, siano essi rappresentanti sindacali o eletti (ad es. comitati aziendali).

¹ 1 ISO 37002:2021, Sistemi di gestione delle segnalazioni - Linee guida.

INTRODUZIONE

Il *whistleblowing* è uno dei modi più efficaci per scoprire la corruzione, la frode, la cattiva gestione e altri illeciti che minacciano la salute pubblica e la sicurezza, l'integrità finanziaria, i diritti umani e l'ambiente.

Il termine *whistleblowing* fa riferimento alla divulgazione di informazioni su presunti illeciti a persone o entità che si ritiene possano agire. Le organizzazioni stesse sono spesso nella posizione migliore per affrontare le irregolarità che si verificano al loro interno e, nella pratica, la maggior parte dei *whistleblower* prima segnala tali sospetti illeciti all'interno dell'organizzazione. È pertanto essenziale che le organizzazioni, siano esse imprese private o istituzioni pubbliche, forniscano meccanismi sicuri ed efficaci per ricevere e trattare tali segnalazioni, nonché una solida protezione dei *whistleblower*.

Di conseguenza, un numero crescente di leggi nazionali impone alle organizzazioni delle procedure interne per le segnalazioni o per il *whistleblowing*. Come previsto dal dicembre 2021 nei paesi dell'UE, ad esempio, ai sensi della Direttiva UE sulla protezione dei *whistleblower*.

Le organizzazioni non dovrebbero considerare il *whistleblowing* solo un obbligo legale. Regolamentare il *whistleblowing* in modo efficace aiuta a proteggere le organizzazioni dagli effetti di condotte negative - tra cui la responsabilità legale, danni permanenti alla reputazione e gravi perdite finanziarie. Il *whistleblowing* consente ai lavoratori e alle altre parti interessate di parlare di comportamenti non etici o illegali, promuove una cultura organizzativa di fiducia, trasparenza e responsabilità, fornisce quindi benefici reali alla cultura dell'organizzazione, al suo nome, al suo valore e alla sua crescita.²

Questa pubblicazione mira a sostenere l'implementazione da parte delle organizzazioni di efficaci procedure di *whistleblowing*. Cerca inoltre di aiutare le organizzazioni che operano all'interno dell'UE a rispettare gli obblighi derivanti dalla Direttiva UE sulla protezione dei *whistleblower*.

I principi che seguono forniscono indicazioni sulle *best practice*, in conformità con la Direttiva UE sulla protezione dei *whistleblower* e le linee guida ISO per i sistemi di gestione delle segnalazioni. Offrono supporto:

- alle organizzazioni di tutti i settori (pubblico, privato e terzo settore) e giurisdizioni (comprese le organizzazioni internazionali come le Nazioni Unite) nella progettazione e attuazione delle procedure di *whistleblowing*;³
- ai legislatori che sviluppano regolamenti, disposizioni amministrative e orientamenti nazionali in materia;
- alle organizzazioni non governative e altri attori, come associazioni imprenditoriali e sindacati, che cercano di

² Si vedano ad esempio Stephen Stubben e Kyle Welch (2020), Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems; Bussmann, K.-D., & Niemeczek, A. (2019), Compliance through company culture and values: An international study based on the example of corruption prevention. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 797-811; Kaptein, M. (2011), From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing, *Journal of Business Ethics*, 98, 513-530; Mayer, D.M., Nurmohamed, S., Klebe Treviño, L., Shapiro, D.L., & Schminke, M. (2013), Encouraging Employees to Report Unethical Conduct Internally: It Takes a Village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 89-103; Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M. (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 707-717.

³ Va notato che, mentre i principi qui di seguito soddisfano, come minimo, gli standard stabiliti nella direttiva UE sulla protezione dei *whistleblower* e le linee guida ISO per i sistemi di gestione delle segnalazioni. In molti casi si va oltre questi standard per soddisfare le *best practice*.

garante che le organizzazioni implementino delle procedure di *whistleblowing* efficaci, ad es. attraverso l'advocacy o sviluppando strumenti di segnalazione su misura per i loro contesti nazionali.

OBIETTIVI DI UNA PROCEDURA INTERNA PER LE SEGNALAZIONI

- Responsabilizzare il personale e le altre parti interessate a segnalare condotte illecite.
- Consentire l'individuazione tempestiva e la risposta efficace a illeciti commessi all'interno, da o per l'organizzazione.
- Prevenire e ridurre al minimo i danni all'organizzazione, comprese le responsabilità legali, le perdite finanziarie gravi e danni permanenti alla reputazione (con conseguente diminuzione della fiducia pubblica), consentendo la tempestiva individuazione dei reati e la loro correzione.
- Prevenire e ridurre al minimo i danni all'interesse e alla salute pubblica, ai diritti umani e all'ambiente.
- Proteggere *whistleblower* e terzi a rischio di ritorsioni.
- Consentire all'organizzazione di apprendere e rimediare.
- Promuovere una cultura organizzativa di fiducia, trasparenza e responsabilità, che aiuta a prevenire gli illeciti.

Vantaggi delle procedure interne di *whistleblowing*

Le procedure interne di *whistleblowing* forniscono vantaggi reali e tangibili:

1. un segno pubblico di impegno per l'integrità e la responsabilità sociale

Sono in crescita le richieste degli azionisti di programmi etici interni efficaci a sostegno della creazione di valore a lungo termine. Le procedure di *whistleblowing* mostrano a investitori e pubblico che un'organizzazione dà priorità alla gestione del rischio, alla responsabilità sociale e all'integrità;

2. prevenzione e attenuazione della responsabilità

Il rilevamento tempestivo delle irregolarità offre alle organizzazioni la possibilità di affrontare le stesse prima che una situazione si aggravi. Offre inoltre l'opportunità di fornire volontariamente un'auto-dichiarazione alle agenzie di regolamentazione pertinenti, prima che queste avviino azioni contro gli enti per non aver agito;

3. prevenzione e mitigazione delle perdite finanziarie

Le procedure di *whistleblowing* possono prevenire o attenuare le perdite finanziarie derivanti da frodi e responsabilità, quali sanzioni civili o penali. L'esistenza di un sistema di segnalazione può scoraggiare gli individui da condotte negative per paura di essere segnalati;

4. miglioramento continuo della compliance e della gestione dei rischi⁴

Le informazioni emerse attraverso una procedura di *whistleblowing* consentono alle organizzazioni di migliorare le proprie procedure e identificare dove sono necessarie maggiori risorse per ridurre l'esposizione al rischio.

5. rafforzamento della reputazione

⁴ Jaron H. Wilde; The Deterrent Effect of Employee Whistleblowing on Firms' Financial Misreporting and Tax Aggressiveness. The Accounting Review, 1 September 2017; 92 (5): 247-280; The Institute of Internal Auditors, the American Institute of Certified Public Accountant, ACFE, Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, p.35.

Una violazione etica o giuridica può danneggiare fortemente l'immagine di un'organizzazione, con conseguenze gravi come la perdita di investitori e profitti e problemi nell'ambiente lavorativo. Attraverso procedure interne per le segnalazioni, il danno reputazionale può essere prevenuto o contenuto.

6. valorizzazione della cultura organizzativa

Grazie al supporto dei vertici organizzativi, i sistemi di segnalazione interna possono contribuire a una cultura organizzativa di fiducia, trasparenza e responsabilità, con impatti positivi sulla performance.

Fonte: Transparency International, [The Business Case for 'Speaking Up': How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private Sector Organisations](#), 2017

CHI DOVREBBE PROMUOVERE LE PROCEDURE DI WHISTLEBLOWING

Tutte le pubbliche amministrazioni e la maggior parte delle organizzazioni private dovrebbero disporre di procedure interne di segnalazione.

Tutte le pubbliche amministrazioni

- Tutti gli enti pubblici, a livello locale, regionale, nazionale o internazionale, senza eccezioni e a prescindere dalle dimensioni, dovrebbero prevedere procedure per il *whistleblowing* (in modalità adeguate alle loro dimensioni).⁵ Sono compresi gli enti in controllo o proprietà pubblica.

La maggior parte delle organizzazioni private⁶

- Tutti i soggetti privati di medie e grandi dimensioni (con 50 o più dipendenti), nonché tutti gli enti del settore dei servizi finanziari, indipendentemente dalla loro dimensione,⁷ dovrebbero adottare procedure di *whistleblowing*, inclusi gli enti senza scopo di lucro.
- Si consiglia vivamente ai piccoli enti privati (con meno di 50 dipendenti) di attuare le procedure di *whistleblowing*, soprattutto quando la natura delle loro attività presenti rischi per l'interesse pubblico. Le aziende che fanno parte di un gruppo aziendale dovrebbero dotarsi di procedure di *whistleblowing* indipendentemente dalle loro dimensioni.
- Gli enti privati di piccole e medie dimensioni (con meno di 250 dipendenti) potrebbero scegliere di condividere le risorse per la ricezione delle segnalazioni e di qualsiasi indagine successiva. Tuttavia, la responsabilità di mantenere la riservatezza, fornire un riscontro al *whistleblower* e accertare i casi di irregolarità segnalati resta in capo a ogni organizzazione interessata.⁸
- Tutti i soggetti privati, compresi quelli che non hanno implementato il *whistleblowing*, dovrebbero proteggere i

⁵ Anche i piccoli comuni prendono regolarmente decisioni in settori ad alto rischio come gli appalti pubblici, la protezione ambientale e la salute pubblica, rendendo critica la presenza del *whistleblowing*. La direttiva dell'UE consente ai comuni di avere canali comuni o condivisi di segnalazione, ma devono comunque implementare il proprio sistema di *whistleblowing* per tutti gli altri aspetti.

⁶ Le organizzazioni private comprendono organizzazioni del terzo settore, ad es. organizzazioni senza scopo di lucro come la società civile, enti di beneficenza e organizzazioni non governative.

⁷ Ciò è dovuto ai rischi particolari del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo. Da varie Direttive UE, la maggior parte degli enti privati che forniscono servizi finanziari e prodotti nell'UE è tenuta a dotarsi di procedure di *whistleblowing*.

⁸ Poiché le entità più piccole del gruppo possono facilmente condividere le risorse per la ricezione di rapporti e qualsiasi indagine da effettuare - per esempio, attraverso il *whistleblowing* a livello di gruppo - il potenziale onere amministrativo e finanziario derivante dall'attuazione di una procedura di *whistleblowing* è limitato e ampiamente compensato dai suoi benefici per le organizzazioni e l'interesse pubblico.

segnalanti da comportamenti dannosi.

I PUNTI CHIAVE PER LE PROCEDURE DI WHISTLEBLOWING

- Il *whistleblowing* interno dovrebbe essere commisurato alle dimensioni dell'organizzazione e alla sua esposizione ai rischi di illeciti. Le organizzazioni dovrebbero pertanto effettuare una valutazione dei rischi e delle necessità nella progettazione delle proprie procedure.
- Il sistema di *whistleblowing* fa parte del quadro di governance dell'organizzazione e spesso è integrato nei programmi di integrità e compliance, o almeno ad essi collegato. Il *whistleblowing* è scollegato dal settore delle risorse umane e dalle procedure di reclamo.⁹
- Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero essere redatte previa consultazione delle parti interessate a tutti i livelli, sia interni che esterni. Queste includono i lavoratori, i sindacati o altri rappresentanti del personale.
- Le procedure dovrebbero essere conformi alla normativa sulla protezione dei *whistleblower*, ma anche ad altre leggi, come quelle sulla protezione dei dati o le leggi sul lavoro.
- Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero essere inclusive e sensibili alle tematiche di genere.¹⁰

Direttiva UE sulla protezione dei *whistleblower*

Nel 2019, l'Unione europea ha adottato la "Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019 sulla protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione" (*Whistleblower Protection Directive*).

I 27 Stati membri dell'UE hanno avuto a disposizione due anni, fino a dicembre 2021, per conformarsi alla direttiva; la maggior parte di essi non ha rispettato la scadenza.¹¹

La direttiva prevede standard minimi comuni per la protezione dei *whistleblower* in Europa. Gli Stati membri dovrebbero recepire queste disposizioni in linea con lo spirito della Direttiva, che è quello di fornire un elevato livello di protezione ai segnalanti.

Disposizioni fondamentali della Direttiva UE sui *whistleblower*:

- La direttiva riguarda sia il settore pubblico che quello privato.
- Copre una vasta gamma di potenziali *whistleblower*, compresi gli individui al di fuori del rapporto tradizionale dipendente-datore di lavoro, come consulenti, appaltatori, volontari, membri del consiglio di amministrazione, ex lavoratori e candidati al lavoro (articolo 4).
- Protegge anche le persone che assistono i *whistleblower*, così come le persone fisiche e giuridiche collegate agli stessi (Articolo 4.4).
- Le violazioni della legge sono definite come atti o omissioni che sono illegali o che sono contrari all'oggetto o lo scopo delle regole (Articolo 5.1).
- Nel concedere la protezione, la direttiva non tiene in alcun conto le motivazioni dei *whistleblower* alla segnalazione.

⁹ Vedere "Il *whistleblowing* e altri sistemi di segnalazione interna" nella sezione Ambiti di applicazione, p.14

¹⁰ Vedere Transparency International (2021) "Finding a voice, Seeking Justice – The barriers women face to reporting corruption in the European Union", position paper; Nieves Zúñiga (2020), "Gender Sensitivity in Corruption Reporting and Whistleblowing", U4 Helpdesk Answer.

¹¹ Vedere "EU Whistleblowing Monitor" per seguire i progressi della trasposizione della direttiva europea sul *Whistleblowing* negli stati membri dell'Unione Europea, www.whistleblowingmonitor.eu

- Protegge l'identità dei *whistleblower* nella maggior parte delle circostanze, con eccezioni chiare e limitate alla riservatezza, e notifica anticipatamente ai *whistleblower* quando la loro identità deve essere divulgata (Articolo 16).
- Garantisce protezione ai *whistleblower* che hanno segnalato o divulgato informazioni in modo anonimo e sono stati successivamente identificati (Articolo 6.3).
- Impone a una vasta gamma di enti pubblici e privati l'obbligo di istituire sistemi interni di segnalazione (Articolo 8).
- Stabilisce l'obbligo per gli enti pubblici e privati e le autorità competenti di dare seguito alle segnalazioni ricevute e di tenere informato il *whistleblower* entro un termine ragionevole (Articoli 9 e 11.2).
- Consente ai *whistleblower* di segnalare le violazioni della legge all'interno dell'ente o direttamente alle autorità competenti (Articolo 10).
- Consente la divulgazione pubblica in determinate circostanze (Articolo 15).
- Proibisce "qualsiasi forma di ritorsione", comprese minacce e tentativi di ritorsione, e fornisce un lungo, vario e non esaustivo elenco di esempi (Articolo 19).
- Richiede agli Stati membri dell'UE di garantire che sia fornita al pubblico un'assistenza facilmente accessibile e libera, completa e indipendente (Articolo 20.1(a)).
- Prevede l'assistenza legale e finanziaria ai *whistleblower* (Articolo 20.2).
- Stabilisce una presunzione di ritorsione quando un *whistleblower* subisce un danno (Articolo 21.5).
- Prevede provvedimenti provvisori che consentono a un *whistleblower* di mantenere lo status professionale e finanziario fino alla fine del procedimento giudiziario (Articolo 21.6).
- Prevede sanzioni da applicare alle persone che ostacolano o tentano di ostacolare la segnalazione, effettuano ritorsioni contro i *whistleblower* (anche avviando procedimenti vessatori) o violano l'obbligo di mantenere la riservatezza sull'identità dei *whistleblower* (Articolo 23).
- Prevede che i *whistleblower* non possano essere ritenuti responsabili per la violazione delle restrizioni sull'acquisizione o la divulgazione di informazioni, anche per violazioni di segreto industriale o obblighi analoghi (Articolo 21(2)(3)(7)). Esclude inoltre la possibilità di stipulare contratti che limitino il diritto alla segnalazione - ad esempio attraverso clausole di fedeltà o accordi di riservatezza o di non divulgazione (Articolo 24).

PRINCIPI CHIAVE DELLE PROCEDURE DI WHISTLEBLOWING

1. Tutte le organizzazioni pubbliche e la maggior parte delle organizzazioni private dovrebbero disporre di procedure di *whistleblowing*, che seguano questi principi fondamentali:

AMBITO DI APPLICAZIONE

2. Le procedure di segnalazione dovrebbero incentivare a riportare qualsiasi presunto illecito e qualsiasi atto o omissione, illegale, abusivo o dannoso, commesso da o per l'organizzazione.
3. Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero accogliere le segnalazioni dalle persone che acquisiscano informazioni nel contesto della propria attività lavorativa.
4. Le organizzazioni dovrebbero tutelare i *whistleblower* nonché i terzi a rischio di ritorsione.

RUOLI E RESPONSABILITÀ

5. I vertici dell'organizzazione sono responsabili dell'effettiva attuazione delle procedure di *whistleblowing*. Dovrebbero dimostrare il loro impegno e dare un messaggio dall'alto a sostegno di una cultura del parlare e dell'ascoltare.
6. Le organizzazioni dovrebbero designare una persona o un ufficio imparziale come responsabile del funzionamento del *whistleblowing* interno. Questa persona o ufficio dovrebbe essere libero da conflitti di interesse, e avere sufficiente indipendenza, poteri e risorse, così come le qualifiche adeguate e le necessarie competenze.

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

7. Informazioni sulle procedure di *whistleblowing* dovrebbero essere facilmente visibili e accessibili a tutte le parti interessate, compresi tutti i potenziali *whistleblower*; le persone interessate dovrebbero avere accesso e ricevere le informazioni relative alle procedure di segnalazione interne.
8. Le organizzazioni dovrebbero riferire pubblicamente e annualmente promuovere sul loro impegno per la cultura dello *speak up and listen up* e sull'implementazione del loro sistema interno di segnalazione.

PROCEDURE

9. Le procedure per il *whistleblowing* dovrebbero prevedere una pluralità di canali di segnalazione sicuri e facilmente accessibili e consentire la segnalazione in forma scritta o orale. Le organizzazioni dovrebbero riconoscere i superiori gerarchici come possibili destinatari delle segnalazioni *whistleblowing*.
10. Le procedure per le segnalazioni dovrebbero garantire un riscontro diligente - accurato, tempestivo, equo e imparziale - di tutte le segnalazioni ricevute, incluse quelle anonime, al fine di stabilire se si sia verificato, sia in corso o possa avvenire un illecito, per risolvere un illecito confermato o correggere qualsiasi problema sistemico individuato. Il riscontro ad una segnalazione dovrebbe comportare la partecipazione significativa del *whistleblower*.

11. In qualità di parti informate ed interessate, i *whistleblower* dovrebbero essere aggiornati durante tutto il processo e avere la possibilità di fornire un contributo al riscontro della loro segnalazione.
12. Le segnalazioni ricevute, le azioni di accertamento, gli esiti, le comunicazioni con il *whistleblower* e i soggetti segnalati dovrebbero essere adeguatamente documentati e conservati in forma recuperabile e verificabile, conformemente alle prescrizioni in materia di riservatezza e protezione dei dati.

SUPPORTO E PROTEZIONE DEI *WHISTLEBLOWER*

13. Senza il consenso esplicito del *whistleblower*, l'identità e qualsiasi informazione identificativa whistleblower non dovrebbero essere divulgate a persone diverse da quelle competenti a ricevere o dare seguito alle segnalazioni.
14. Le organizzazioni dovrebbero accettare e dare seguito alle segnalazioni anonime e tutelare i *whistleblower* anonimi.
15. Le organizzazioni dovrebbero vietare qualsiasi forma di ritorsione - atto o omissione minacciata, raccomandata o effettiva, diretta o indiretta, che causa o possa causare danno - connessa alla segnalazione di irregolarità, nonché qualsiasi interferenza con la segnalazione di illecito.
16. Le organizzazioni dovrebbero adottare misure ragionevoli per prevenire comportamenti ritorsivi e garantire che le persone e gli enti sotto il loro controllo o che lavorano per loro si astengano da tali comportamenti.
17. Le procedure di segnalazione interna dovrebbero prevedere meccanismi esecutivi, trasparenti e tempestivi per (1) ricevere e dare seguito a segnalazioni di ritorsioni, interferenze e violazione della riservatezza, (2) sanzionarne gli autori e (3) assicurare la piena riparazione dei *whistleblower* interessati e di altri soggetti interconnessi mediante misure correttive e risarcimenti.
18. Le organizzazioni dovrebbero fornire supporto ai whistleblower per prevenire danni alla loro salute o alla loro carriera.

PROTEZIONE DELLA PERSONA SEGNALATA

19. Le organizzazioni dovrebbero proteggere l'identità e i diritti della persona segnalata, anche prevedendo sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive per le persone che segnalano consapevolmente informazioni false.

CONTINUO MONITORAGGIO E REVISIONE

20. Le procedure di *whistleblowing* per le segnalazioni dovrebbero essere riesaminate formalmente almeno una volta l'anno, per migliorare l'efficacia e garantire che i sistemi siano aggiornati e in linea con la legislazione e le migliori pratiche.

AMBITO DI APPLICAZIONE

Le organizzazioni dovrebbero definire chiaramente chi può segnalare e cosa può essere segnalato, nonché chi dovrebbe essere protetto.

CHE TIPO DI ILLECITO DOVREBBE ESSERE CONSIDERATO NELLE PROCEDURE DI SEGNALAZIONE INTERNA?

Le procedure dovrebbero invitare a riferire qualsiasi presunto illecito commesso all'interno, da o per l'organizzazione.

- L'illecito dovrebbe essere inteso come qualsiasi atto o omissione illegale, abusivo o dannoso. Questo include, ma non è limitato a:
 - corruzione in tutte le sue forme (compresa la corruzione e il riciclaggio di denaro)
 - reati
 - violazioni di obblighi legali (nazionali e internazionali)
 - pericoli per la salute pubblica e la sicurezza sul lavoro
 - pericoli per l'ambiente
 - violazione dei diritti umani
 - sfruttamento o abuso minorile
 - molestie sessuali, bullismo e discriminazione
 - abusi, negligenza o crudeltà sugli animali
 - errori di giustizia
 - abuso di potere
 - *insider trading*, evasione fiscale o violazioni della concorrenza o del mercato commerciale internazionale
 - uso non autorizzato di fondi, beni o risorse
 - sprechi o cattiva amministrazione
 - conflitti di interesse
 - false dichiarazioni contabili

- ritorsioni contro *whistleblower* o altri
 - comportamenti dannosi per la reputazione o il benessere economico dell'organizzazione
 - qualsiasi altra violazione del codice di condotta o del codice etico dell'organizzazione
 - occultamento di atti illeciti e i tentativi di occultarli, compreso l'intralcio al diritto alla segnalazione.
- Le violazioni del contratto di lavoro del *whistleblower* di solito non sono incluse nell'ambito delle attività illecite segnalabili tramite la procedura di *whistleblowing*. A meno che non costituiscano anche illeciti come sopra definiti, i reclami relativi a tali violazioni saranno in genere gestiti attraverso altre procedure, come i reclami alle risorse umane.
 - Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero promuovere la segnalazione di possibili illeciti commessi da chiunque lavori direttamente o indirettamente per l'organizzazione, o sotto qualsiasi forma di contratto o accordo con essa, compresi gli ex dipendenti, il personale esecutivo, membri del consiglio di amministrazione, stagisti, studenti lavoratori, volontari, appaltatori, subappaltatori, fornitori o consulenti, nell'ambito del loro lavoro all'interno o per conto dell'organizzazione.
 - Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero promuovere la segnalazione di presunti illeciti avvenuti, in corso o che rischiano di essere commessi.
 - Le procedure di *whistleblowing* non dovrebbero escludere le segnalazioni riguardanti informazioni quali i segreti commerciali dell'organizzazione o informazioni finanziarie non pubblicate.
 - Le organizzazioni che si occupano di questioni di sicurezza nazionale, segreti d'ufficio o militari, informazioni classificate non dovrebbero escludere le segnalazioni riguardanti tali categorie di informazioni. Possono piuttosto prendere in considerazione l'istituzione di canali speciali per ricevere questo tipo di segnalazioni, con personale autorizzato a ricevere e gestire tali informazioni.

Il *whistleblowing* e altri sistemi di segnalazione interna

Le organizzazioni spesso hanno altri sistemi di segnalazione o reclamo insieme alle procedure di *whistleblowing*, di solito per la gestione delle lamentele del personale. L'armonizzazione tra queste procedure può essere difficile e la loro portata sovrapposta, per esempio per quanto riguarda le molestie e la discriminazione, la protezione dei dati o violazioni della salute e della sicurezza sul lavoro. Anche le procedure di accertamento dei fatti e i diritti ed obblighi dell'organizzazione e della persona segnalante possono variare a seconda del sistema di segnalazione o di reclamo.

- Le organizzazioni dovrebbero offrire orientamenti su quale sistema di segnalazione o di reclamo sia più adatto a ricevere e gestire quali tipi di segnalazione. La disponibilità di informazioni chiare, anche con una sezione di domande frequenti, così come la formazione, possono guidare efficacemente gli individui verso il canale più appropriato.
- Le organizzazioni non dovrebbero essere troppo prescrittive e rigorose riguardo a quale canale interno una persona dovrebbe usare, per evitare di scoraggiare le persone a fare segnalazioni. La scelta del canale dovrebbe essere facoltà del segnalante.
- Se, dopo una valutazione iniziale, risulta che un altro sistema di segnalazione o di reclamo potrebbe essere più appropriato, il segnalante può essere indirizzato dalla persona che tratta la segnalazione verso l'altro canale. Le segnalazioni non dovrebbero essere trasmesse alla persona o al servizio che gestisce un altro sistema di segnalazione senza il consenso esplicito della persona che ha segnalato.

- le segnalazioni di natura mista o non chiara dovrebbero essere gestite attraverso il canale scelto dal segnalante, in coordinamento con altri uffici competenti, se del caso.¹²

¹² Ad esempio, se una persona sceglie di denunciare molestie sessuali attraverso la procedura di reclamo, la persona(i) responsabile della gestione dei casi di reclamo (generalmente personale delle risorse umane) dovrebbe informare la persona segnalante che il suo caso potrebbe rientrare anche nell'ambito del *whistleblowing* e, con il consenso della persona segnalante, informare e coinvolgere l'ufficio incaricato della segnalazione nel seguito della relazione, se pertinente. Questo per evitare la gestione di casi duplicati o paralleli e garantire chiarezza in merito ai ruoli e alle responsabilità, nonché lo scambio di informazioni.

CHI DOVREBBE SEGNALARE ATTRAVERSO I SISTEMI INTERNI DI SEGNALAZIONE?

Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero invitare a segnalare chiunque acquisisca, nel contesto dell'attività lavorativa, informazioni sugli illeciti commessi dall'organizzazione o per conto dell'organizzazione.

- Almeno le seguenti categorie di individui, se il loro rapporto con l'organizzazione è attuale o è terminato:
 - lavoratori (a tempo pieno o parziale, a tempo indeterminato o temporanei), compresi i funzionari pubblici
 - lavoratori autonomi
 - azionisti e persone appartenenti all'organo di amministrazione, direzione o vigilanza
 - volontari e stagisti retribuiti e non retribuiti
 - persone che lavorano sotto la supervisione e la direzione di appaltatori, subappaltatori e fornitori
 - persone che hanno acquisito informazioni durante il processo di assunzione o altre trattative precontrattuali, come candidati o offerenti.

- Le organizzazioni potrebbero anche prendere in considerazione la possibilità di aprire il proprio sistema interno di segnalazione a qualsiasi persona che potrebbe acquisire informazioni sugli illeciti commessi all'interno o dall'organizzazione, anche al di fuori del contesto delle loro attività lavorative, come utenti, clienti, beneficiari o membri della comunità locale. In alternativa, le organizzazioni potrebbero prendere in considerazione sistemi separati per ricevere e gestire i rapporti da "esterni".¹³

- Nel decidere quali categorie di persone dovrebbero potere segnalare attraverso il proprio canale di *whistleblowing* – come dipendenti, volontari, lavoratori subappaltatori, utenti o beneficiari - le organizzazioni dovrebbero considerare attentamente, per ciascuna categoria di persone, le forme di ritorsioni di cui potrebbero essere vittime e il modo in cui l'organizzazione li proteggerà e fornirà informazioni chiare al riguardo.

¹³ Prima di consentire agli "esterni" di riferire attraverso le procedure di *whistleblowing*, l'organizzazione dovrebbe considerare come garantire loro protezione e fornire informazioni chiare al riguardo.

CHI SONO I POTENZIALI SEGNALANTI DELLE PROCEDURE INTERNE PER LE SEGNALAZIONI?

Le organizzazioni dovrebbero proteggere i *whistleblower* - vale a dire, le persone che segnalano presunti illeciti con la ragionevole convinzione che le informazioni riportate siano vere al momento della segnalazione - nonché i terzi a rischio di ritorsione.

Whistleblower

- I *whistleblower* sono le persone che segnalano presunti illeciti con la ragionevole convinzione che le informazioni comunicate siano vere al momento della segnalazione.
- “Ragionevole convinzione” significa che qualcuno con conoscenze, istruzione ed esperienza equivalenti (un pari) potrebbe essere d'accordo con tale convinzione. Le organizzazioni dovrebbero proteggere i *whistleblower*, indipendentemente dal fatto che un'indagine successiva riscontri prove di illeciti. I *whistleblower* raramente sono in grado di conoscere il quadro completo quindi il loro parere potrebbe non essere accurato.
- I *whistleblower* sono raramente in grado di conoscere il quadro completo e potrebbero quindi non sempre avere informazioni accurate. Le organizzazioni dovrebbero tutelare i *whistleblower* senza considerare le loro motivazioni per cui hanno effettuato una segnalazione. Le organizzazioni dovrebbero tutelare i *whistleblower* sia che abbiano segnalato internamente, esternamente o che abbiano reso pubblica la loro segnalazione. Le organizzazioni dovrebbero tutelare i *whistleblower* che hanno segnalato in modo anonimo e sono stati successivamente identificati. Le organizzazioni dovrebbero tutelare i *whistleblower* se hanno utilizzato i canali interni preposti o se hanno segnalato a un'altra autorità interna "naturale" (ad esempio un dirigente, un responsabile della salute e della sicurezza, un responsabile della compliance, un responsabile delle risorse umane, un responsabile dell'integrità, un responsabile giuridico/legale o della privacy, un direttore finanziario, un responsabile della revisione contabile o un membro del consiglio di amministrazione). Ciò include le persone che segnalano illeciti nel corso delle loro mansioni (i cosiddetti “*duty speech*” o “*whistleblower* prescritti dal ruolo”).¹⁴

Terze parti a rischio ritorsione

Queste includono:

- Persone che sono credute o sospettate di essere un *whistleblower*.
- Imprese di cui il segnalante è proprietario, per cui lavora o con cui è altrimenti connesso.
- Terzi che sono collegati con il *whistleblower*, come colleghi e parenti.
- Persona fisiche che assistono o provano ad assistere il *whistleblower*.
- Persone giuridiche, comprese le organizzazioni della società civile e i sindacati, che assistono o tentano di assistere un *whistleblower*.
- Persone indicate nella segnalazione come potenziali testimoni.
- Persone che partecipano al seguito di una segnalazione (compresi i testimoni).

¹⁴ *Government Accountability Project and International Bar Association (2021), Are whistleblowing laws working? A global study of whistleblower protection litigation*, p. 13; Kim Loyens and Jeroen Maesschalck, “Whistleblowing and Power: New Avenues for Research”, in *International Handbook of Whistleblowing Research*, eds A.J. Brown et al. (Cheltenham: Edward Elgar, 2014), 154–173.

- Persone che si rifiutano di partecipare agli illeciti.

RUOLI E RESPONSABILITÀ

I ruoli e le responsabilità di tutte le parti coinvolte nell'attuazione delle procedure interne per le segnalazioni dovrebbero essere chiaramente stabiliti e comunicati.

I VERTICI (TOP LEADERSHIP)

I vertici dell'organizzazione sono responsabili dell'efficace implementazione delle procedure di *whistleblowing* e dovrebbero dimostrare il proprio sostegno alla cultura dello "*speak up and listen up*".

- I vertici dell'organizzazione dovrebbero stabilire un chiaro messaggio relativo al loro impegno nell'implementazione e nel mantenimento delle procedure di *whistleblowing*.
- Le procedure di segnalazione interna dovrebbero essere approvate dai vertici dell'organizzazione e approvate dal Consiglio di amministrazione o da un organo equivalente.
- Il consiglio di amministrazione o l'organo equivalente dovrebbe attribuire ai vertici aziendali la responsabilità generale delle procedure interne di segnalazione; i vertici aziendali a loro volta dovrebbero assegnare la responsabilità degli aspetti operativi del *whistleblowing* al responsabile o all'ufficio per le segnalazioni.
- Il Consiglio di amministrazione o l'organo equivalente e i vertici aziendali dovrebbero garantire la disponibilità di risorse adeguate all'efficace attuazione delle procedure di segnalazione interna.
- Il Consiglio di amministrazione o l'organo equivalente dovrebbe vigilare diligentemente e rendere conto delle procedure di segnalazione interna, anche interrogando i vertici aziendali, il responsabile delle segnalazioni o il capo dell'ufficio *whistleblowing* sulla progettazione e l'attuazione delle procedure di segnalazione interna.
- Nell'ambito del processo di monitoraggio e di revisione, il Consiglio di amministrazione e i vertici aziendali dovrebbero ricevere relazioni periodiche dal responsabile per le segnalazioni o dall'ufficio *whistleblowing* sulle procedure di gestione interna per valutarne l'efficacia e l'idoneità.
- I membri del consiglio di amministrazione, i vertici aziendali e l'alta dirigenza dovrebbero ricevere una formazione pertinente sul *whistleblowing*.

RESPONSABILE PER LE SEGNALAZIONI O UFFICIO *WHISTLEBLOWING*

Le organizzazioni dovrebbero designare una persona o un servizio imparziale responsabile del funzionamento delle procedure di segnalazione interna. Questa persona o dipartimento dovrebbe essere libera da conflitti di interessi, avere sufficiente indipendenza, poteri e risorse, così come qualifiche adeguate.

A seconda delle dimensioni, dell'esposizione al rischio e delle esigenze, le organizzazioni dovrebbero nominare una persona (responsabile per le segnalazioni) o un dipartimento (ufficio *whistleblowing*) come responsabile del funzionamento del *whistleblowing*. Tra i compiti:

- fornire a qualsiasi persona interessata informazioni sulle procedure di *whistleblowing* delle organizzazioni.
- Ricevere le segnalazioni.
- Dare seguito alle segnalazioni.
- Mantenere la comunicazione con i *whistleblower*, compresa la richiesta di ulteriori informazioni e la trasmissione di un riscontro.
- Progettare, monitorare e revisionare le procedure di segnalazione interna.
- Riferire regolarmente ai vertici aziendali e al Consiglio di amministrazione in merito all'implementazione delle procedure di segnalazione interna.

Il responsabile per le segnalazioni o l'ufficio *whistleblowing* dovrebbero essere imparziali – vale a dire, liberi da conflitti di interesse e con sufficiente indipendenza. Ciò può essere ottenuto attraverso la struttura organizzativa, la struttura di governance o con mezzi procedurali, a seconda delle dimensioni dell'organizzazione e del livello delle risorse disponibili.

- Il responsabile *whistleblowing* o l'ufficio *whistleblowing* dovrebbe avere accesso diretto e tempestivo al Consiglio di amministrazione o all'organo equivalente che sorveglia le procedure di segnalazione.¹⁵
- Le procedure di segnalazione interna dovrebbero prevedere soluzioni ai potenziali conflitti di interesse del responsabile per le segnalazioni o dell'ufficio di *whistleblowing*, ad esempio mediante una procedura per la gestione delle segnalazioni riguardante il responsabile o l'ufficio stesso.

Il responsabile per le segnalazioni o l'ufficio *whistleblowing* dovrebbe disporre di risorse e autorità sufficienti per svolgere efficacemente la propria funzione.

A seconda delle dimensioni e delle esigenze, il responsabile per le segnalazioni può combinare tale ruolo con un'altra funzione. In questi casi:

- le organizzazioni dovrebbero prestare attenzione al carico di lavoro di tale persona, al fine di garantire che questa possa dedicare un tempo adeguato al ruolo di responsabile per le segnalazioni.
- Il responsabile per le segnalazioni non dovrebbe avere preferibilmente un compito di supervisione e

¹⁵ In organizzazioni più grandi, l'ufficio *whistleblowing* o il responsabile per le segnalazioni dovrebbe preferibilmente non essere un dirigente o un membro del Consiglio di amministrazione.

gestione nei confronti di altri dipendenti.

Il responsabile per le segnalazioni o i membri dell'ufficio *whistleblowing* dovrebbero avere qualifiche adeguate e ricevere una formazione specifica e regolare ai fini del funzionamento del *whistleblowing*, oltre che per garantire l'inclusione e la sensibilità di genere

È importante che le persone responsabili della gestione delle segnalazioni siano ritenute affidabili; pertanto, l'organizzazione dovrebbe basare la propria designazione su criteri quali l'inclusione e la diversità.

RESPONSABILE (SUPERIORE GERARCHICO)

- I superiori gerarchici dovrebbero essere designati a ricevere segnalazioni interne in quanto rappresentano i canali più naturali e frequentemente utilizzati per segnalare questioni legate al lavoro nella vita quotidiana. Le organizzazioni dovrebbero formare i superiori gerarchici alla ricezione e alla gestione delle segnalazioni, affrontando questioni quali:
 - riconoscere segnalazioni di *whistleblowing*.
 - L'ambito di applicazione del *whistleblowing* e il quadro giuridico.
 - Come trattare le informazioni ricevute, come mantenere la riservatezza, la protezione dei dati e la conservazione dei registri.
 - Come ascoltare e fornire riscontri.
- Tale formazione dovrebbe essere impartita regolarmente, internamente o esternamente

DIPENDENTI

- Ai dipendenti è vietato impegnarsi in qualsiasi forma di ritorsione nei confronti di un *whistleblower* o di terzi protetti.
- Qualora una segnalazione sia ricevuta attraverso canali interni diversi dai canali di segnalazione designati o da personale diverso da quello responsabile per le segnalazioni, il dipendente che riceve la segnalazione non può divulgare alcuna informazione che possa identificare il *whistleblower* o la persona interessata e dovrebbe indirizzare tempestivamente il *whistleblower* al canale appropriato, ove possibile.
- Le organizzazioni dovrebbero informare i dipendenti delle loro responsabilità nell'ambito del *whistleblowing* anche attraverso una regolare formazione.

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

L'informazione e la comunicazione sono fondamentali per garantire la consapevolezza delle parti interessate e la responsabilità dell'organizzazione riguardo al *whistleblowing*

INFORMAZIONE VERSO TUTTI GLI STAKEHOLDER RILEVANTI

Le informazioni sul *whistleblowing* dovrebbero essere altamente visibili e accessibili, attraverso diversi media e canali. Tutte le parti interessate, compresi tutti i potenziali *whistleblower*, dovrebbero sia avere accesso che ricevere le informazioni sul *whistleblowing*.

Informazioni da fornire

Le organizzazioni dovrebbero fornire informazioni chiare, facilmente accessibili e comprensibili,¹⁶ riguardanti:

- L'impegno da parte del Consiglio di amministrazione, dei vertici aziendali e dell'alta dirigenza a costituire una cultura della segnalazione e dell'ascolto, a prevedere procedure di segnalazione interna, comprese misure volte a proteggere i *whistleblower*, le risposte alle segnalazioni e la formazione dei responsabili e dei dipendenti in modo adeguato
- Il modo in cui il Consiglio di amministrazione garantisce la responsabilità e la supervisione delle procedure di segnalazione interna.
- Le politiche e le procedure di *whistleblowing* dovrebbero includere informazioni su:
 - l'ambito di applicazione del *whistleblowing*, anche in relazione ad altri sistemi o procedure di segnalazione
 - Le condizioni per beneficiare delle tutele
 - Recapiti per le informazioni interne e i canali di segnalazione
 - Le procedure applicabili alle segnalazioni, comprese le richieste di chiarimenti o di ulteriori informazioni e il feedback al *whistleblower*
 - Il regime di riservatezza e anonimato, comprese le eccezioni legali e le limitazioni pratiche
 - Il tipo di seguito dato alle segnalazioni
 - Il tipo di misure di protezione e sostegno dei *whistleblower*,¹⁷ comprese le procedure e i mezzi di ricorso per porre rimedio alle ritorsioni

¹⁶ Per chiarezza e accessibilità potrebbero richiedere che le informazioni siano disponibili in diverse lingue.

¹⁷ Le organizzazioni dovrebbero distinguere tra le misure di protezione e di sostegno offerte ai loro dipendenti e ad altri *whistleblower*

- Come saranno trattati i dati personali, per quanto tempo saranno conservati e per quale scopo
- La legge applicabile, compresi coloro che sono protetti dalla legislazione nazionale in materia di protezione dei *whistleblower* e in che modo, evidenziando potenziali differenze tra le procedure di segnalazione e la legge, in modo che potenziali *whistleblower* comprendano cosa costituisce la loro protezione legale e quale sia invece un impegno volontario più elevato da parte dell'organizzazione.
- I dati di contatto dei canali riservati, indipendenti e gratuiti al di fuori dell'organizzazione, quali le autorità nazionali, i sindacati o le organizzazioni della società civile.
- Le procedure per segnalare esternamente alle autorità competenti.¹⁸

Informare i dipendenti dell'organizzazione

- Le organizzazioni dovrebbero indicare le procedure di *whistleblowing* sul posto di lavoro, sia fisicamente che elettronicamente, utilizzando una vasta gamma di media e canali, tra cui volantini, poster e una sezione dedicata sul sito web dell'organizzazione.
- Le organizzazioni dovrebbero inoltre promuovere regolarmente le procedure di *whistleblowing*, ad esempio in occasione di riunioni generali del personale, in newsletter interne, e-mail o attraverso una campagna di sensibilizzazione dedicata.
- I contratti di lavoro dovrebbero richiedere che tutti i dipendenti leggano e conoscano il codice di condotta dell'organizzazione e le procedure di segnalazione di protezione dei *whistleblower*.
- Le organizzazioni dovrebbero fornire una formazione a tutti i direttori e dipendenti, a intervalli regolari, in quanto sono tutti potenziali *whistleblower* o persone interessate.

Informare altri potenziali *whistleblower* e le persone interessate

- Le organizzazioni dovrebbero fornire informazioni sulle loro procedure di *whistleblowing* sul loro sito web, in una sezione dedicata facilmente accessibile, per garantire che tutti i potenziali *whistleblower* o le persone interessate ne abbiano accesso.
- Le organizzazioni dovrebbero inoltre fornire comunicazioni specifiche e, se necessario, formazione sulle procedure di *whistleblowing* a soggetti esterni che sono potenziali *whistleblower* o persone interessate come consulenti, appaltatori, subappaltatori, fornitori e loro dipendenti.
- Tutti i potenziali *whistleblower* e le persone interessate che hanno un rapporto contrattuale con l'organizzazione dovrebbero essere contrattualmente tenuti a leggere e conoscere il codice di condotta dell'organizzazione e le procedure di *whistleblowing*.

¹⁸ La condivisione di informazioni su canali di segnalazione esterni è sinonimo di un impegno reale alla facilitazione della segnalazione ed è obbligatorio in molti paesi. Nei paesi dell'UE, le organizzazioni sono tenute a fornire informazioni sulle procedure per riferire esternamente alle autorità nazionali, e, se pertinente, a istituzioni, organi, uffici, o agenzie dell'UE.

Promuovere la cultura *speak up and listen up*

Il modo in cui i potenziali *whistleblower* – dipendenti e altri soggetti interessati – percepiscono i valori espressi dai loro diretti superiori o controparti e i vertici dell'organizzazione contribuisce alla loro decisione di segnalare un illecito tramite la procedura di *whistleblowing*.

“Impegno dall’alto”

- I vertici aziendali – il presidente, i membri del Consiglio di amministrazione e l'alta dirigenza – dovrebbero comunicare regolarmente la procedura di *whistleblowing* come priorità organizzativa attraverso messaggi chiari, coerenti e di sostegno. Tale comunicazione dovrebbe avvenire sia per iscritto che di persona, internamente al personale ed esternamente ad altre parti interessate e al pubblico in generale.
- Il comportamento e le azioni dei vertici aziendali dovrebbero sostenere tale comunicazione, in particolare per quanto riguarda l'integrità, la protezione dei *whistleblower* e la risoluzione degli illeciti nell'organizzazione.

Amministrazione etica

- L'impegno dall'alto dovrebbe passare attraverso le varie linee di gestione. Tutti i livelli di gestione e tutti i superiori gerarchici dovrebbero esprimere il proprio sostegno alle procedure di *whistleblowing*.
- Le organizzazioni dovrebbero affidare ai superiori gerarchici la responsabilità per la gestione delle segnalazioni, in particolare quando sono designati come riceventi delle segnalazioni nelle stesse procedure di *whistleblowing* – ad esempio includendo questo aspetto nella loro valutazione della performance.

Premi e riconoscimenti

- Le organizzazioni dovrebbero gratificare i *whistleblower* per aver segnalato. Con il loro consenso, dovrebbero ricevere dai dirigenti un riconoscimento – ad esempio, tramite premi.

Una cultura generale di fiducia, trasparenza e responsabilità

- Le procedure di *whistleblowing* non funzionano da sole ma fanno parte del programma di integrità e compliance di una azienda.

RESPONSABILITÀ VERSO LE PARTI INTERESSATE ATTRAVERSO TRASPARENZA E COMUNICAZIONE PUBBLICA

Le organizzazioni dovrebbero informare pubblicamente e annualmente sul loro impegno per una cultura delle segnalazioni e l'implementazione delle procedure.

- Una pubblica rendicontazione costituisce una componente della buona governance, della trasparenza e della responsabilità e contribuisce alla credibilità e al miglioramento delle procedure di *whistleblowing*.
- Le relazioni annuali sul funzionamento della procedura di *whistleblowing* e il lavoro svolto dovrebbero essere comunicati al Consiglio di amministrazione, alla direzione, ai dipendenti ed altri soggetti interessati, come gli azionisti. Dovrebbero inoltre essere pubblicate sul sito web dell'organizzazione - ad esempio nella sezione dedicata al *whistleblowing* - e incluse in altri rapporti, come quello sulla responsabilità o la governance dell'organizzazione.
- Le relazioni dell'organizzazione dovrebbero riguardare:
 - l'utilizzo, i risultati e gli insegnamenti tratti dalle procedure di *whistleblowing*, compresi dati aggregati e anonimizzati sul numero di segnalazioni ricevute; azioni intraprese in risposta a queste ultime; risultati, tra cui: i danni finanziari stimati; risarcimenti e sanzioni; il tempo necessario per trattare i casi e i tipi di illeciti segnalati. Tali dati sono essenziali per dimostrare che viene dato seguito alle

segnalazioni ricevute.¹⁹

- Le tutele attribuite ai *whistleblower*, tra cui un registro del numero di ritorsioni; le azioni intraprese per dare loro seguito e i riscontri; il tempo necessario per attuare la misura correttiva e i tipi di misure adottate.
- Consapevolezza e fiducia nella procedura di *whistleblowing* – ad esempio con analisi dei risultati delle attività di accertamento.

I potenziali investitori, partner o dipendenti spesso controllano se le organizzazioni dispongono di procedure di segnalazione e statistiche sulla loro efficacia. Pubblicazione di informazioni complete sui sistemi di segnalazione dell'organizzazione in modo visibile e accessibile aiuta a dimostrare che un'organizzazione incoraggia attivamente una cultura che dia priorità ai più elevati standard etici.

¹⁹ Per indicazioni su come riferire sull'uso, i risultati e gli insegnamenti appresi vedere [Protect \(2022\), Prescribed Persons – Annual Whistleblowing Reports; Best Practice Guide](#).

PROCEDURE

Le organizzazioni dovrebbero implementare sistemi per ricevere e dare seguito alle segnalazioni: devono sviluppare canali, procedure e processi specifici.

CANALI DI SEGNALAZIONE DIVERSIFICATI

Le procedure di segnalazione dovrebbero includere più canali di segnalazione sicuri e facilmente accessibili, e consentire la segnalazione per iscritto e oralmente. Le organizzazioni dovrebbero riconoscere i superiori gerarchici come possibili destinatari delle segnalazioni.

- Le organizzazioni dovrebbero istituire e gestire i canali interni di segnalazione in modo sicuro proteggendo la riservatezza dell'identità del *whistleblower* e di qualsiasi terzo menzionato nella segnalazione e impedendo l'accesso a tali informazioni da parte del personale non autorizzato.
- Nell'istituire i canali di segnalazione, le organizzazioni dovrebbero considerare le varie circostanze dei potenziali *whistleblower* e affrontare fattori quali barriere linguistiche, genere, analfabetismo, disabilità, accesso ad Internet e il bisogno delle persone di presentare segnalazioni all'interno e al di fuori dei regolari orari di ufficio.
- I canali di *whistleblowing* per iscritto dovrebbero includere sia opzioni online, come l'e-mail o una piattaforma web, sia opzioni offline, come "caselle di segnalazioni" postali o fisiche. I canali di segnalazione orale dovrebbero includere opzioni a distanza da remoto, come il telefono e riunioni fisiche.
- Almeno un canale per il *whistleblowing* dovrebbe consentire la segnalazione anonima.
- Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero prevedere canali di comunicazione sicuri tra il *whistleblower* e il responsabile per le segnalazioni, che consentano il trasferimento di documenti a supporto della segnalazione stessa. Dovrebbe essere incluso un canale che consenta la comunicazione con *whistleblower* anonimi.

Piattaforme di segnalazione online

Le esigenze tecniche di creare un canale di segnalazione sicuro e anonimo possono suscitare preoccupazioni; tuttavia, le organizzazioni non devono partire da zero. Possono infatti rivolgersi sia a fornitori *open source* che a proprietari di piattaforme di *whistleblowing* digitali.

L' U4 Helpdesk di Transparency International fornisce una panoramica dei più comuni sistemi di *whistleblowing* online, esplorandone vantaggi e svantaggi in termini di anonimato, sicurezza, accessibilità e costi. Illustra i principi fondamentali e le considerazioni pratiche per i sistemi di segnalazione online, nonché le principali minacce digitali e le soluzioni proposte dai vari fornitori.

Superiori gerarchici

- Le organizzazioni dovrebbero riconoscere i superiori gerarchici come possibili destinatari delle segnalazioni interne, in quanto sono il canale più naturale e più frequentemente utilizzato per segnalare problemi legati al lavoro nella vita quotidiana.
- Tuttavia, le procedure di *whistleblowing* dovrebbero evidenziare che, sebbene i superiori gerarchici abbiano ricevuto una formazione adeguata, la segnalazione a tali soggetti potrebbe non offrire le garanzie di imparzialità, protezione dell'identità ed efficacia offerte invece con una segnalazione al responsabile o all'ufficio *whistleblowing*.

Esternalizzazione dei canali di segnalazione a fornitori di servizi esterni

- Se un'organizzazione decide di esternalizzare il funzionamento dei suoi canali di segnalazione a un fornitore esterno, ciò dovrebbe essere limitato alla ricezione e all'accettazione delle segnalazioni e, solo eventualmente, allo svolgimento delle indagini. L'organizzazione rimane incaricata di dare seguito alla segnalazione, far fronte all'illecito individuato e fornire un riscontro al *whistleblower*.
- L'organizzazione dovrebbe garantire che il fornitore esterno rispetti i requisiti giuridici e le best practice relative alle procedure di *whistleblowing*, compresa la riservatezza dell'identità del *whistleblower* e di altre parti menzionate nella segnalazione, e una comunicazione efficace con il *whistleblower*. Le garanzie di indipendenza e riservatezza dovrebbero riflettersi nel contratto di servizio e, in caso di violazione degli obblighi connessi, la responsabilità dovrebbe essere condivisa dal fornitore esterno e dall'organizzazione.
- Il ruolo, i compiti e le responsabilità del fornitore esterno dovrebbero essere chiaramente definiti e comunicati ai potenziali *whistleblower*.

Canali di informazione e di assistenza

- Le procedure di segnalazione dovrebbero prevedere canali attraverso i quali i potenziali *whistleblower* e altre parti possano ricevere informazioni e orientamenti completi sulle procedure di *whistleblowing*, la protezione contro le ritorsioni e relativi rimedi, e i diritti dell'interessato.
- Le organizzazioni dovrebbero fornire informazioni ai potenziali *whistleblower* sui canali di assistenza disponibili, riservati e indipendenti al di fuori dell'organizzazione, gratuiti, come quelli gestiti da autorità nazionali, sindacati e organizzazioni della società civile.

- Le persone che cercano informazioni e consigli in materia di *whistleblowing* dovrebbero essere pienamente protette, anche da violazioni della riservatezza e da ritorsioni.

PRESA IN CARICO DELLE SEGNALAZIONI

Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero garantire un seguito diligente, accurato, tempestivo, equo e imparziale, di tutte le segnalazioni ricevute, comprese le segnalazioni anonime, al fine di stabilire se si sono verificati illeciti²⁰ e correggere eventuali problemi sistemici individuati. Nel dare seguito ad una segnalazione si dovrebbe coinvolgere il segnalante.

- Le organizzazioni dovrebbero sviluppare e attuare processi e procedure che garantiscano che il seguito dato alle segnalazioni sia accurato, tempestivo, equo e imparziale. Tale processo dovrebbe comprendere fasi definite - come la valutazione iniziale, l'indagine e la chiusura - con criteri chiari che permettano di prendere decisioni al termine di ciascuna fase. Su richiesta del *whistleblower* o della persona interessata, le procedure di *whistleblowing* dovrebbero prevedere la possibilità di ricorso riguardo l'equità e la qualità del seguito dato alle segnalazioni.
- Le organizzazioni dovrebbero considerare come obblighi quello di dare seguito alle segnalazioni e quello di fornire riscontro ai *whistleblower*, e dovrebbero inoltre considerare il mancato rispetto a tali obblighi come un vero e proprio inadempimento da cui possono conseguire azioni disciplinari. In alcune circostanze, tali inadempimenti potrebbero anche costituire una ritorsione nei confronti del *whistleblower*.²¹
- Il seguito alla segnalazione dovrebbe essere effettuato rigorosamente nel rispetto delle norme di riservatezza.

²⁰ O stanno accadendo o stanno per accadere.

²¹ Nelle organizzazioni più grandi, dovrebbero esistere meccanismi di reclamo, indipendenti dal responsabile per le segnalazioni, competenti a ricevere e dare seguito alle segnalazioni relative a casi di mancata verifica di una segnalazione o di mancato riscontro.

Comunicazione e partecipazione del *whistleblower*

Le procedure di segnalazione dovrebbero includere più canali di segnalazione sicuri e facilmente accessibili, e consentire la segnalazione per iscritto e oralmente. Le organizzazioni dovrebbero riconoscere i superiori gerarchici come possibili destinatari delle segnalazioni.

- Le organizzazioni dovrebbero confermare la ricezione della segnalazione entro un periodo di tempo ristretto²² e dando informazioni riguardo a:
 - La possibilità per il *whistleblower* di chiarire la sua segnalazione e fornire ulteriori informazioni.
 - Il lasso di tempo entro cui il *whistleblower* sarà contattato con potenziali richieste di chiarimento o di ulteriori informazioni e riceverà un riscontro sulla segnalazione.
 - Le responsabilità del *whistleblower*, come il mantenimento della riservatezza sull'identità della persona interessata.
 - Le misure a protezione del *whistleblower*.
- La comunicazione con il *whistleblower* dovrebbe avvenire regolarmente durante tutto il processo di accertamento. I *whistleblower* dovrebbero, in qualsiasi momento, essere in grado di:
 - chiarire la segnalazione e fornire ulteriori informazioni o prove;
 - condividere le loro preoccupazioni sui rischi di ritorsione e la protezione dell'identità.
- La comunicazione con il *whistleblower* dovrebbe prevedere un riscontro regolare e tempestivo:
 - Il riscontro dovrebbe essere reso per la prima volta entro tre mesi dalla ricezione della segnalazione e non oltre il completamento della valutazione della segnalazione – a seconda di quale viene prima.²³
 - Il riscontro dovrebbe essere reso nelle fasi principali del processo di accertamento e almeno ogni tre mesi.
- Il riscontro al *whistleblower* dovrebbe includere informazioni riguardo a:
 - le azioni previste o intraprese a seguito della segnalazione, le motivazioni e i tempi previsti²⁴

²² La Direttiva europea ha fissato la scadenza a sette giorni.

²³ La Direttiva europea sulla protezione dei *whistleblower* richiede che il riscontro sia fornito entro tre mesi dalla ricezione della segnalazione (o dopo la scadenza dei sette giorni dopo la segnalazione, se non è stato inviato alcun riscontro), ma non richiede ulteriori riscontri in una fase successiva. Tuttavia, fornire un riscontro al *whistleblower* solo una volta non è sufficiente.

²⁴ Quando l'organizzazione può fornire solo un riscontro limitato al *whistleblower*, le ragioni di tale limitazione devono essere chiaramente dettagliate (es. i doveri dell'organizzazione di riservatezza verso gli altri dipendenti o altre limitazioni legali).

- Le misure adottate per proteggere l'identità o l'anonimato del *whistleblower*; gli strumenti di supporto disponibili e, nel caso, le misure adottate per proteggerli da ritorsioni
- quando il *whistleblower* può aspettarsi ulteriori riscontri sul seguito della segnalazione

I *whistleblower* dovrebbero essere informati sui risultati dell'accertamento della loro segnalazione. Dovrebbero essere informati su quali fatti siano stati esaminati e, in caso alcuni non lo siano stati, dovrebbero ricevere una spiegazione del motivo; su qualsiasi limitazione significativa nell'investigazione;²⁵ sulle conclusioni raggiunte per ogni fatto riportato (se motivata, non motivata o non conclusiva) e, nel caso, uno schema delle misure correttive. I *whistleblower* dovrebbero avere la possibilità di riesaminare e fornire osservazioni a proposito degli esiti comunicati

Valutazione iniziale delle segnalazioni *whistleblowing*

- Tutte le segnalazioni ricevute devono essere registrate, riconosciute e valutate diligentemente.
- Se necessario, la persona incaricata a gestire la segnalazione dovrebbe chiedere ulteriori informazioni al *whistleblower*.
- Alla ricezione della segnalazione e con regolarità durante le attività di accertamento, la persona incaricata alla gestione delle segnalazioni dovrebbe valutare il rischio di ritorsione nei confronti del *whistleblower*.
- Più in generale, la persona che tratta la segnalazione dovrebbe valutare i rischi per qualsiasi parte, l'organizzazione stessa e l'interesse pubblico. L'organizzazione dovrebbe adottare misure di sostegno e di protezione su raccomandazione del responsabile per le segnalazioni.
- Nelle organizzazioni che ricevono un gran numero di segnalazioni, potrebbe essere necessario dare priorità alle segnalazioni più rischiose in termini di danno per l'individuo, per l'interesse pubblico o per l'organizzazione, garantendo anche un seguito tempestivo a tutte le segnalazioni ricevute.
- Qualora si constati che una segnalazione esuli dall'ambito di applicazione delle procedure di *whistleblowing*, il *whistleblower* dovrebbe essere indirizzato a un altro sistema di segnalazione o reclamo, se disponibile. Le segnalazioni di portata mista o non chiara ricevute attraverso i canali di segnalazione interna dovrebbero essere gestite tramite le procedure di *whistleblowing*, in coordinamento, nel caso, con altri sistemi di segnalazione.

Accertamento del possibile illecito

- La persona che dà seguito alla segnalazione dovrebbe poter svolgere o supervisionare le attività di accertamento con sufficiente indipendenza dal *whistleblower*, dalla persona segnalata e da altre parti interessate.
- Le indagini dovrebbero seguire le regole del giusto processo. Qualora una persona sia sospettata di un illecito (come la persona segnalata), dovrebbe avere il diritto di rispondere e ricevere assistenza. Tuttavia, chi accerta i fatti non dovrebbe fornire informazioni che possano rivelare l'identità del *whistleblower*.

²⁵ Per esempio, ci potrebbero essere limitazioni relativamente a chi può essere intervistato per ottenere dichiarazioni o fatti correlati se quella persona non è più affiliata all'organizzazione, ha lasciato il paese o si rifiuta di collaborare.

- Per ogni accertamento, la persona responsabile della gestione del caso dovrebbe sviluppare chiari termini di riferimento, identificando l'ambito, i metodi e le competenze richiesti. Le investigazioni dovrebbero essere adeguatamente finanziate e le persone coinvolte sia all'interno sia all'esterno dovrebbero avere adeguate competenze.
- Se del caso, le indagini dovrebbero osservare principi incentrati sulla tutela della vittima, come nei casi di bullismo, molestie o sfruttamento sessuale, e dovrebbero essere condotte in modo da evitare traumi e dare priorità al benessere, ai bisogni e ai desideri delle vittime.
- Le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione l'adozione di protocolli di indagine.
- Il risultato dell'attività di accertamento deve essere considerato preliminare fino a quando non verrà presentato al *whistleblower* per revisioni o commenti.

Esiti delle attività di accertamento

- Un accertamento è concluso quando è stata raggiunta una conclusione e non vengono presentate informazioni aggiuntive che potrebbero cambiare il risultato presentato. Se necessario – ad esempio, se il *whistleblower* apporta nuovi argomenti o prove sostanziali, il caso potrebbe essere riaperto.
- Se gli accertamenti hanno verificato che sia avvenuto o sia probabile l'avvenimento di un illecito, le organizzazioni dovrebbero adottare le misure necessarie per porvi rimedio. Ciò dovrebbe comprendere, se del caso, misure volte a:
 - Fermare o prevenire l'illecito
 - Sanzionare l'autore dell'illecito
 - Rimediare a qualsiasi danno causato
 - Riferire alle autorità competenti
- Le organizzazioni dovrebbero adottare le misure appropriate per correggere qualsiasi problema sistemico individuato, come ad esempio le debolezze nelle procedure al fine di garantire che non si verifichi più in futuro e porti danni ancora più gravi.
- Le organizzazioni dovrebbero adottare misure per proteggere i *whistleblower* e la loro identità anche al là della conclusione delle attività di accertamento.

CONSERVAZIONE E PROTEZIONE DATI

Le segnalazioni ricevute, le azioni intraprese e gli accertamenti, nonché le comunicazioni al *whistleblower* e alla persona segnalata, dovrebbero essere adeguatamente documentati e conservati in forma recuperabile e verificabile, conformemente alle prescrizioni in materia di riservatezza e protezione dei dati.

- Le organizzazioni dovrebbero conservare ogni segnalazione ricevuta, conformemente ai requisiti di riservatezza. Le segnalazioni dovrebbero essere conservate per un periodo di tempo non superiore a quello necessario e in modo proporzionato e conforme agli obblighi di legge.
- Le organizzazioni dovrebbero disporre di sistemi per registrare il numero di segnalazioni ricevute, le corrispondenti azioni intraprese e i relativi esiti – compresi i danni finanziari stimati, il risarcimento e le sanzioni. Dovrebbero inoltre registrare il tempo impiegato per dare seguito alle segnalazioni e ai tipi di illeciti segnalati, condividendo successivamente i dati in forma aggregata e anonima con i vertici aziendali, i dipendenti e altri soggetti interessati, quali azionisti e il pubblico in generale.²⁶

Conservazione delle segnalazioni orali ai sensi della Direttiva europea

Le organizzazioni hanno l'obbligo di garantire, previo consenso del *whistleblower*, una registrazione completa e accurata delle segnalazioni orali in forma durevole e recuperabile.²⁷

- Le segnalazioni orali effettuate tramite una linea telefonica o un altro sistema di messaggistica vocale registrato possono essere documentate attraverso una registrazione della conversazione o una trascrizione completa e accurata, preparata dalla persona che gestisce la segnalazione.
- Le segnalazioni orali effettuate tramite un telefono non registrato possono essere documentate con una trascrizione accurata della conversazione da parte della persona che gestisce la segnalazione.
- Le segnalazioni orali effettuate in un colloquio possono essere documentate tramite una registrazione della conversazione o verbali/resoconti della riunione, preparati dalla persona che gestisce la segnalazione.
- Per tutte le segnalazioni orali, le organizzazioni dovrebbero offrire al segnalante la possibilità di verificare, rettificare e concordare, il resoconto/verbale della conversazione o della riunione.

In sostanza, l'implementazione della procedura di *whistleblowing* comporta il trattamento dei dati personali, ad esempio, del *whistleblower*, della persona interessata e dei testimoni.

- La progettazione e l'attuazione delle procedure di *whistleblowing* dovrebbero prevedere una consultazione con il responsabile interno della protezione dei dati dell'organizzazione, se nominato, o in alternativa con le autorità competenti per la protezione dei dati del paese, se esistenti.
- Le organizzazioni dovrebbero fornire informazioni ai potenziali *whistleblower* riguardo a come verranno trattati i dati, al tempo di conservazione e alle finalità.
- I dati personali che non sono manifestamente necessari al trattamento di una segnalazione non dovrebbero essere raccolti o, se raccolti, dovrebbero essere cancellati senza indebito ritardo.

²⁶ Le organizzazioni più grandi dovrebbero prendere in considerazione l'adozione di un sistema di gestione delle segnalazioni, nonché della loro registrazione, seguito e monitoraggio. Tale sistema consente alle organizzazioni di raccogliere e rivedere regolarmente statistiche chiave sul *whistleblowing* e facilita inoltre il riscontro ai *whistleblower* sullo stato della loro segnalazione.

²⁷ Le organizzazioni dovrebbero ottenere il consenso dei segnalanti, prima della registrazione audio delle conversazioni telefoniche o dei messaggi vocali.

Le procedure di *whistleblowing* e il regolamento sulla protezione dei dati personali (GDPR)

Le organizzazioni all'interno dell'UE devono garantire che le loro procedure di *whistleblowing* soddisfino i requisiti tecnici ed organizzativi del GDPR. Tra questi:

- Le organizzazioni dovrebbero chiaramente identificare lo scopo della procedura di *whistleblowing*.
- Le organizzazioni dovrebbero essere in grado di dimostrare di aver valutato e mitigato i rischi di privacy nelle fasi di progettazione e attuazione della procedura di *whistleblowing*. Alcune organizzazioni possono anche avere l'obbligo, in alcuni paesi, di presentare la loro valutazione di impatto sulla protezione dei dati alle autorità competenti in materia di protezione dei dati.
- La procedura di *whistleblowing* dovrebbe applicare il principio della minimizzazione dei dati e trattare solo le informazioni personali adeguate, pertinenti e necessarie per la gestione di un caso.
- La procedura di *whistleblowing* dovrebbe definire tempi di conservazione proporzionati per le informazioni personali trattate nella gestione della segnalazione, in funzione dell'esito del riscontro. Ad esempio, le segnalazioni che, alla fine della fase iniziale di valutazione, esulano dall'ambito di applicazione del *whistleblowing* non dovrebbero essere conservate per tutto il tempo di durata dell'accertamento.
- Le persone coinvolte in una segnalazione – il *whistleblower*, la persona segnalata e altri terzi menzionati nella segnalazione – dovrebbero essere informate il prima possibile del modo in cui i loro dati personali vengono trattati. Qualora l'informazione tempestiva della persona interessata possa compromettere l'accertamento della segnalazione, la condivisione di informazioni specifiche può essere differita. Questa decisione dovrebbe essere adottata caso per caso e le ragioni dovrebbero essere documentate.
- Se le organizzazioni esternalizzano parte del trattamento dei casi di *whistleblowing* – ad esempio, i canali di *whistleblowing* o le attività di accertamento – dovrebbero prevedere un accordo sul trattamento dei dati personali.

Fonte: European Data Protection Supervisor (2016), Guidelines on processing personal information within a *whistleblowing* procedure, https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/referencelibrary/whistleblowing_en

SUPPORTO E PROTEZIONE PER I SEGNALANTI

Sono necessarie una serie di misure per garantire un'efficace tutela dei segnalanti e delle altre parti soggette a rischio, compresa la protezione della loro identità, forme di supporto e il contrasto alle ritorsioni *whistleblower*.

Nell'istituzione della procedura di *whistleblowing*, le organizzazioni dovrebbero capire come offrire tutela e sostegno a tutte le categorie di potenziali segnalanti e altri soggetti protetti, coloro che possono segnalare attraverso i canali di *whistleblowing* dell'organizzazione e sono tutelati dalla legge. Queste due categorie non sempre sono allineate

PROTEZIONE DELL'IDENTITÀ DEI SEGNALANTI E DEGLI ALTRI SOGGETTI INTERESSATI

Una delle modalità più efficaci per proteggere un segnalante dalle ritorsioni è la protezione della sua identità. I due modi per proteggere l'identità del segnalante sono la tutela della riservatezza e la previsione di canali anonimizzanti. La procedura di *whistleblowing* dovrebbe spiegare la differenza tra riservatezza e anonimato.²⁸

Riservatezza

Senza il consenso esplicito del segnalante, la sua identità e qualsiasi altra informazione identificativa - cioè informazioni da cui può essere dedotta direttamente o indirettamente l'identità del segnalante - non dovrebbero essere divulgate a soggetti diversi rispetto alle persone competenti a ricevere o dare seguito alle segnalazioni.

- Le organizzazioni dovrebbero istituire e gestire le procedure di *whistleblowing* in modo sicuro e tale da garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e di qualsiasi terzo menzionato nella segnalazione, nonché impedire l'accesso a personale non autorizzato.
- Tutte le persone competenti a ricevere o dare seguito alle segnalazioni dovrebbero essere vincolate dallo stesso obbligo di riservatezza.

²⁸ Ad esempio, sebbene la maggior parte delle leggi sulla protezione dei *whistleblower* non protegga i segnalanti "esterni", come utenti, clienti o beneficiari, un'organizzazione potrebbe invece decidere di ricevere le loro segnalazioni. Di contro, gran parte della legislazione, compresa la Direttiva europea, richiede alle organizzazioni di consentire ai propri dipendenti la segnalazione attraverso canali interni di *whistleblowing*, pur estendendo la tutela dei segnalanti a qualsiasi persona che abbia segnalato informazioni acquisite nel contesto lavorativo.

- L'identità del segnalante può essere divulgata solo se esiste un obbligo legale. Le organizzazioni dovrebbero fornire ai potenziali segnalanti informazioni chiare su tali eccezioni alla riservatezza, nelle procedure con attività formative, e dovrebbe comunicarli ulteriormente ai *whistleblower*.
- Qualora dovessero essere divulgate informazioni identificative, le organizzazioni dovrebbero informare in anticipo e con sufficiente preavviso il segnalante, tramite una spiegazione scritta,²⁹ e dovrebbero anche fornire ulteriori misure di protezione. Il segnalante dovrebbe avere l'opportunità di fare ricorso o opporsi alla decisione di rivelare la sua identità.
- Le procedure di segnalazione dovrebbero spiegare ai potenziali segnalanti che la protezione offerta dalla riservatezza non è assoluta nella pratica. Ad esempio, se l'organizzazione è molto piccola, o se prima di fare una segnalazione il *whistleblower* ha esposto la propria preoccupazione ai colleghi, c'è il rischio che la segnalazione sia riconducibile allo stesso.
- Le organizzazioni dovrebbero stabilire sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive in caso di violazione dell'obbligo di riservatezza dell'identità del segnalante.

Anonimato

Le organizzazioni dovrebbero accettare e dare seguito a segnalazioni anonime, e proteggere i segnalanti anonimi.

- Almeno un canale interno di segnalazione dovrebbe consentire la segnalazione anonima.
- Un canale sicuro dovrebbe consentire la comunicazione tra segnalanti anonimi e il responsabile delle segnalazioni – ad esempio attraverso una piattaforma informatica per le segnalazioni.
- Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero spiegare ai potenziali *whistleblower* che la protezione offerta dall'anonimato non è assoluta, evidenziando questioni pratiche, per esempio:
 - se l'organizzazione è molto piccola, o se prima di fare una segnalazione il *whistleblower* ha presentato le proprie preoccupazioni ai colleghi, c'è il rischio che la segnalazione venga ricondotta a loro.
 - Dal momento in cui anonimato significa che il responsabile per le segnalazioni non sa chi sta proteggendo, può essere difficile impedire che l'identità del segnalante venga scoperta.
- Indipendentemente dal fatto che l'organizzazione stessa riceva e dia seguito a segnalazioni anonime, dovrebbe proteggere i *whistleblower* che segnalano in modo anonimo – internamente, esternamente o attraverso la divulgazione pubblica – e siano successivamente identificati.

²⁹ La Direttiva europea sulla protezione dei *whistleblower* prevede un'eccezione quando tali informazioni potrebbero compromettere le indagini o i procedimenti giudiziari.

I vantaggi di accettare e dare seguito a segnalazioni anonime

- Accettare segnalazioni anonime aiuta a creare fiducia nelle procedure di *whistleblowing*:
 - Informa i potenziali *whistleblower* e le altre parti interessate del fatto che far fronte ad illeciti è più importante di identificare chi sta segnalando;
 - Incoraggia le persone a parlare dando questa possibilità anche a chi non lo farebbe per paura di ritorsioni o conseguenze negative.³⁰
- Le segnalazioni anonime possono fornire informazioni preziose su atti illeciti che mettono a rischio l'organizzazione o l'interesse pubblico;
 - Complessivamente il numero di segnalazioni anonime convalidate è inferiore a quello delle segnalazioni in cui il *whistleblower* si identifica.³¹ Il dato può essere migliorato con l'uso di canali di comunicazione che consentono lo scambio tra segnalanti anonimi e il responsabile per le segnalazioni.
 - Le segnalazioni futili/insignificanti o false sono rare, anche quando consentite le segnalazioni anonime³².
- Nella pratica, i segnalanti anonimi spesso rivelano la loro identità dopo alcuni scambi con il responsabile per le segnalazioni.

PROTEZIONE CONTRO RITORSIONI E DISCRIMINAZIONI

Cos'è una ritorsione?

Per ritorsione si intende qualsiasi azione o omissione minacciata o reale, diretta o indiretta collegata o derivante da segnalazioni di illeciti effettivi o sospetti, che causi o possa causare danni fisici, psicologici, danni alla reputazione della persona, perdite economiche. La ritorsione può essere intenzionale o può derivare dal fallimento di un'organizzazione nel supportare e proteggere un segnalante.

Sono ricompresi, ad esempio:

- Sospensione, licenziamento o misure equivalenti
- Mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro permanente³³
- Mancato rinnovo o risoluzione anticipata di un contratto di lavoro a termine
- Licenziamento (e per equivalente spingere un soggetto alle dimissioni rendendo intollerabili le condizioni di lavoro)
- Retrocessione di grado o mancata promozione
- Demansionamento, trasferimento, riduzione dello stipendio, modifica dell'orario di lavoro

³⁰ Per esempio, un sondaggio del 2015 ha rilevato che il 20% dei dipendenti francesi farebbe una segnalazione solo in modo anonimo (Harris Interactive, *"Lanceurs d'alerte": quelle perception de la part des salariés?* 2015, p.9)

³¹ Ad esempio, Navex, che fornisce sistemi gestionali a migliaia di organizzazioni a livello globale, ha dimostrato una rilevanza del 50% delle Segnalazioni confidenziali rispetto al 39% per quelle anonime (Navex, 2022 Risk & Compliance Hotline & Incident Management Benchmark Report).

³² Ad esempio, in un sondaggio svolto su aziende europee, il 78% dei rispondenti ha detto che la percentuale di segnalazioni abusive è sotto il 2%, e il 43% dice addirittura sotto l'1% (EQS Group, *Analyses and statistics about whistleblowing systems in Europe*, 2021).

³³ Questo nei casi in cui la legittima aspettativa del lavoratore è quella di ottenere un impiego a tempo indeterminato.

- Selezione ingiusta/sleale per compiti o restrizione alla partecipazione ad eventi o alla formazione
- Mancato accesso a risorse disponibili, come le risorse umane
- Riduzione della remunerazione o mancati pagamenti
- Valutazione negativa della performance
- Ispezioni ingiustificate sul lavoro o divulgazione del risultato di tali ispezioni
- Coercizioni, intimidazioni, molestie o ostracismo
- Discriminazioni, trattamento svantaggioso o iniquo
- Inserimento in “liste nere”
- Conclusione anticipata o annullamento di un contratto per beni o servizi
- Divulgazione dell’identità del segnalante
- Procedimenti o azioni legali
- Violenza fisica o psicologica
- Calunnia o umiliazione della persona mettendone in discussione salute mentale, competenza professionale, affidabilità e onestà.

Divieto di ritorsioni e discriminazioni

Le organizzazioni dovrebbero vietare qualsiasi forma di ritorsione e discriminazione connessa al *whistleblowing*.

- Le organizzazioni dovrebbero definire le ritorsioni in senso ampio, in modo da includere qualsiasi atto o omissione che causi o possa causare danni al segnalante o alle altre parti menzionate nella segnalazione. Qualsiasi elenco fornito da un’organizzazione che definisca comportamenti ritorsivi dovrebbe essere esemplificativo e non esaustivo e dovrebbe includere comportamenti ritorsivi specifici per segnalanti che non sono dipendenti, come le liste nere, la conclusione anticipata di un contratto per beni o servizi o la cancellazione di un permesso.
- Sia il codice di condotta sia le procedure di *whistleblowing* dovrebbero chiaramente proibire:
 - qualsiasi forma di ritorsione nei confronti dei segnalanti e terzi, comprese le minacce e i tentativi di ritorsione;
 - il tentativo di ostacolare il *whistleblowing*.
- Le organizzazioni dovrebbero prevedere sanzioni per i comportamenti ritorsivi e le discriminazioni legate alla segnalazione

Prevenire ritorsioni

Le organizzazioni dovrebbero adottare misure ragionevoli per prevenire le ritorsioni e garantire che le persone e gli enti sotto il loro controllo o che lavorano per loro si astengano da quel tipo di comportamento.

- Le organizzazioni dovrebbero impegnarsi espressamente a non stipulare accordi che potrebbero far rinunciare o ostacolare i diritti e le tutele di un segnalante, inclusi accordi di arbitrato precontenziosi, clausole di fedeltà nei contratti o accordi di riservatezza o di non divulgazione. Tale risultato può essere ottenuto includendo in tali accordi e nelle procedure organizzative clausole che riconoscono esplicitamente i diritti e le tutele del segnalante e che, in caso di conflitto o presunto conflitto con la procedura di segnalazione, prevarrà quest'ultima.
- Le organizzazioni dovrebbero garantire che le persone e gli enti che lavorano direttamente o indirettamente per l'organizzazione e con qualsiasi forma di contratto o accordo con essa, siano consapevoli del fatto che la ritorsione nei confronti del segnalante e degli altri soggetti connessi è vietata dal codice di condotta e dalla procedura di segnalazione e che le ritorsioni verranno sanzionate. Tali persone ed enti includono dipendenti attuali ed ex dipendenti, personale esecutivo, membri del CdA, tirocinanti, studenti, volontari, appaltatori, subappaltatori, fornitori o consulenti.
- Le organizzazioni dovrebbero attuare strategie per prevenire le ritorsioni nei confronti dei *whistleblower*, sia durante le attività di accertamento ma anche dopo la conclusione del caso, attraverso valutazioni sistematiche e regolari di rischi e misure preventive.
- Le organizzazioni dovrebbero adottare misure per prevenire il rischio di ulteriori danni per il segnalante in attesa della risoluzione di un reclamo interno per ritorsione, ad esempio, sospendendo i procedimenti disciplinari o fornendo permessi retribuiti.³⁴
- La mancata adozione da parte del responsabile di misure ragionevoli volte a prevenire le ritorsioni dovrebbe essere considerata un inadempimento di un obbligo ed essere oggetto di procedimento disciplinare. In alcune circostanze, tale mancanza potrebbe comportare ritorsioni contro i segnalanti.³⁵

³⁴ Una volta stabilito che l'individuo che lamenta una ritorsione aveva effettuato una segnalazione interna, o una divulgazione pubblica, e ha subito un danno.

³⁵ Nelle organizzazioni più grandi dovrebbe esistere un meccanismo di reclamo indipendente nei confronti dei soggetti responsabili per le segnalazioni, nonché quelli competenti a ricevere e dare seguito alle segnalazioni. Questo meccanismo dovrebbe gestire i casi di mancato trattamento di una segnalazione o di mancato riscontro ai segnalanti.

LA RISPOSTA A RITORSIONI, DISCRIMINAZIONI E VIOLAZIONI DELLA RISERVATEZZA

Le procedure di segnalazione dovrebbero prevedere dei meccanismi applicabili, trasparenti e tempestivi per (1) ricevere e dare seguito alle segnalazioni di ritorsioni, discriminazione e violazioni della riservatezza, (2) sanzionare gli autori di ritorsioni e (3) assicurare il pieno rimedio/riparazione/risarcimento ai segnalanti interessati e agli altri soggetti interconnessi, prevedendo misure correttive e risarcimenti.³⁶

- Le organizzazioni dovrebbero prevedere meccanismi applicabili, trasparenti e tempestivi per ricevere e dare seguito alle segnalazioni riguardanti:
 - Ritorsioni nei confronti dei segnalanti e soggetti a loro collegati
 - Interferenze o tentativi di ostacolare il *whistleblowing*
 - Violazioni della riservatezza sull'identità del segnalante.
- Una volta stabilito che l'individuo che lamenta la ritorsione è un segnalante o un soggetto a lui collegato, la persona responsabile della ritorsione deve dimostrare in modo chiaro e convincente che la ritorsione stessa non è in alcun modo collegata con la segnalazione.
- Se il verificarsi di ritorsioni fosse confermato, l'organizzazione dovrebbe adottare le misure necessarie per:
 - Fermare/porre fine alla ritorsione.
 - Proteggere il benessere fisico, finanziario e psicologico della persona che ha subito una ritorsione.
 - Porre rimedio a qualsiasi perdita, comprese quelle indirette e future, finanziarie e non finanziarie. Per quanto possibile, il segnalante deve essere riportato alla situazione in cui si trovava – o in cui si sarebbe trovato – se non avesse subito la ritorsione.

³⁶ Tali meccanismi dovrebbero fare parte delle procedure di *whistleblowing*, e non dei procedimenti di reclamo, al fine di mantenere la riservatezza dell'identità del *whistleblower*.

Esempi di azioni riparative

- Reintegro della persona nella stessa posizione che occupava precedentemente alla ritorsione o comunque in una posizione simile con eguale stipendio, status, doveri e condizioni di lavoro
- Equo accesso a qualsiasi promozione e formazione eventualmente negata
- Ripristino delle funzioni, se possibile
- Ritiro del contenzioso contro il segnalante
- Cancellazione di qualsiasi registrazione/dato/documento che potrebbe costituire un fascicolo per una lista nera o ritorsioni successive
- Riapertura di procedure di gara
- Ripristino di un contratto annullato
- Scuse
- Riconoscimento per aver sostenuto i valori o l'interesse dell'organizzazione attraverso la segnalazione di illeciti
- Compensazione finanziaria per le perdite passate, presenti e future
- Compensazione finanziaria per il dolore e la sofferenza, comprese le spese mediche

Sanzioni per ritorsioni, interferenze e violazione della confidenzialità

- Le organizzazioni dovrebbero prevedere sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive per:³⁷
 - Ritorsioni nei confronti di segnalanti e soggetti collegati
 - Interferenza con le segnalazioni
 - Violazione della riservatezza dell'identità del segnalante
- Le ritorsioni, le discriminazioni o la violazione della riservatezza dell'identità del segnalante poste in essere da dipendenti dell'organizzazione dovrebbero essere considerate condotte gravi. L'accertamento di tali condotte dovrebbe innescare l'avvio di un procedimento disciplinare contro l'autore.
- Le organizzazioni dovrebbero stabilire procedure e sanzioni adeguate a sanzionare le ritorsioni di persone diverse dai dipendenti, quindi non soggetti a procedimenti disciplinari, come consulenti, fornitori, membri del Cda e volontari. Le sanzioni potrebbero includere, ad esempio, la rimozione da una posizione o la revoca dell'incarico o la risoluzione anticipata di un contratto. Tali situazioni dovrebbero essere previste negli accordi contrattuali dell'organizzazione con parti esterne.
- Qualora la ritorsione costituisca una violazione della legge, le organizzazioni dovrebbero segnalarlo alle autorità competenti e prendere in considerazione la possibilità di intraprendere un'azione legale civile, penale o amministrativa.

³⁷ L'efficacia richiede che una sanzione sia in grado di raggiungere l'obiettivo, e quindi il rispetto delle regole. La proporzionalità richiede che una sanzione sia commisurata alla gravità dell'illecito e ai suoi effetti e quindi non superi quanto necessario per raggiungere l'obiettivo. La dissuasività richiede che una sanzione abbia un effetto deterrente sull'autore (impedendo la reiterazione del reato) e su altri potenziali autori.

- Le organizzazioni dovrebbero applicare le sanzioni in modo coerente e aperto in modo da mostrare il loro impegno per il *whistleblowing* e per scoraggiare coloro che potrebbero commettere ritorsioni.³⁸
- I soggetti accusati di ritorsioni, discriminazioni o violazioni di riservatezza dovrebbero avere il diritto di rispondere e ricevere assistenza.

SOSTEGNO AI SEGNALANTI

Le organizzazioni dovrebbero supportare i segnalanti in modo da prevenire danni alla loro salute o alla loro carriera.

Il *whistleblowing* spesso causa stress o addirittura paura e può richiedere molto tempo. Può quindi avere un impatto negativo sulle prestazioni e sulla salute del segnalante, con conseguente danno alla carriera e perdite finanziarie. Le organizzazioni dovrebbero fornire sostegno ai segnalanti per prevenire o ridurre al minimo i danni. Tra le misure di supporto:

- offrire spazi di lavoro alternativi, l'accesso a servizi di supporto psicologico e consulenza confidenziale;
- garantire che le persone responsabili della ricezione delle segnalazioni e della comunicazione con il *whistleblower* ricevano una formazione adeguata riguardo l'ascolto e il sostegno psicologico.

³⁸ Le organizzazioni dovrebbero riferire apertamente i dati aggregati sul numero e sui tipi di sanzioni adottate per ritorsione; mancata adozione di misure ragionevoli per prevenire ritorsioni; discriminazioni; violazioni della riservatezza dell'identità del segnalante.

TUTELA DEL SEGNALATO

La persona cui si fa riferimento nella segnalazione come responsabile del sospetto di illecito dovrebbe beneficiare di misure di protezione *whistleblower*

Le organizzazioni dovrebbero proteggere l'identità e i diritti del segnalato, anche prevedendo sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive per coloro che segnalano consapevolmente informazioni false.

Il segnalato è la persona a cui si fa riferimento in una segnalazione come responsabile della presunta infrazione o condotta illecita, può essere una persona fisica o giuridica.

- L'identità della persona segnalata dovrebbe essere protetta.
- La persona segnalata dovrebbe essere presunta innocente e avere il diritto di rispondere e ricevere assistenza durante le fasi di accertamento, conformemente all'obbligo di protezione dell'identità del segnalante.
- Le organizzazioni dovrebbero prevedere sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive per coloro che segnalano consapevolmente informazioni false.
 - Le organizzazioni dovrebbero astenersi dall'usare parole come "dannoso" o "abusivo" quando fanno riferimento a segnalazioni consapevolmente false.³⁹
 - L'onere di dimostrare che il *whistleblower* sapeva che le informazioni erano false al momento della segnalazione dovrebbe ricadere sulla persona che fa tale contestazione.

³⁹ Questi termini prevedono una valutazione soggettiva delle motivazioni del segnalante per determinarne la protezione o meno. Le motivazioni del *whistleblower* non dovrebbero essere considerate nelle procedure di *whistleblowing*.

MONITORAGGIO E REVISIONE

La procedura di *whistleblowing* dovrebbe essere continuamente monitorata e regolarmente rivista e modificata.

Le procedure di *whistleblowing* dovrebbero essere formalmente riesaminate almeno una volta all'anno e le revisioni dovrebbero essere effettuate di conseguenza per migliorare l'efficacia e garantire che i sistemi siano aggiornati e in linea con la legislazione e le best practice.

- Le organizzazioni dovrebbero elaborare indicatori per monitorare l'attuazione e valutare l'efficacia e l'idoneità delle procedure di *whistleblowing*.
- Le revisioni possono essere fatte internamente; tuttavia, le procedure di *whistleblowing* dovrebbero anche essere sottoposte a regolari revisioni esterne indipendenti, da parte di autorità statali, consulenti professionali o organizzazioni della società civile.
- Le revisioni dovrebbero coinvolgere le parti interessate, compresi lavoratori, sindacati e altri rappresentanti del personale.
- Il Consiglio di amministrazione di una organizzazione dovrebbe ricevere relazioni periodiche dal responsabile delle segnalazioni sugli esiti delle revisioni ed effettuare valutazioni indipendenti riguardo l'adeguatezza delle procedure di *whistleblowing*.
- Le organizzazioni dovrebbero riferire pubblicamente i principali risultati delle revisioni

Le revisioni della procedura di *whistleblowing* dovrebbero rispondere, tra le altre, a queste domande:

- Un anno dopo l'entrata in vigore del sistema di *whistleblowing*, la vostra organizzazione ha stanziato risorse umane e finanziarie per l'efficace funzionamento delle procedure?
- La vostra organizzazione ha creato un ufficio dedicato all'etica, alla compliance e al *whistleblowing*? In caso negativo, a quale ufficio è stato assegnato il Responsabile delle segnalazioni?
- Il tempo medio necessario per dare seguito ad una segnalazione e fornire un riscontro al segnalante è inferiore o uguale a tre mesi?
- Avete pianificato ed effettuato audit, interni e/o esterni del *whistleblowing*? Quanto regolarmente? Con quali risultati?
- Gli audit sulle procedure di *whistleblowing* sono effettuati dal consiglio di amministrazione?
- Le vostre procedure di *whistleblowing* sono state esaminate da una autorità competente, come un'agenzia anticorruzione o una autorità per le segnalazioni? Quali sono stati i risultati? Nell'ultimo anno, avete realizzato una formazione di sensibilizzazione o altre attività volte alla sensibilizzazione del *whistleblowing*?
- Nell'ultimo anno, avete condotto un sondaggio per misurare la consapevolezza del personale e la fiducia nel meccanismo del *whistleblowing*? Quali sono stati i risultati?
- Nell'ultimo anno, avete ricevuto segnalazioni? Quanti?
- Nell'ultimo anno, avete ricevuto lamentele per ritorsioni? Quante?
- Nell'ultimo anno, avete dato seguito a delle segnalazioni? Quante?
- Nell'ultimo anno, avete ricevuto lamentele o segnalazioni di ritorsioni che sono terminate con provvedimenti disciplinari? Quante?
- Avete una procedura di accertamento sistematica per garantire che i segnalanti non subiscano ritorsioni nel tempo?
- L'ufficio dedicato al *whistleblowing* redige una relazione annuale con dati anonimizzati? Con chi è condivisa e a cosa serve?
- Le procedure di *whistleblowing* che avete adottato sono inclusive in termini di genere?
- Raccogliete e analizzate dati disaggregati per identificare modelli della segnalazione di genere e eventuali ostacoli alla segnalazione, inclusa la ritorsione, considerando sia il genere che altri fattori che modellano le esperienze individuali di segnalazione, come razza, etnia o disabilità?
- Avete un meccanismo per rivedere la procedura di segnalazione dopo gli audit e le relazioni annuali? Quale è la tempistica?

RIFERIMENTI E RISORSE

RISORSE DI TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Andy McDevitt and Marie Terracol (2020), *Assessing Whistleblowing Legislation: Methodology and Guidelines for Assessment Against the EU Directive and Best Practice*, Transparency International, www.transparency.org/en/publications/assessing-whistleblowing-legislation

Jacqueline de Gramont (2017), *The Business Case for "Speaking Up": How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations*, Transparency International, www.transparency.org/en/publications/business-case-for-speaking-up

Marie Terracol (2019), *"Building on the EU Directive on Whistleblower Protection"*, Position Paper, Transparency International, www.transparency.org/whatwedo/publication/building_on_the_eu_directive_for_whistleblower_protection

Marie Terracol (2018), *A Best Practice Guide for Whistleblowing Legislation*, Transparency International, www.transparency.org/whatwedo/publication/best_practice_guide_for_whistleblowing_legislation

Transparency International (2013), *International Principles for Whistleblowing Legislation*, www.transparency.org/whatwedo/publication/international_principles_for_whistleblower_legislation

Peter Wilkinson (2017), *10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises*, Transparency International, www.transparency.org/en/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises

Marie Chêne (2021), *"Finding a voice, Seeking Justice – the barriers women face to reporting corruption in the European Union"*, Position Paper, Transparency International, www.transparency.org/en/publications/finding-voice-seeking-justice-barriers-women-face-reporting-corruption-european-union

Transparency International Ireland (2021), *National Integrity Index 2021, Public-Sector Bodies (Part 1), Semi-States and Universities*, www.transparency.ie/resources/national-integrity-index/semi-state-universities-index-2021/report

Dr Roland Gjoni (2021), *National Integrity Index 2020, Private Sector: Assessing Disclosure Practices of 30 Irish Companies*, Transparency International Ireland, www.transparency.ie/resources/national-integrity-index/private-sector-index/report-2020

Transparency International Helpdesk Answers

Matthew Jenkins (2020), *"Overview of whistleblowing software"*, U4 Helpdesk Answer, Transparency International, <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/overview-of-whistleblowing-software>

Nieves Zúñiga (2020), *"Gender Sensitivity in Corruption Reporting and Whistleblowing"*, U4 Helpdesk Answer, Transparency International, <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/gender-sensitivity-in-corruption-reporting-and-whistleblowing>

Kaunain Rahman (2018), *"The impact of General Data Protection Regulation on whistleblowing"*, Transparency International, <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/the-impact-of-the-general-data-protection-regulation-on-whistleblowing>

Caitlin Maslen (2018), "Financial incentives for *whistleblowers*", Transparency International, <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/financial-incentives-for-whistleblowers>

Suzanna Khoshabi (2017), "Internal *Whistleblowing* Mechanisms", Topic Guide, Transparency International, <https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-whistleblowing/4250>

ALTRE RISORSE

International Chamber of Commerce (2022), Guideline on *Whistleblowing*, <https://iccwbo.org/publication/icc-2022-guidelines-on-whistleblowing/>

International Organization for Standardization (ISO) (2021), *Whistleblowing* management systems — Guidelines,, ISO 37002:2021

UNODC (2021), Speak Up for Health! Guidelines to enable whistle-blower protection in the health-care sector, www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2021/Speak_up_for_Health_-_Guidelines_to_Enable_Whistle-Blower_Protection_in_the_Health-Care_Sector_EN.pdf

OECD (2021), Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, OECD/LEGAL/0378, www.oecd.org/corruption/2021-oecd-anti-bribery-recommendation.htm

Vigilencia Abazi (2021), Guide to Internal *Whistleblowing* Channels and the Role of Trade Unions, Eurocadres, www.eurocadres.eu/publications/guide-internal-whistleblowing-channels-and-the-role-of-trade-unions

Kai-D Bussmann, Sebastian Oelrich, Andreas Schroth, Nicole Selzer (2021), The Impact of Corporate Culture and CMS: A Cross-Cultural Analysis on Internal and External Preventive Effects on Corruption

European Parliament and Council of the European Union (2019). Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>

European Data Protection Supervisor (2016), Guidelines on processing personal information within a *whistleblowing* procedure, https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/reference-library/whistleblowing_en

Protect (2022), Prescribed Persons – Annual *Whistleblowing* Reports: Best Practice Guide, <https://public-concern-at-work.s3.eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/images/2022/08/30095958/Annual-Whistleblowing-Reports-Best-Practice-Guide.pdf>

Transparency International International Secretariat
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Germany

Phone: +49 30 34 38 200

Fax: +49 30 34 70 39 12

ti@transparency.org

www.transparency.org

Blog: transparency.org/en/blog

Facebook: [/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)

Twitter: [@anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)