Trasparenza e privacy in un modello di maturità delle iniziative di whistleblowing

e-privacy XVII (2015) spring edition
"La trasparenza e la privacy"

Emmanuele Somma - Alessandro Rodolfi

Roma, 2 e 3 luglio 2015

Camera dei Deputati

Prima della "maturità" un passo indietro...

- Delatore
- Talpa
- Spia
- Informatore
- Gola profonda
- Infame
- Denunciante

Treccani.it
L'ENCICLOPEDIA ITALIANA

delatore

Home / Vocabolario / Delatóre

Delatóre

Vocabolario on line

delatóre s. m. (f. *-trice*) [dal lat. *delator -oris*, der. di *delatus*, part. pass. di *deferre* «riportare»]. – Chi per lucro, per vendetta personale, per servilismo verso chi comanda o per altri motivi, denuncia segretamente qualcuno presso un'autorità giudiziaria o politica, soprattutto qualora eserciti abitualmente tale attività: *è stato lui il d.!*; *fare il d.*; *certi d. ricoprono l'infamia sotto colore di zelo e di patria carità* (Tommaseo). Anche, con sign. più generico, chi rivela a un superiore colpe altrui o il nome del colpevole.

	whistleblower	informatore	gola profonda	talpa	spifferatore
registro	neutro	neutro	gergale	colloquiale	colloquiale
connotazioni	positive	neutre / negative	(variabili)	negative	negative
iniziativa	propria	altrui	propria	altrui	propria
identità	nota	sconosciuta	sconosciuta	sconosciuta	nota
motivazioni	etiche	tornaconto	tornaconto / personali?	criminali	personali

http://blog.terminologiaetc.it/2013/06/12/significato-traduzione-whistleblower/

“Pissi Pissi”

Scelta discutibile Il fascino perverso della «soffiata» anonima

Così il Comune di Milano premia i delatori

dalla prima pagina

Palazzo Marino adotta la linea di chi accusa il collega di scrivania

(...) nessuno a difendere i cristiani dell'Irak e della Nigeria, ha lasciato scannare tranquillamente un milione di tutsi in Rwanda e Burundi, ma in compenso promuove il reclutamento a Milano e in tutto il mondo di truppe d'assalto nelle guerre dove non si rischia niente, al massimo una promozione.

La notizia è stata data addirittura due volte dal *Fatto quotidiano*, il 20 gennaio e ieri. La prima volta personalmente l'ho persino trovata bella e utile. Poi meno. Metto in fila la sequenza dei miei pensieri.

La corruzione è un cancro del corpo sociale. Deturpa il volto interiore della città. Comporta la rovina morale ed economica della vita comune degli uomini. Lottarci contro è per conseguenza importantissimo.

Domandina. A qualsiasi prezzo? Io dico: non quello del tradimento del compagno di banco, denunciandolo e nascondendo la mano. Forse colpirà una malattia, ma ne procura un'altra: la vigliaccheria eretta a valore. Introduce un po' di Unione Sovietica in mezzo a noi. Un vizio morale si combatte con una virtù. Avremmo due malattie invece di una, visto che il sistema delle denunce anonime ottiene solo di rendere più scafati i corrotti e i corruttori. Non ci sarà bisogno di ritagliare dai giornali le lettere dell'alfabeto e di incollarle, col rischio di lasciare impronte.

Il sistema dell'anonimato - viene assicurato - è perfetto. Ogni impiegato del comune, a qualsiasi livello, potrà inviare tramite intranet (che è la connessione informatica accessibile solo a dipendenti e consiglieri comunali) una circostanziata denuncia. Non si potrà risalire all'origine. Naturalmente saranno prese in considerazione accuse circostanziate, saranno analizzate da una commissione composta da esponenti di associazioni tipo Trasparency International. Trasparenza fino a un certo punto. Criptazione è l'opposto di trasparenza.

Capiamo benissimo la necessità di garantire la segretezza totale, anche dinanzi all'autorità inquirente, quando si forniscono notizie utili per impedire delitti prima che si compiano, qualsiasi gravità essi abbiano. L'anonimato è una precauzione necessaria in contesti di oppressione diffusa, dove chi parla deve temere che il magistrato sia colluso con il corruttore. In contesti di mafia: si sa che queste organizzazioni permeano talvolta anche chi dovrebbe istituzionalmente combatterle. Quando sei tra i cannibali e puoi solo gettare una bottiglia nell'oceano. Ma al comune di Milano serve a innescare la viltà e il clima di sospetto.

La calunnia anche se versata nel grembo verginale di inquisitori puri come il diamante lascia segni. Non dà corso a indagini ma induce a setacciare il sospettato, anche solo per verificare che sia una balla. E il calunniatore non pagherebbe. A meno che si approntasse un sistema a sua volta di anonimato garantito, dove si possano denunciare i calunniatori, che non è un reato minore. In un circuito abominevole.

In Unione Sovietica è finita esattamente così. Anonimato garantito. Il delatore occupava l'appartamento, la scrivania della sua vittima: infatti aver determinato il sospetto in uomini probi è segno che qualcosa comunque non va...

Bisognerebbe tornare alla civiltà imperiale di Roma, al tempo del suo trapasso al cristianesimo. Quando Costantino e Teodosio stabilirono per le lettere anonime alle autorità, fossero esse calunniose o veritiere, la pena di morte o la riduzione in schiavitù dell'autore. Ma non c'era ancora l'Onu. E non c'era neanche Pisapia.

Renato Farina

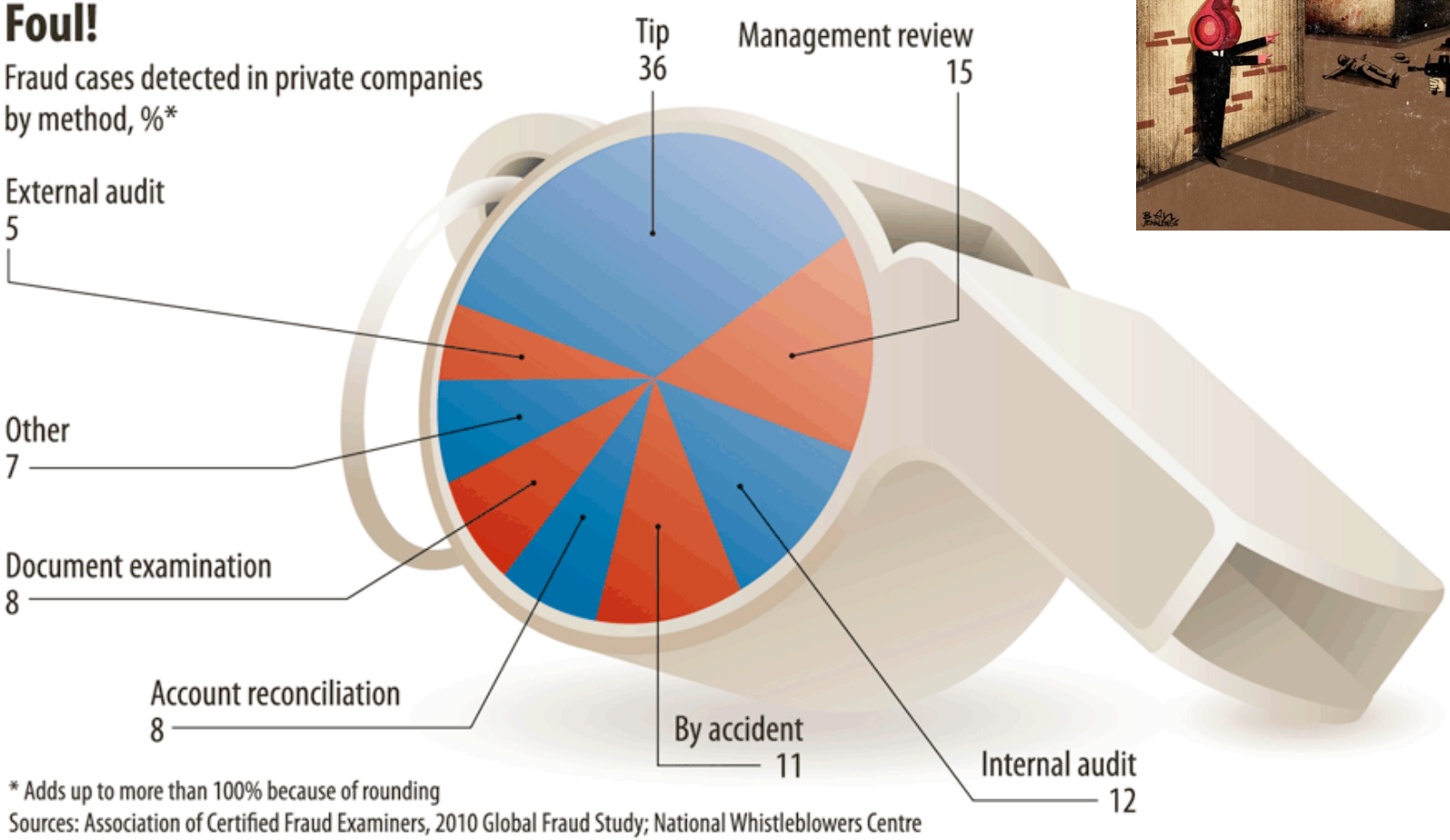
PISSI PISSI I dipendenti del comune di Milano sono incentivati per combattere corruzione, tangenti a scrivere lettere anonime contro i loro colleghi

DUBBIO

L'obiettivo è smascherare truffatori e fannulloni Ma poi sarà davvero così?

Fonte: Il Giornale del 28 gennaio 2015

Perchè proteggere i whistleblower?



Normativa italiana

- D.Lgs. n. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"
- Art. 54-bis "**Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti**" introdotto dalla L. n. 190/2012 - "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"

Matteo Renzi
@matteorenzi

Follow

Tutti i partiti, maggioranza e opposizione, hanno espresso voto unanime per giudice Cantone all'Anticorruzione #lavoltabuona Bene così.

11:18 AM - 27 Mar 2014

734 RETWEETS **1,190** FAVORITES

Raffaele Cantone (Ansa)

A.N.AC.

Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche

Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

SERVIZIO STUDI E CONSULENZA TRATTAMENTO DEL PERSONALE

2: Struttura del P.N.A.

P.N.A.

Sez. I – espone gli obiettivi strategici e le azioni previste, da implementare a livello nazionale nel triennio 2013-2015.

Sez. III – contiene indicazioni circa le comunicazioni dei dati e delle informazioni al D.F.P.

Sez. II – illustra la strategia di prevenzione a livello di ciascuna p.a. e contiene le direttive alle p.a. per l'applicazione delle misure di prevenzione, tra cui quelle obbligatorie per legge.

Tavole delle misure (1-14) – Evidenziano per ciascuna misura obbligatoria: i riferimenti normativi, le p.a. destinatarie, la misura da attuare, il termine per l'adozione, i soggetti responsabili della misura.

Allegato 1 – Indicazioni per la predisposizione del P.T.P.C. e indicazioni interpretative sugli istituti

AREE C.D. "DI RISCHIO"

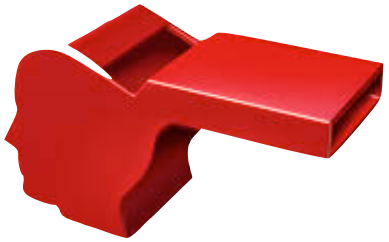
Allegato n. 2 – Individuazione delle Aree di rischio comuni ed obbligatorie per tutte le p.a..
Allegato n. 3 – Elenco esemplificativo delle tipologie di rischio
Allegato n. 4 – Elenco esemplificativo delle misure ulteriori
Allegato n. 5 – La valutazione del rischio
Allegato n. 6 – I Principi di gestione del rischio

ISO 31000

Piano Nazionale Anticorruzione

- "Ciascuna amministrazione deve prevedere al proprio interno **canali differenziati** e riservati per ricevere le **segnalazioni** la cui gestione deve essere affidata a un ristrettissimo nucleo di persone (2/3). Inoltre, occorre prevedere codici sostitutivi dei dati identificativi del denunciante e predisporre modelli per ricevere le informazioni ritenute utili per individuare gli autori della condotta illecita e le circostanze del fatto"

A.N.AC.
Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche

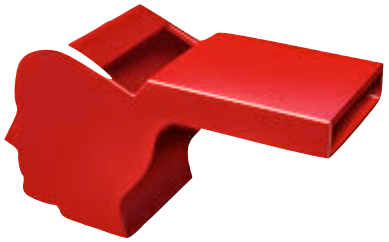


P.N.A. e sistemi informatici di segnalazione

RACCOMANDAZIONE: nei limiti delle risorse disponibili ed eventualmente in forma associata o in accordo con altre amministrazioni ai sensi dell'art. 15 della l. n. 241 del 1990, può essere valutata la realizzazione di un sistema informatico di segnalazione al fine di:

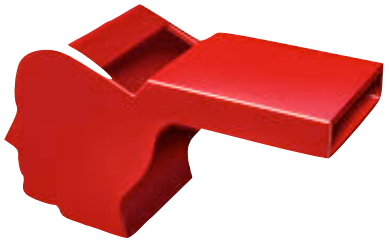
- indirizzare la segnalazione al destinatario competente assicurando la copertura dei dati identificativi del segnalante;
- identificare il segnalante, ove necessario, da parte del destinatario competente nel caso di segnalazione non anonima. Il sistema dovrebbe consentire l'identificazione e la posizione di organigramma del segnalante (nel caso di segnalazione non anonima) solo in caso di necessità, ossia in presenza delle situazioni legali che rendono indispensabile disvelare l'identità, a soggetti autorizzati che siano in possesso delle specifiche credenziali.

La gestione delle segnalazioni attraverso il sistema informatico ha il vantaggio di non esporre il segnalante alla presenza fisica dell'ufficio ricevente e consente di "convogliare" le segnalazioni soltanto al corretto destinatario, preventivamente individuato in base alla competenza, evitando la diffusione di notizie delicate. Le segnalazioni in particolare dovrebbero essere indirizzate al responsabile della prevenzione e all'U.P.D., che, ricevuta la segnalazione, dovranno assumere le adeguate iniziative a seconda del caso.



P.N.A. e obiettivi strategici

Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	Attuare un'azione di sensibilizzazione attraverso atti di indirizzo e diffusione del valore positivo del whistleblower	DFP	2013-2016
	Diffondere buone pratiche in materia di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower), mediante seminari o via web, anche in raccordo con O.N.G. che hanno sperimentato esperienze positive	DFP - S.N.A.	2014
	Attuare il monitoraggio delle segnalazioni di discriminazione nei confronti del whistleblower, al fine di valutare interventi di azione	DFP	2014-2016
	Realizzare interviste in contesti selezionati per valutare la percezione della corruzione da parte dei dipendenti e il valore della integrità	DFP	2015



P.N.A. e target

OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET (dati riferiti al 30/6/2014)
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	ATTIVTÀ	% di p.a. (escluse quelle regionali e locali) che hanno adottato il P.T.P.C.	100
		% di p.a. regionali e locali che hanno adottato il P.T.P.C.	100
		% di p.a. che hanno attuato forme di consultazione in sede di elaborazione del P.T.P.C.	60
		% di p.a. che hanno individuato aree di rischio ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge	70
		% di p.a. che hanno introdotto misure di prevenzione ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge	60
Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	ATTIVTÀ	% di p.a. che hanno introdotto misure di protezione del *whistleblower* nel P.T.P.C.	100
		% di p.a. che hanno introdotto misure di protezione del *whistleblower* nel P.T.P.C. mediante strumenti informatici	20
		% di p.a. che hanno attivato canali di ascolto stabili di cittadini e di utenti	30

TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHE SEGNALA GLI ILLECITI

RIFERIMENTI NORMATIVI	Art. 54 *bis* del D. lgs. 165/2001, aggiunto dall'art. 1, comma 51, della L. 190/2012
AMMINISTRAZIONI DESTINATARIE DELLE MISURE	Amministrazioni pubbliche, di cui all'art. 1, comma 2, del D. lgs. 165/2001
MISURE DA ATTUARE	• Introduzione di obblighi di riservatezza nel P.T.P.C. • Sperimentazione di un sistema informatico differenziato e riservato di ricezione delle segnalazioni
TERMINE P.A. REGIONALI E LOCALI	Decorrenza immediata, misura da riprodurre nell'ambito del P.T.P.C.
SOGGETTI COMPETENTI ALL'ADOZIONE DELLE MISURE	• Responsabile della prevenzione della corruzione • Dirigente responsabile del personale • Dirigente responsabile dell'area informatica • U.P.D.

MODELLO PER LA
SEGNALAZIONE DI CONDOTTE ILLECITE
(c.d. *whistleblower*)

I dipendenti e i collaboratori che intendono segnalare situazioni di illecito (fatti di corruzione ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi) di cui sono venuti a conoscenza nell'amministrazione debbono utilizzare questo modello.
Si rammenta che l'ordinamento tutela i dipendenti che effettuano la segnalazione di illecito. In particolare, la legge e il Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) prevedono che:

- **l'amministrazione ha l'obbligo di predisporre dei sistemi di tutela della riservatezza circa l'identità del segnalante;**
- **l'identità del segnalante deve essere protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione. Nel procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata senza il suo consenso, a meno che la sua conoscenza non sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato;**
- **la denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 ss. della legge 7 agosto 1990, n. 241;**
- **il denunciante che ritiene di essere stato discriminato nel lavoro a causa della denuncia, può segnalare (anche attraverso il sindacato) all'Ispettorato della funzione pubblica i fatti di discriminazione.**

Per ulteriori approfondimenti, è possibile consultare il P.N.A.

NOME e COGNOME DEL SEGNALANTE	
QUALIFICA O POSIZIONE PROFESSIONALE [1]	
SEDE DI SERVIZIO	
TEL/CELL	
E-MAIL	
DATA/PERIODO IN CUI SI È VERIFICATO IL FATTO:	gg/mm/aaaa
LUOGO FISICO IN CUI SI È VERIFICATO IL FATTO:	☐ UFFICIO (indicare denominazione e indirizzo della struttura) ☐ ALL'ESTERNO DELL'UFFICIO (indicare luogo ed indirizzo)
RITENGO CHE LE AZIONI OD OMISSIONI COMMESSE O TENTATE SIANO[2]:	☐ penalmente rilevanti; ☐ poste in essere in violazione dei Codici di comportamento o di altre disposizioni sanzionabili in via disciplinare;

Formazione

La tutela dei denuncianti dovrà essere supportata anche da un'efficace attività di sensibilizzazione, comunicazione e formazione sui diritti e gli obblighi relativi alla divulgazione delle azioni illecite. A tal fine ciascuna amministrazione potrebbe postare sul portale del proprio sito *web* degli avvisi che informano i dipendenti sull'importanza dello strumento e sul loro diritto ad essere tutelati nel caso di segnalazione di azioni illecite, nonché sui risultati dell'azione cui la procedura di tutela del *whistleblower* ha condotto.

La procedura utilizzata deve essere sottoposta a revisione periodica per verificare possibili lacune o incomprensioni da parte dei dipendenti.

Whistleblowing 2.0

- La tecnologia come **fattore abilitante** di nuove modalità di whistleblowing
- Attivismo (WikiLeaks, WildLeaks, Pistaljka, FiltraLa, BalkanLeaks, ...)
- Media (Forbes, The Guardian, Washington Post, Aljazeera TU, WSJ SafeHouse, Le Monde, ...)
- Gruppi di giornalismo investigativo (MagyarLeaks, IRPILeaks, ExpoLeaks, OCCPR, ecc.)
- Siti web contro la "petty corruption" come per esempio iPaidaBribe (India, Nepal, Pakistan, Gujana, Ungheria)
- Siti web delle Autorità Nazionali Anticorruzione & Transparency International ALAC (Filippine, Austria, Kenia, TI-it, etc)
- **Web portal** for whistleblowing procedures of corporations and public agencies http://leakdirectory.org

Best practices: iniziative di WB #1

- Quale scopo si vuole raggiungere?
- Quale informazioni voglio raccogliere e come le qualifico?
- Cosa posso realisticamente aspettarmi di ricevere?
- Chi potrebbero essere le fonti e le loro motivazioni? Di quali lingue sarebbe opportuno disporre?
- Che cosa posso fare una volta che si è ricevuta la segnalazione?
- Il numero di risorse e competenze specialistiche è sufficiente?

Best practices: iniziative di WB #2

Role	Duties	Estimated weekly hours	Who is in charge of that role?
Project Manager	*Management of the launch of the initiative, coordination of activities and team's collaboration tools. Can manage GlobaLeaks.*		
Graphics & Design	*Creation of graphical artifacts (e.g. logos, images, infographics, etc.).*		
Webmaster	*Setup and management of Public website of the initiative.*		
Communication & Advocacy	*Communication of initiative, targeted campaigning of public to encourage whistleblowing, advocacy of initiative.*		
Fact-Checkers (Receivers)	*Verification, Redaction, Analysis, Formatting, Publishing of Submissions.*		
System Administrator	*Setup and maintenance of the technical facilities to run all the initiatives (GlobaLeaks, Website, technical assistance to the staff). Can manage GlobaLeaks.*		
Security Advisor	*Advice and counseling to staff, related to issues of privacy and security.*		
Legal Advisor	*Advice and counseling to staff, related to legal matters.*		

Best practices: sistemi di gestione del WB

- Leadership e impegno della direzione
- Stabilire una politica di whistleblowing semplice e adeguata al contesto + coordinamento sistematico interno + adeguata informazione/pubblicità
- Stabilire canali differenziati per il ricevimento delle segnalazioni
- Utilizzare la tecnologia come fattore abilitante
- Formazione
- Ottica ISO votata al miglioramento continuo (P-D-C-A)

Best practices: meccanismi di reporting

"ERM – Enterprise Risk Management", alcune domande:

- I meccanismi di reporting e i protocolli sono organizzati in modo tale da far sentire il **personale a suo agio**?
- Quali procedure saranno adottate per rendere **affidabili** questi canali di comunicazione nei confronti del personale, eliminando qualsiasi timore per possibili ritorsioni?
- Come saranno stabilite le **priorità** dei fatti segnalati?
- In che modo saranno individuate le **risorse appropriate** per le azioni di follow up?
- Quali sono i target dei **tempi di risposta**?
- Quali sono gli standard di **documentazione**?
- Quali processi di **monitoraggio** sono posti in essere?
- Le risorse tecnologiche e di sicurezza sono adeguate per gestire il sistema?
- Chi sarà incaricato di svolgere le necessarie indagini?
- Come saranno documentate e seguite le segnalazioni ricevute?
- Come sarà **informata** la persona che ha segnalato i fatti in merito alle conclusioni raggiunte e ai provvedimenti presi?
- Che tipo di report di sintesi è necessario e con quale **frequenza**?
- Quali meccanismi saranno posti in essere per assicurare che i provvedimenti necessari siano intrapresi per i fatti segnalati e che siano effettuati, se dal caso, i necessari **cambiamenti migliorativi** dei sistemi per prevenire il ripetersi dei fatti?

Le domande ricorrenti

- Cosa stanno facendo le altre organizzazioni, e come siamo posizionati rispetto a loro?
- Quali sono le best practice nel nostro settore e come siamo posizionati rispetto a questa prassi?
- Sulla base di tali confronti, stiamo facendo abbastanza?
- Come identifichiamo che cosa è necessario fare per raggiungere un adeguato livello di gestione e controllo dei nostri processi IT dedicati ai sistemi di whistleblowing?

Le risposte dei modelli di maturità

- Effettiva performance dell'impresa > dove si trova oggi l'organizzazione?
- Stato attuale del settore di attività > il confronto
- Obiettivo dell'organizzazione per il proprio sviluppo > dove si vuole andare
- Percorso necessario per andare dalla situazione attuale (as-is) a quella desiderata (to-be)

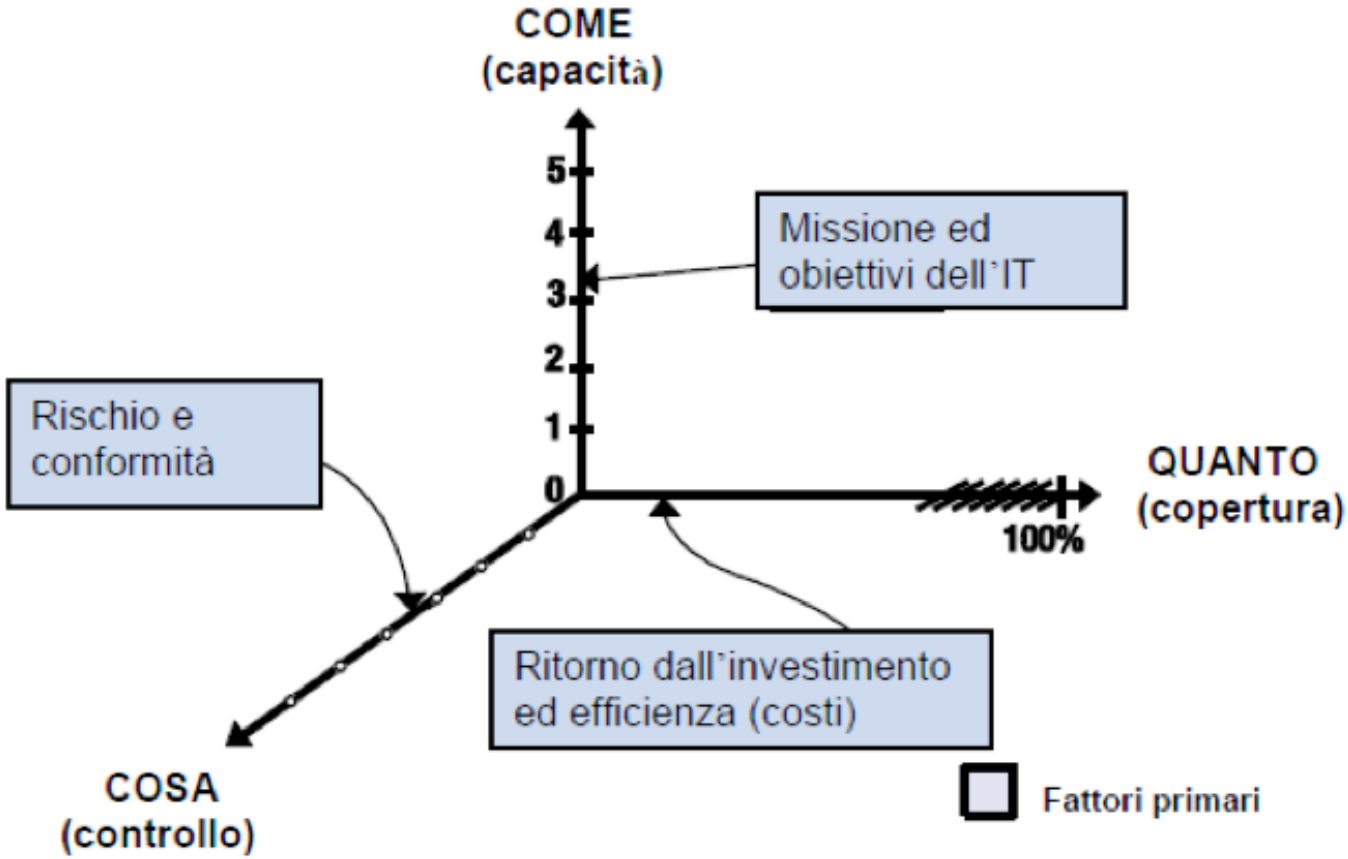
- Il Control Objectives for Information and related Technology è un modello (framework) per la gestione ICT creato nel 1992 dall'associazione americana degli auditor dei sistemi informativi e dal IT Governance Institute
- Fornisce una struttura dei processi della funzione IT, e una serie di strumenti teorici e pratici collegati ai processi con l'obiettivo di valutare se è in atto un efficace governo della funzione IT o di fornire una guida per instaurarlo.

Figura 12 – Rappresentazione grafica dei modelli di ma

Figura 13 – Modello di maturità generale o Gradi di strutturazione generali

0 Non esistente - Assenza completa di qualsiasi processo riconoscibile. L'impresa non si è nemmeno resa conto che esiste un problema da affrontare.
1 Iniziale/*Ad hoc* - C'è evidenza che l'impresa ha riconosciuto che i problemi esistono e che devono essere affrontati. Tuttavia non esistono processi standardizzati, bensì approcci *ad hoc* che tendenzialmente vengono applicati su base individuale o caso per caso. L'approccio complessivo alla gestione non è organico.
2 Ripetibile ma Intuitivo - I processi sono stati sviluppati fino allo stadio in cui le persone che svolgono la stessa attività adottano procedure simili. Non esiste un processo formale di formazione o di comunicazione delle procedure standard, e la responsabilità è lasciata ai singoli. Si fa grande affidamento sulle conoscenze dei singoli e, conseguentemente, gli errori sono probabili.
3 Definito - Le procedure sono state standardizzate, documentate e comunicate nel corso di sessioni di formazione. È obbligatorio applicare questi processi, tuttavia è abbastanza improbabile che le deroghe siano individuate. Le procedure stesse non sono sofisticate, ma rappresentano la formalizzazione delle prassi esistenti.
4 Gestito e Misurabile - Il management misura e monitora la conformità alle procedure e adotta misure correttive nel caso in cui i processi non funzionino efficacemente. I processi sono sottoposti ad un costante miglioramento e forniscono buone prassi. L'uso dell'automazione e degli strumenti è limitato o frammentario.
5 Ottimizzato - I processi sono stati portati ad un livello di *good practice*, basandosi sui risultati di un continuo miglioramento e confrontando il grado di strutturazione con altre imprese. L'IT è utilizzato in modo integrato per automatizzare il workflow, fornire strumenti per migliorare qualità ed efficacia e rendere l'impresa più veloce nell'adattarsi ai cambiamenti.

Figura 14 – Le tre dimensioni della maturità



Attributi sistemi di whistleblowing

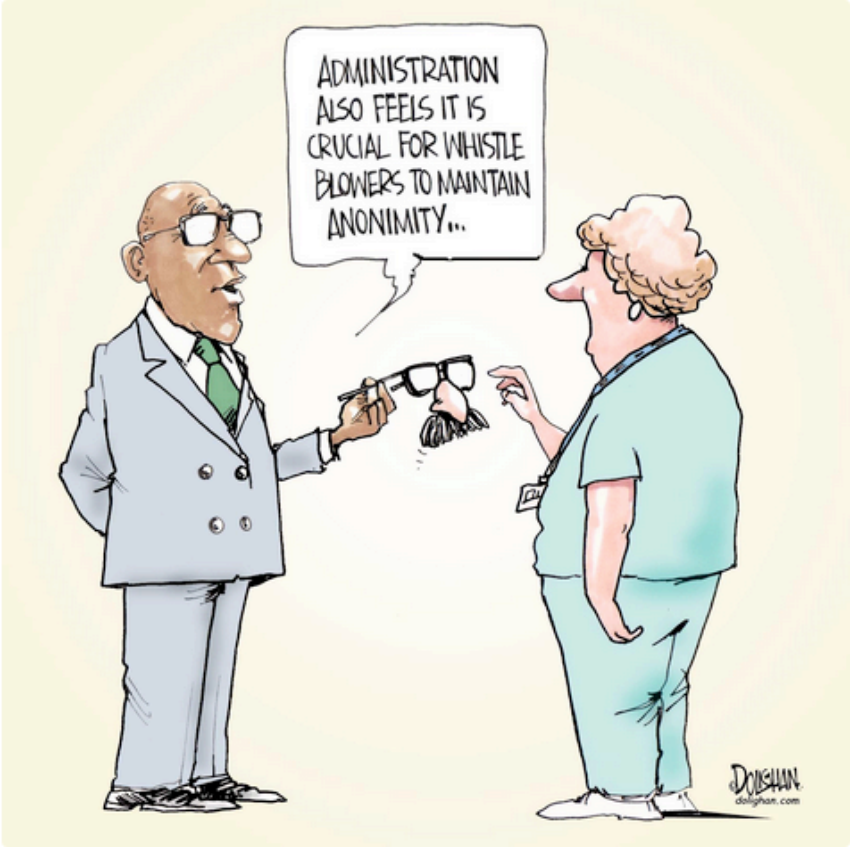
I modelli di maturità sono costruiti a partire dal modello qualitativo generico, cui si aggiungono in maniera crescente con l'aumentare del livello i criteri derivanti dai seguenti attributi:

- Consapevolezza e comunicazione
- Politiche, piani e procedure
- Strumenti ed automazione (es. crittografia, anonimato, multistakeholder)
- Esperienza e competenze (es. qualificazione delle segnalazioni)
- Responsabilità e accountability
- Definizione e misurazione degli obiettivi

	Consapevolezza e Comunicazione	Politiche, Piani e Procedure	Strumenti ed automazione	Esperienza e competenza	Responsabilità	Definizione e misurazione degli obiettivi
1	Si percepisce la necessità di un processo. La comunicazione dei problemi è sporadica.	Ci sono approcci ad hoc per i processi e le prassi. I processi e le politiche non sono definite.	Potrebbero esistere alcuni strumenti; la pratica si basa su strumenti standard da scrivania. Non c'è un approccio pianificato nell'uso degli strumenti.	Le esperienze richieste per i processi non sono identificate. Non esiste un piano per la formazione e non viene svolta attività formale di istruzione.	Non c'è definizione di responsabilità e di incarichi. Il personale si assume la responsabilità delle problematiche reattivamente sulla base di proprie iniziative.	Gli obiettivi non sono chiari e non viene effettuata alcuna misurazione
2	C'è consapevolezza della necessità di intervenire. Il management comunica le problematiche principali.	Emergono processi simili e comuni, ma sono largamente intuitivi e basati sulle conoscenze dei singoli. Alcuni aspetti dei processi sono ripetibili sulla base delle conoscenze individuali e si possono trovare sia documentazione sia informale comprensione di politiche e procedure.	Esistono approcci comuni all'utilizzo degli strumenti, ma si basano su soluzioni sviluppate da persone chiave. Potrebbero essere stati acquisiti strumenti di mercato, ma probabilmente non vengono utilizzati correttamente o addirittura non utilizzati.	Requisiti minimi di esperienza sono identificati per le aree critiche. La formazione viene effettuata in risposta alle necessità, piuttosto che sulla base di un piano concordato, e viene svolta informalmente formazione sul campo.	Un individuo assume le proprie responsabilità e ne è solitamente ritenuto responsabile, anche se ciò non è stabilito formalmente. Si verifica una certa confusione riguardo la responsabilità quando si verificano dei problemi e tende ad affermarsi la cultura della "colpa".	Sono definiti alcuni obiettivi; sono stabilite alcune misure di fenomeni finanziari, ma solo l'alta direzione ne è al corrente. Un monitoraggio non affidabile copre alcune aree.
3	La necessità di intervenire è compresa. Il management è più formale e strutturato nelle proprie comunicazioni.	Cresce l'utilizzo di buone prassi. I Processi, le politiche e le procedure sono definiti e documentati per tutte le attività principali.	Viene definito un piano per l'utilizzo e la standardizzazione di strumenti per automatizzare il processo. Gli strumenti sono utilizzati per le loro finalità di base, ma potrebbero non essere allineati al piano concordato, e potrebbero non essere integrati tra loro.	I requisiti di esperienza sono definiti e documentati in ogni area. Un piano formale di formazione è stato sviluppato, ma l'attività formativa è ancora basata su iniziative personali.	La responsabilità nella struttura dei processi sono definite ed i proprietari dei processi sono stati identificati. Il proprietario del processo è improbabile che abbia la piena autorità per esercitare la responsabilità.	Sono definiti alcuni obiettivi di efficacia ed alcune misurazioni, ma non sono stati comunicati, e c'è un chiaro legame con gli obiettivi aziendali. Sono esistenti processi di misurazione, ma non sono applicati regolarmente. L'idea dei cruscotti aziendali è adottata, come l'applicazione occasionale e intuitiva dell'analisi delle cause principali.
4	Sono compresi tutti i requisiti. Sono utilizzate tecniche mature di comunicazione e vengono impiegati strumenti standard di comunicazione.	Il processo è affidabile e completo; vengono applicate best-practice interne. Tutti gli aspetti del processo sono documentati e ripetibili. Le politiche sono state approvate e sottoscritte dal management. Sono adottati e seguiti standard per lo sviluppo e la manutenzione dei processi e delle procedure.	Gli strumenti sono sviluppati sulla base di un piano standardizzato ed alcuni sono stati integrati con altri strumenti. Gli strumenti sono usati nelle aree principali per automatizzare la gestione dei processi e monitorare attività e controlli critici.	I requisiti per le competenze sono aggiornati ciclicamente per tutte le aree, un buon livello di competenza è assicurato per tutte le aree critiche e la certificazione è incoraggiata. Tecniche di formazione mature sono applicate in conformità al piano di formazione e la condivisione della conoscenza è incoraggiata. Tutti gli esperti di domini interni sono coinvolti e l'efficacia del piano di formazione è verificata	La responsabilità nella struttura dei processi sono accettate e funzionano in modo tale che il responsabile del processo possa far fronte completamente alle proprie responsabilità. È in essere una cultura nel sistema premiante che motiva le azioni positive.	L'efficacia e l'efficienza sono misurate e comunicate, legate agli obiettivi aziendali ed al piano strategico IT. Il cruscotto aziendale dell'IT è implementato in alcune aree nelle quali il management ha riscontrato delle eccezioni e l'analisi delle cause principali è stata standardizzata. Si rende evidente un miglioramento continuo.
5	La coscienza dei requisiti è avanzata e prospettica. Esiste una comunicazione proattiva delle problematiche basata sulle tendenze, sono utilizzate tecniche mature di comunicazione e vengono impiegati strumenti integrati di comunicazione.	Sono applicate best-practice e standard esterni. La documentazione dei processi si è evoluta in un workflow automatico. Processi, politiche e procedure sono standardizzate e integrate per consentire una gestione ed un miglioramento end-to-end.	Insiemi di strumenti standardizzati vengono utilizzati su tutta l'impresa. Gli strumenti sono pienamente integrati con gli altri strumenti per consentire un supporto completo del processo. Gli strumenti sono utilizzati per supportare il miglioramento dei processi ed individuare automaticamente le eccezioni ai controlli.	L'azienda incoraggia formalmente il continuo miglioramento della competenza, basato su obiettivi personali ed aziendali definiti chiaramente. La formazione e la istruzione supportano best practice esterne e l'uso di concetti e tecniche avanzate. La condivisione della conoscenza è parte della cultura aziendale e vengono sviluppati sistemi basati sulla conoscenza. Esperti esterni e industrie leader sono utilizzati per definire gli indirizzi.	I responsabili di processo sono autorizzati a prendere decisioni ed iniziative. L'accettazione di responsabilità è stata realizzata con un modello a cascata all'interno dell'organizzazione con un approccio importante.	È stato predisposto un sistema di misurazione integrato delle prestazioni che lega le performance IT agli obiettivi aziendali attraverso una generale applicazione del cruscotto aziendale. Le eccezioni sono registrate dal management in tutti i processi e con regolarità ed è svolta l'analisi delle cause principali. Il miglioramento continuo è uno stile di vita.

Figura 15 – Tabella degli attributi di strutturazione

La tabella degli attributi di strutturazione mostrata in figura 15 elenca le caratteristiche delle modalità di gestione dei processi IT e descrive come si evolvono dallo stato di "non esistente" a quello di "ottimizzato". Questi attributi possono essere utilizzati per valutazioni più complessive, per analisi delle varianze e per pianificare i miglioramenti.


ADMINISTRATION ALSO FEELS IT IS CRUCIAL FOR WHISTLE BLOWERS TO MAINTAIN ANONIMITY...
DOUGHAN
doughan.com