

L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DELLE MISURE ANTICORRUZIONE

IL CASO DELLE SOCIETÀ IN HOUSE
DI REGIONE LOMBARDIA: FINLOMBARDA, ARIA,
EXPLORA, INFRASTRUTTURE LOMBARDE.





Indice

1. La valutazione dell'impatto sociale di organizzazioni e enti, attività, progetti, norme.
2. L'impatto sociale della corruzione e della maladministration, le misure di contrasto.
3. L'impatto delle misure anticorruzione. Il caso delle partecipate in house di Regione Lombardia.
4. Conclusioni.
5. Bibliografia.



L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DELLE MISURE ANTICORRUZIONE

IL CASO DELLE SOCIETÀ IN HOUSE
DI REGIONE LOMBARDIA: FINLOMBARDA, ARIA,
EXPLORA, INFRASTRUTTURE LOMBARDE.

Versione abbreviata, abstract

Giovanni Lombardo
Nader Tayser

Giovanni Lombardo: Spin Off universitario Università di Genova, "Sigma NL s.r.l."
Nader Tayser: Spin Off universitario Università di Genova, "Sigma NL s.r.l."

1 La valutazione dell'impatto sociale di organizzazioni e enti, attività, progetti, norme.

L'impatto sociale di una organizzazione, ente, progetto o norma può consistere negli effetti che essa genera sui propri stakeholder, interni ed esterni, ivi compresa la comunità locale.

Ciascun ente, ad esempio, può stimare quali effetti positivi e negativi vengono prodotti nei confronti delle persone e delle comunità che traggono vantaggio o subiscono le conseguenze di una strategia o azione o produzione.

L'impatto sociale si differenzia da quello ambientale in quanto esso riguarda soprattutto il cambiamento nelle abitudini delle persone, a seguito di un "effetto reddito" (impatto economico, ad esempio derivante dall'indotto) o di un impatto ambientale, con conseguenze, ad esempio, in termini di salute.

L'impatto sociale viene stimato qualitativamente e/o quantitativamente. È possibile spingersi oltre e stimare quantitativamente un effetto intangibile mediante variabili di comparazione, dette *proxy* e altre variabili di raffronto, le quali sostanzialmente vogliono esprimere quanto un soggetto avrebbe pagato o

avrebbe potuto pagare per ottenere un beneficio analogo (c.d. *willingness to pay*).

È anche possibile raffrontare quanto prodotto da un impatto sociale rispetto alle risorse investite per generarlo. A tal proposito, il framework denominato social-ROI può servire ad attribuire un parametro di valutazione alla generazione di effetti e impatti sociali, economici e ambientali di un progetto o di un percorso o di una strategia, come anche di una intera azienda o organizzazione. Trattasi della valutazione della differenza tra costi e benefici e, quindi, del valore monetario e intangibile prodotto a favore di portatori di interessi (o stakeholder), valutato attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate.

Tra i benefici si ricomprendono generalmente risparmi di tempo, effetto reddito, miglioramento della salute o dello status psicologico-relazionale; cambiamenti nella propensione al consumo di beni culturali, miglioramento della propria autonomia, rafforzamento di competenze e di networking, la fiducia, l'avviamento, come anche altri effetti intangibili. Tra gli effetti negativi, invece, si annoverano generalmente peggioramenti delle condizioni di vita e di salute, aumento del



tempo da dedicare a determinate attività, costi nascosti, perdita di opportunità, minore competitività, corruzione, concussione, *maladministration* e altri reati connessi alla *mala gestio* di un ente e ai conseguenti costi della giustizia, ospedalieri e delle forze dell'ordine. L'asseverazione compiuta dagli stakeholder, peraltro, consente a questo indicatore di renderlo particolarmente adatto a fornire una misura concreta alla creazione di valore sociale generato da una organizzazione. La filosofia alla base di questo processo di valutazione passa attraverso le seguenti fasi:

- A. il processo di stima prevede il coinvolgimento delle parti interessate nella valutazione;
- B. assieme agli stakeholder (previo focus group o altri metodi) occorre definire alcune "proxy", ossia variabili che esprimono il valore monetario di un effetto intangibile, scegliendo parametri comparabili rilevanti, che possano esprimere al meglio un valore sociale generato;
- C. nell'effettuare le scelte dei parametri di valutazione si cerca di mantenere un profilo di "realismo", senza ricercare misurazioni sfidanti, ma difficili da suffragare;
- D. ci si impegna in un'ottica di massima trasparenza e rigore scientifico (quindi, citazione delle fonti delle proxy e utilizzo di test possibilmente validati anche psicometrici);
- E. si procede alla verifica dei risultati e poi alla loro divulgazione interna ed esterna.

(Arvidson, Lyon, McKay e Moro, 2010a, Nicholls, 2012, Millar et al. 2012; SROI Network, 2015, Whelan 2015).

Questo tipo di analisi utilizza un mix di metodi, per poter combinare in ottica sistemica informazioni qualitative, quantitative e finanziarie, volte a meglio stimare la quantità di valore, di benessere o di salute fisica o mentale generata o distrutta (Nicholls 2012; Paddon et al. 2014; Whelan 2015).

Più in dettaglio, il SROI fornisce una quantificazione espressa in termini monetari, restituendo quanti "euro" (o altra valuta) sono stati prodotti a fronte di ciascun euro investito nel progetto.

Un ritorno sociale pari a "4", ad esempio, esprime una valutazione da cui si evince che per ogni euro investito nell'iniziativa valutata sono stati generati 4 euro.

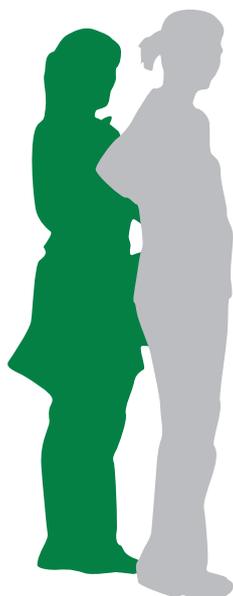
Questo valore prodotto, peraltro, si riferisce a quanto ottenuto dagli stakeholder, e, quindi, non indica un ammontare di denaro o di benefici transitati nel bilancio di esercizio del produttore dell'impatto.



Il framework teorico di riferimento sul quale si basa l'analisi è la "Theory of change" (TOC), la teoria del cambiamento, nata per esplorare le modalità con le quali viene realizzato un cambiamento sociale e per stimare come un cambiamento può essere dimostrato e raffigurato, allo scopo di mostrare ai terzi esterni i valori positivi e i costi e esternalità negative generate (Arvidsson, Lyon, McKay e Moro, 2010a).

La sfida dell'applicazione di questo metodo e la sua portata innovativa risiedono nel tentativo di quantificare ciò che difficilmente può essere quantificato, come, ad esempio, il valore della fiducia, generato dall'operato di un ente; gli effetti di una attività in termini di benessere psicofisico, ad esempio nei confronti di dipendenti o di familiari o di utenti; le attitudini modificate, le abilità o soft skills, le propensioni al consumo o le modifiche di un comportamento.

(Wilson & Whelan, 2014; Whelan 2015).



Lo *stakeholder engagement*, ossia il coinvolgimento degli utenti nella raccolta delle risposte e nella stima degli effetti, costituisce la garanzia della trasparenza del processo.

(Nicholls, 2012; Rotheroe & Richards, 2007).

La ricerca, inoltre, parte dall'analisi dei costi e ricavi del bilancio di esercizio "civilistico", che copre l'arco temporale di un anno. Essa si può applicare anche a periodi più estesi come anche a singoli progetti e iniziative. Si può eseguire un calcolo *ex post* (c.d. "valutativo") e/o una valutazione "previsionale". In quest'ultimo caso, tale calcolo consente al valutatore e/o al board di un'organizzazione di ottenere un cruscotto strategico, utile nelle scelte di allocazione delle risorse scarse o nel *fund raising* o per rafforzare aree ritenute da migliorare.

Le metodologie di calcolo del cambiamento e del SROI sono diverse. Uno dei metodi più comuni viene denominato "controfattuale", ossia si programma un confronto tra le variabili *ex ante* (prima del trattamento) e *ex post* (dopo il trattamento) e poi si procede al calcolo del risultato sia in casi cosiddetti "trattati" sia in altri "non trattati".

Un altro pregio del framework SROI consiste nel contributo che esso può offrire in termini di apprendimento organizzativo, oltre che strumento di rendicontazione e di comunicazione trasparente.



Risulta utile, ad esempio, per dialogare con gli stakeholder in casi di sindrome NIMBY¹ o in altri contesti caratterizzati da forti asimmetrie informative.

Una stima di impatto consente infatti di:

- alimentare processi di apprendimento partecipati, capaci di suggerire eventuali azioni correttive tese ad aumentare il potenziale di impatto sociale dei suoi programmi;
- comprovare la propria capacità di generare valore socio-economico e concorrere all'accrescimento del benessere della comunità all'interno della quale operano;
- integrare la tradizionale informativa di natura contabile con forme di rendicontazione atte a dar conto dei risultati ottenuti, della conformità degli stessi alla missione istituzionale perseguita, nonché dell'efficace ed efficiente uso delle risorse di cui l'organizzazione si avvale per conseguirli.
- integrare la valutazione SROI con valutazioni di tipo statistico come il *randomized control trial* (RTC o utilizzo di un campione di controllo) o l'analisi della sensibilità (simulazioni di scenario con

1. NIMBY è l'acronimo di *Not In My BackYard*, letteralmente traducibile con "non nel mio cortile", espressione che scaturisce nei contesti nei quali una parte di popolazione si oppone ad un progetto in quanto insistente o programmato in territori troppo ravvicinati alle proprie abitazioni.

variazioni aumentative e diminutive di determinate variabili), volti aumentare la robustezza dello studio in essere.

Di converso, valutazioni di SROI possono presentare aporie e criticità, delle quali occorre tenere conto. Ad esempio, la ricerca -sia in fase di raccolta dei dati sia nella successiva analisi- potrebbe riscontrare limiti derivati dalla complessità delle situazioni affrontate dai beneficiari del servizio oggetto della valutazione.

Per ovviare a questa aleatorietà si devono pertanto approntare:

- A. analisi di "sensibilità", con ricalcolo, ad esempio, del valore di SROI di un diverso ammontare di utenti o di altri parametri salienti;
- B. analisi parallele condotte su "campioni di controllo", c.d. "non trattati" (o anche analisi con *randomized control trial*).

Nel caso di prove di sensibilità si deve verificare la robustezza della valutazione aumentando o diminuendo il valore di determinate variabili salienti, come ad esempio il numero di beneficiari, di utenti, di giorni di lavoro conteggiati, della *willingness to pay*, ecc.

Nel secondo esempio (campione di controllo), si tratta di reperire un gruppo di soggetti il più simile possibile al campione *target* analizzato, al quale sottoporre (come al campione principale) le medesime domande *ex ante* e *ex post* relative all'esperienza da valutare.

Un altro potenziale difetto e fattore di debolezza di questo metodo, a tal proposito, consiste nel fatto che spesso non si trova un campione comparabile

a quello analizzato; pertanto occorre addivenire a compromessi, che -se non gestiti adeguatamente- potrebbero inficiare l'intera valutazione.

Una ulteriore difficoltà operativa risiede nella necessità di reperire i costi e gli investimenti dalla contabilità, per poter inserire adeguatamente gli "input" dello SROI *ratio*. Se è assente un controllo di gestione, ciò potrebbe risultare alquanto difficile.

La parola chiave del presente lavoro è pertanto: "impatto", ossia la valutazione delle conseguenze di un progetto e percorso che genera esternalità positive e negative, con ricadute su stakeholder interni ed esterni².

2. Cfr. anche la relazione del Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) presentata al gruppo di lavoro anticorruzione ACWG G20 e della Conferenza G2Q/OCSE sull'anticorruzione svoltasi a Roma dal 9 al 12 giugno 2014. Vedi anche la *Relazione annuale 2015* dell'ANAC presentata presso il Senato della Repubblica il 14 luglio 2016, nella parte che riporta gli esiti di alcune indagini condotte nel settore dei servizi e delle forniture ("Le proroghe e i rinnovi di servizi nel settore sanitario"), pp. 191 - 195.



2 L'impatto sociale della corruzione e della maladministration, le misure di contrasto.

Occorre ribadire in questo contesto la definizione di anticorruzione applicata nel presente lavoro: trattasi della definizione in senso ampio fornita dall'Autorità Nazionale Anti Corruzione italiana (ANAC), ovvero di *maladministration* o *mala gestio*, ovvero una corruzione in senso tecnico e giuridico, ma comprensiva anche della concussione, degli altri reati comparabili (quali la corruzione tra privati, il traffico di influenze illecite, la c.d. turbativa d'asta, ecc.), come anche di una serie di altri illeciti che possono sia costituire il presupposto di una futura corruzione, sia "reati spia", predittivi di altre condotte strumentali alla corruzione, sia altre condotte che conducono a sprechi di risorse pubbliche e cattiva gestione di beni pubblico o di personale.



Gli elementi che favoriscono la corruzione risultano essere, spesso, l'ignoranza, l'incertezza etica, l'incertezza delle relazioni e, soprattutto, la mancanza di formazione.

Ciascun illecito comporta conseguenze onerose, dal punto di vista sociale, ma anche ambientale, oltre che economico/finanziario (spesso l'elemento più tangibile e percepibile in quanto monetario).

Occorre peraltro considerare che gli effetti negativi si manifestano in prima battuta come intangibili, non monetari. Pertanto occorrono nuove metriche e metodologie, adatte a cogliere questi fenomeni, quali il metodo del social impact e rapporto SROI.

Le misure e gli strumenti anticorruzione che gli enti le aziende private e pubbliche possono attuare sono molteplici. Trattasi, ad esempio, di:

- formazione, sia frontale sia empatica, con tecniche di intelligenza emotiva, partecipativa; quindi, diversi tipi di formazione, comprendendo anche quella condotta da ex condannati o

con persone che sono state indagate e, magari, poi prosciolte, ma il cui impatto sulla vita personale e familiare è stato molto ingente;

- analisi del contesto interno e esterno, stakeholder engagement e coinvolgimento degli utenti;
- policy anticorruzione, procedure e codici etici e codici sanzionatori.
- Sistemi di premiazione e/o di incentivazione, ciascuno con accezioni e conseguenze psicologiche diverse, in quanto spesso un "incentivo" in denaro spiazza la motivazione intrinseca delle persone, mentre il "premio" consiste in una elargizione improvvisa, pubblica e gratuita, che fornisce soddisfazione e appagamento adeguato superiore agli incentivi. Si pensi a un manager che elogia pubblicamente una persona per come è risultata brava nell'evitare una situazione critica o corruttiva; o per come è stata utile una pronta reazione ad una condotta concussiva.
- cruscotti con indici predittivi, nell'ambito di attività di audit antiriciclaggio, anti conflitti di interessi;
- controlli relativi alle varianti in corso d'opera, alle persone che non si recano in ferie o ad altri comportamenti anomali quali la ricorrenza di manutenzioni straordinarie o manutenzioni ordinarie oltre un certo limite;
- l'applicazione delle "quote e dell'equilibrio di genere", in quanto diversi studi sul "glass ceiling" (Cfr. A.M. Cesqui e dati della S. C. di Cassazione) riportano che nelle aziende dove le donne assumono ruoli apicali si genera una minore corruzione e migliori performance finanziarie ed economiche;
- rotazione del personale manageriale e non, per evitare la permanenza eccessiva degli stessi soggetti nei medesimi ruoli, creando situazioni di potere foriere di potenziali aderenze, conflitti d'interesse, corruzione;
- patti di integrità;
- certificazioni, quali il recente sistema di gestione certificato UNI ISO 37001;
- procedure di accesso agli atti;
- controlli dell'OIV (organismo di valutazione);
- PTPCT (Piani Triennali Anticorruzione e Trasparenza) contenenti in allegato codici dei dipendenti, risk assessment, gap analysis; modelli organizzativi e gestionali (c.d. MOG); audit dell'organismo di vigilanza di cui al d.lgs. 231/2001; procedure di regolamentazione delle attività di lobbying, omaggi, sponsorizzazioni e liberalità; audit in materia di appalti e controlli dei DGUE (documento di gara unico europeo); screening sui fornitori; procedure relative al finanziamento a partiti politici; ecc.





L'impatto delle misure anticorruzione.

Il caso di Finlombarda e delle partecipate in house di Regione Lombardia.

L'applicazione di strumenti anticorruzione può portare ad effetti e impatti positivi e negativi misurabili. È il caso delle società *in house* partecipate da Regione Lombardia, vale a dire ARIA, Explora, Finlombarda e Infrastrutture Lombarde. Relativamente a questi enti è stato stimato l'effetto e l'impatto economico e sociale dell'applicazione di misure e di strumenti anticorruzione nel proprio ambito di competenza.

Il lavoro è stato eseguito dallo *spin off* universitario dell'università di Genova e *start up* innovativa, SIGMA NL srl, specializzata in valutazioni di impatto e in anticorruzione. Hanno fatto parte del team di lavoro Giovanni Lombardo e Nader Tayser, assieme agli RPCT delle società analizzate e al loro personale in staff.

In maggiore dettaglio, sono state dapprima mappate le misure e gli strumenti anticorruzione applicati dalle società oggetto della ricerca. Di seguito è stato misurato l'impatto delle misure anticorruzione, mediante interviste semi strutturate, *focus group* e questionari cartacei e *on line* caricati in una piattaforma informatica che ha salvaguardato l'anonimato dei rispondenti.

(Nel rispetto della normativa GDPR 2018)

Scopo dell'analisi e ricerca è stato trovare un eventuale ritorno sociale positivo, neutro o negativo sia all'interno delle Società sia, nella comunità locale, sia presso i loro utenti e fornitori, derivante appunto dall'applicazione delle misure anticorruzione.

Il modello applicato viene denominato "Valutazione di Impatto delle Misure Anticorruzione", o in sigla "**VIMA**", basato sul framework SROI, pur costituendone una sua evoluzione metodologica.

Esso serve per misurare il rapporto tra *input* e *outcome*, ossia il rapporto che intercorre tra il denaro, le risorse, il tempo speso nell'attuazione di strumenti e misure anticorruzione e l'effetto misurato tramite variabili "proxy" finanziarie, ossia misure equivalenti che esprimono quanto si sarebbe speso in assenza o in alternativa a quelle misure.

Il rapporto tra l'effetto e l'input fornisce la misura del rendimento; quindi, se ad esempio il risultato ammonta a 4, significa che per ogni euro speso nell'anticorruzione si ottengono 4 euro, intesi quale valore non monetario (non trattandosi di cash flow) ma come valore equivalente e intangibile che esprime quanto gli elementi qualitativi

e quantitativi *tangible* e *intangibile* hanno generato, ovvero costi evitati, tempo risparmiato, maggiori imposte versate, maggiore sicurezza e maggior numero di incidenti evitati.

La corruzione, sostanzialmente, porta infatti impatti negativi.

Occorre pertanto misurare questi aspetti, al fine di orientare sempre più un'impresa verso una definizione di "buona cittadina della comunità" (cosiddetta "corporate citizenship").

Come sopra anticipato, nel momento della misura degli impatti occorre valutare nel modo più etico ed equo possibile, ossia rendicontando tutti gli effetti anche negativi e le esternalità in modo neutro.

Per questo motivo lo strumento prevede il calcolo di:

- **DEADWEIGHT**, ossia della percentuale di effetto positivo/negativo che si sarebbe generata anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo;
- **DISPLACEMENT**, ossia della percentuale di effetto positiva/negativa non prevista, che si sovrappone agli effetti preesistenti;
- **ATTRIBUTION**, ossia della percentuale di effetti attribuibili ad altri soggetti;
- **DROP OFF**, ossia della percentuale di aumento/diminuzione annua dell'effetto positivo iniziale, dovuta al trascorrere del tempo (se la durata degli effetti risulta superiore a 1 anno).

La misura dovrebbe essere condotta, ove possibile, sia *ex ante* sia *ex post*; ed è possibile misurare anche l'impatto futuro, previsionale, al fine di comprendere quale sia la policy che maggiormente produrrà un impatto positivo oppure la policy che necessita di maggiori sforzi di implementazione.

Circa l'analisi del passato e previsionale, si osserva che il management dell'ente ha di fronte quotidianamente scelte operative e finanziarie; pertanto occorre applicare strumenti che rappresentino sia i costi di investimento (retribuzioni, audit, quota spese generali) sia gli effetti delle misure deliberate al fine di non produrre sprechi o *maladministraion*.

Nel caso di Finlombarda, ad esempio, tra gli input sono stati considerati gli investimenti e gli oneri relativi a:

- retribuzione annuale lorda (RAL) del personale impiegato nell'attività di anticorruzione, compresa l'attività del RPCT (responsabile della prevenzione della corruzione e responsabile della trasparenza);
- Sito web, piattaforma "società trasparente";
- Stampe opuscoli per la giornata della trasparenza;
- Modello organizzativo e gestionale (MOG) di cui al d.lgs. 231/2001;
- Organismo di Vigilanza (OdV);
- Formazione;
- Altri investimenti pluriennali, quota parte;
- Quota parte degli oneri generali e spese di funzionamento.



Gli strumenti e le misure anticorruzione mappate sono:

- formazione frontale costante (culturale e tecnica);
- formazione empatica, intelligenza emotiva, partecipativa (impact private life);
- analisi del contesto interno (stakeholder engagement, voice, whistleblowing);
- analisi del contesto esterno (stakeholder engagement e database; analisi delle sentenze della magistratura e CTU; diffusione capillare in azienda);
- policy anticorruzione, corporate (con sanzioni e loro applicazione e tracciabilità, ivi compresi i richiami verbali);
- codice etico (con sanzioni e loro applicazione e tracciabilità, ivi compresi i richiami verbali);
- sistemi di "premi" e di incentivi (MBO);
- cruscotti di strumenti con indici "predittivi" (antiriciclaggio; conflitti di interessi e loro intensità; n. varianti in corso d'opera; assenza ferie; n. ricorrenza manutenzioni ordinarie; ecc.);
- audit, controlli e follow up;
- quote di genere, anti *glass ceiling* (l. 120/2012);
- patto di integrità;
- regolamento acquisti;
- protocolli di intesa (ANAC, ecc.);
- certificazioni (ISO 37001, BS 10500, ecc.);
- procedure di accesso agli atti (e registro accessi, per PA e società partecipate e in house);
- PNA ANAC;
- OIV indipendente;
- PTPCT (e catena referenti);
- sezione on line "amministrazione trasparente" (l. 190/2012, d.lgs. 33/2013);
- Attività del RPCT;
- codice dipendenti pubblici (DPR 62/2013, legge n. 165/2001);
- risk assessment, gap analysis, action plan (ISO 31000, ISO 31010);
- procedure di "esecuzione" post "revoche", recupero crediti;
- MOG (d.lgs. 231/2001);
- OdV (organismo di vigilanza dei MOG 231/2001);
- procedure del MOG 231;
- procedura 231 autorizzazioni e incarichi extra aziendali;
- procedura 231 *whistleblowing* (l. 179/2017, piattaforma elettronica, procedura cartacea, ecc);
- procedura 231 regolamentazione delle attività di *lobby* e relative procedure;
- procedura 231 omaggi, sponsorizzazioni e liberalità;



- procedura 231 su appalti, compilazione DGUE, criteri esclusione art. 80 T.U. appalti d.lgs. 50/2016;
- regolamento acquisti, screening, supply chain e valutazione dei fornitori;
- attuazione di misure di *self cleaning* (Cfr. determinazioni ANAC, art. 80 del d.lgs. 50/2016; d.lgs. 231/2001);
- procedure 231 per finanziamento a associazioni, fondazioni, partiti (senza obbligo di bilancio, solo una piccola percentuale di fondazioni presenta un bilancio e alcuni i politici o apicali aziendali hanno una propria fondazione).

Gli *output* mappati sono stati:

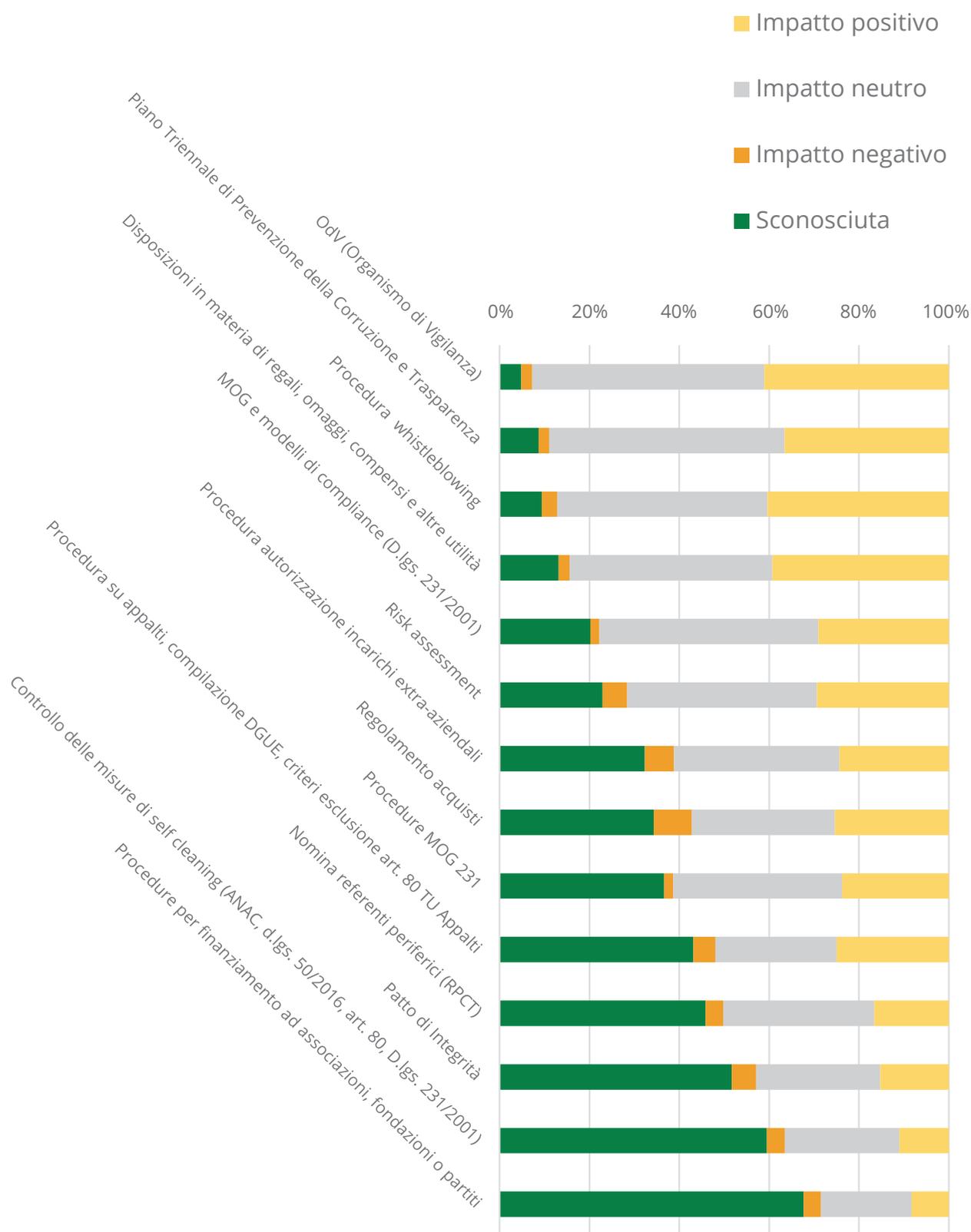
- Numero /ore di giornate formative;
- Numero di tender, gare e appalti;
- Numero di audit;
- Premi elargiti/divulgati (MBO e performance).

Passando alla trattazione dei dati osservati, circa la conoscenza degli strumenti e misure anticorruzione da parte dei dipendenti, si riporta il seguente grafico, dal quale si evince che sono soprattutto conosciuti: l'organismo di controllo e vigilanza (OdV); il piano triennale anticorruzione PTPCT; la procedura *whistleblowing*; le procedure che regolano omaggi e liberalità. Mentre le misure meno conosciute risultano: patto di integrità; misure di *self cleaning* relative a gare di appalto (nel DGUE); procedure che regolano il finanziamento a partiti politici, fondazioni, associazioni.

Indicatori per le misure anticorruzione



Conoscenza delle misure anticorruzione Risposte dei dipendenti



Gli outcome rinvenuti sono stati:

A vantaggio della comunità locale/nazionale è stato riscontrato, (tra parentesi: le percentuali derivanti dalle risposte della valutazione):

- **Aumento del livello di fiducia percepito, anche grazie a possibilità di chiedere consigli alla PA, anche non formalizzati (75%);**
- **Aumento soddisfazione personale relativa al proprio lavoro (75%);**
- Miglioramento produttività (73%);
- Miglioramento comunicazione nel lavoro di gruppo (71%);
- Miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro (71%).
- Maggiori imposte versate e afflusso di finanziamenti e risorse ai cittadini e utenti (35%).



- Diminuzione del numero di denunce penali per reati di corruzione e/o concussione, traffico di influenze illecite e istigazione alla corruzione (e conseguente diminuzione di costi della Giustizia) (25%).

e, in parte minoritaria:

- Inquinamento evitato o mantenimento dello status ambientale e naturale (20%);

Di converso, a svantaggio della **comunità locale**/nazionale è stato riscontrato:

- **incremento della burocratizzazione e relativi oneri (63%);**
- calo della motivazione intrinseca al lavoro (60%).

Circa i dipendenti, sono stati valutati i seguenti effetti positivi, in ordine di rilevanza, (tra parentesi: le percentuali derivanti dalle risposte della valutazione):

- **Migliore conoscenza della propria azienda (organigramma e attività) (84%);**
- **Aumento del livello di fiducia percepito (anche grazie ai/alle referenti o possibilità di chiedere consigli anche non formalizzati) (77%);**
- Diminuzione del proprio livello di stress percepito (anche grazie ai/alle referenti o possibilità di chiedere consigli anche non formalizzati) (69%);

- Maggior condivisione degli obiettivi comuni/oaumentodella collaborazione reciproca per il loro raggiungimento (goal oriented approach) (69%);
- Miglioramento delle abilità (soft skills), competenze normative e/o informatiche, formazione in generale e self confidence (67%);
- Miglioramento della comunicazione nel gruppo di lavoro (fluidità nello scambio delle informazioni, maggior trasparenza) (65%);
- Aumento del senso di auto-efficacia e della produttività auto-percepita (62%);
- Aumento del livello di soddisfazione personale relativa al proprio lavoro (60%);
- Miglioramento del clima emotivo di gruppo e/o del benessere personale dei suoi membri (60%).

Di converso, relativamente ai **dipendenti** sono stati riscontrati anche **effetti negativi**, quali, soprattutto:

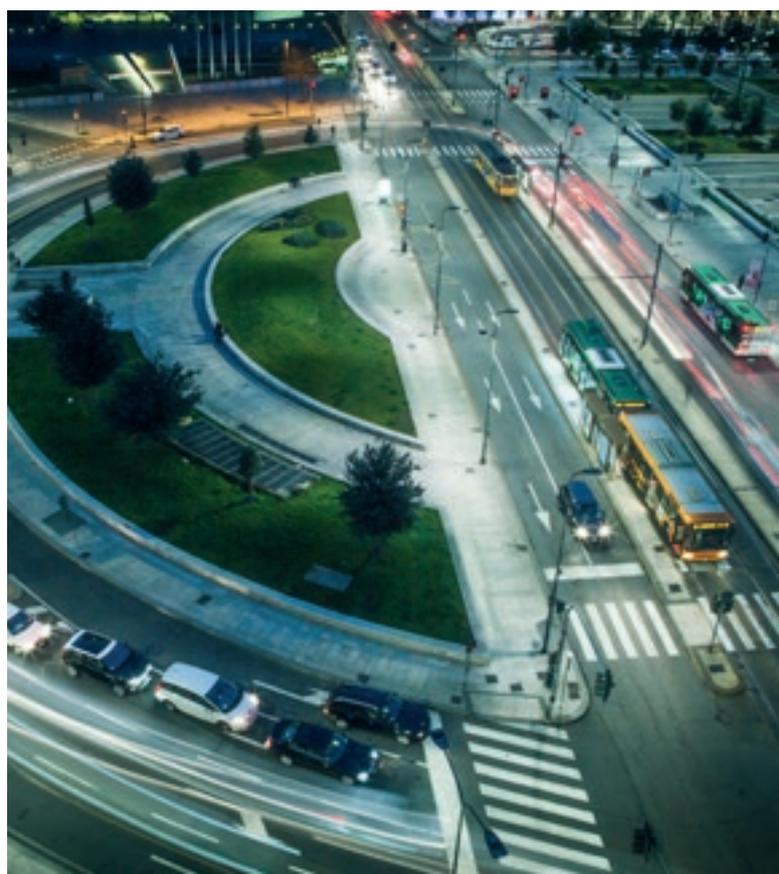
- **incremento della burocratizzazione (81%);**
- **aumento dei carichi di lavoro (75%).**

Inoltre, ma minoritariamente, sono stati rilevati effetti di:

- minor fiducia reciproca all'interno del team (57%);
- diminuzione della produttività e motivazione intrinseca al lavoro (50%);
- mancato riconoscimento o diminuzione del senso di appartenenza alla società (46%);
- deterioramento dell'immagine pubblica dell'ente (43%).

Infine, circa gli effetti mappati nei confronti dei fornitori e professionisti che lavorano per queste società (indotto), si osserva preliminarmente che tutti hanno stipulato un «patto di integrità», necessario per il loro accreditamento (sia i consulenti «core» sia quelli delle imprese finanziate). L'impatto misurato risulta più o meno intenso in funzione di:

- tipologia di fornitore (di beni di consumo o di consulting);
- potere contrattuale;
- ottica di breve/medio periodo;
- ambito di operatività internazionale o locale;
- Situazione di partenza (se opera già certificato e con MOG 231 oppure no);
- Struttura e dimensione (micro PMI o grande impresa).



Vale la pena di rimarcare che, in questo ambito, sono stati rilevati soprattutto effetti e impatti positivi, derivanti dalle misure anticorruzione attuate dalle società in house esaminate (tra parentesi: le percentuali derivanti dalle risposte della valutazione).

Segnatamente, ci si riferisce a:

- **Aumento del livello di fiducia percepito (anche grazie ai/alle referenti o possibilità di chiedere consigli anche non formalizzati) (90%);**
- **Migliore conoscenza della propria azienda (organigramma e attività) (83%);**

- Miglioramento della comunicazione nel gruppo di lavoro (fluidità nello scambio delle informazioni, maggior trasparenza) (81%);
- Maggior condivisione degli obiettivi comuni e/o aumento della collaborazione reciproca per il loro raggiungimento (*goal oriented approach*) (80%);
- Diminuzione del proprio livello di stress percepito (anche grazie ai/alle referenti o possibilità di chiedere consigli anche non formalizzati) (75%);
- Aumento del livello di soddisfazione personale relativa al proprio lavoro (72%);
- Aumento del senso di auto-efficacia e della produttività auto-percepita (71%);
- Miglioramento del clima emotivo di gruppo e/o del benessere personale dei suoi membri (70%);
- Miglioramento delle abilità (soft skills), competenze normative e/o informatiche, formazione in generale e self confidence (69%).

Circa gli effetti negativi mappati, generati nei confronti dei fornitori, nonostante fossero state proposte molte possibilità di scelta, si è sostanzialmente riscontrato soprattutto un incremento della burocratizzazione e una conseguente diminuzione della loro produttività.



Dopo il calcolo dell'impatto sociale è stato effettuato anche il calcolo dello SROI ratio, riscontrando, per le quattro società *in house* di Regione Lombardia e relativamente al periodo 2018: un investimento pari a circa 1.6 Mln euro e un VAN sociale pari a circa 4 Mln euro (valore attuale netto degli intangibles generati a favore degli stakeholder, *willingness to pay*, e altri valori derivanti dalle variabili proxy considerate); di conseguenza il rapporto SROI ammonta a **2,51**.

Arrotondando per difetto, si ottiene un rapporto di **2,5 : 1**, ossia:

per ogni euro investito se ne generano 2 e mezzo.

E, pertanto, ciò significa che le misure anticorruzione attuate consentono - sostanzialmente- di quantomeno raddoppiare il valore del loro corrispondente investimento necessario ad implementarle.



Nel calcolo si è tenuto conto dell'effetto intangibile e dell'impatto sociale generato sulla totalità degli stakeholder interni (personale dipendente e apicale delle società esaminate) nonché degli impatti esterni specificamente misurati presso gli utenti, beneficiari, fornitori e comunità locale che hanno risposto ai questionari di valutazione.

Circa quest'ultimi stakeholder esterni, si specifica che non è stata effettuata "*inferenza statistica*" sulla popolazione totale; vale a dire che questi ultimi risultati non sono stati rapportati al totale dei beneficiari potenziali, evitando in tal modo di sovrastimare gli effetti; ciò, peraltro potrà essere effettuato in una successiva analisi, con un campione statisticamente più significativo e maggiormente stratificato per cluster e altre tipologie di utenti.



4 Conclusioni

In conclusione, dallo studio relativo alla misurazione dell'impatto sociale delle misure anticorruzione delle società *in house* di Regione Lombardia, Finlombarda, ARIA, Explora e Infrastrutture Lombarde è risultato che:

le persone dipendenti hanno percepito gli strumenti e le misure anticorruzione quali occasioni per aumentare la propria consapevolezza in materia di legge n. 190/2012, *mala gestio, maladministration* e trasparenza. Le persone dipendenti hanno anche compreso maggiormente le motivazioni e le modalità delle verifiche dell'Internal Audit; hanno potuto socializzare tra colleghi in occasione di momenti formativi interni e costruire un gruppo di lavoro trasversale più affiatato (gruppo comprendente persone di tutte le società *in house*). Le persone dipendenti hanno anche rilevato occasioni per migliorare conoscenza della propria azienda, aumentato il livello di fiducia percepito verso gli apicali e auditor (anche grazie ai/alle referenti o possibilità di chiedere consigli anche non formalizzati) e l'opportunità per migliorare le proprie abilità (*soft skills*), competenze normative e/o informatiche, con una migliore formazione in generale e miglioramento della *self confidence*.

Circa le imprese che richiedono fondi e altri beneficiari e utenti, i fornitori ("core" e "no core") e la comunità locale, sono state compiute relativamente all'anno

2018 indagini più approfondite rispetto alla precedente versione del report (anno 2017), sebbene occorre comunque giungere ad analisi di dati derivanti da campioni maggiormente rilevanti dal punto di vista statistico.

Dai dati comunque rilevati è risultato innanzitutto che molte misure anticorruzione non sono conosciute.

Circa le misure conosciute, sono stati attribuiti effetti positivi segnatamente in relazione a un aumento di fiducia nei confronti della pubblica amministrazione; miglioramento della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e oneri conseguenti; possibilità di accreditamento in piattaforme fornitori più severe; maggiori aggiudicazioni o vincite di altri bandi privati che richiedono procedure anticorruzione o MOG di cui al d.lgs.231/2001 o audit antibribery.

Il rapporto tra risorse spese e effetti generati è comunque positivo: per ogni euro speso in misure anticorruzione se ne ottengono due e mezzo, tutti a vantaggio dei beneficiari interni ed esterni dei servizi offerti dalle società *in house* di Regione Lombardia.



5 Bibliografia

- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Corsini, E., et al. "Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI, 2009." Human Foundation
- Harlock, J. (2013). Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence.
- Lombardo G., Cecchini M., (2019), SOCIAL ROI: l'impatto socio-economico degli strumenti anticorruzione nel bilancio delle aziende, in Benacchio G.A. e Cozzio M. (a cura di), azioni collettive, strumenti di integrità e trasparenza per il contrasto della corruzione nel settore pubblico e privato, Università di Trento, atti convegno Transparency (in corso di pubblicazione).
- Lombardo G., Savini I., Fezza A. (2019), Le misure di "self-cleaning" tra codice dei contratti pubblici, le linee guida ANAC e modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001, in Rivista Trimestrale degli Appalti, Maggioli, n- 1-2019, pp. 29-35, ISSN [0394-8374].
- Lombardo, G.; Mazzocchetti, A.; Rapallo, I.; Tayser, N.; Cincotti, S. (2019), Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies. *Sustainability*, 11, 3612.
- Lombardo G., Savini I., (2018) Il ruolo del MOG 231 e dell'OdV nell'ambito dei criteri di esclusione da gare di appalto. Le misure di "self-cleaning" nelle Linee Guida ANAC n. 6/2016, pp. 1-9, Rivista AODV231, Milano.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Pathak, P., & Dattani, P. (2014), "Social return on investment: Three technical challenges", *Social Enterprise Journal*, 10, 91 – 104
- Ricciuti, E., & Calò, F. (2018). Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 553-574.
- Rossi E. (2017), Theory of Change: come generare e valutare il cambiamento. ONG2ZERO

Vigano F., Lombardo G., (2019), Calculating the Social Impact of Culture. A SROI Application in a Museum. In: Luigini A., Proceedings of the 1st International and Interdisciplinary Conference on Digital Environments for Education, Arts and Heritage. EARTH 2018 – Springer International Publishing, vol. 919, pp.1-10, ISSN: 2194-5357, DOI: 10.1007/978-3-030-12240-9, [ISBN:9783030122393]

Vigano F., Lombardo G., (2019), Responsabilità sociale. Misurare gli impatti sulla comunità. pp.28-37. In *Sviluppo & Organizzazione* - ISSN:0391-7045 vol. Gennaio-Febbraio.

Vigano F., Lombardo G., (2018), L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI, in Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio, a cura di Alessandro Luigini e Chiara Panciroli, ISBN open access: 9788891773333.

Whelan, G. (2015). Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology. *Arts & Health*, 7(3), 216-230.

Wisdom, J. P., Cavaleri, M. A., Onwuegbuzie, A. J., & Green, C. A. (2012). Methodological reporting in qualitative, quantitative, and mixed methods health services research articles. *Health services research*, 47(2), 721-745.

Altri documenti consultati e analizzati

ANAC, PNA 2018

Finlombarda, PTPCT 2018-2020

Explora, PTPCT 2018-2020

ARIA (già ARCA e Lombardia Informatica), PTPCT 2018-2020

Infrastrutture Lombarde, PTPCT 2018-2020



Si ringraziano particolarmente per l'analisi delle misure anticorruzione e PTPCT, definizione dei questionari, raccolta dei dati, le seguenti persone dipendenti di Regione Lombardia, Finlombarda, Arca, Aria, Lombardia Informatica, Infrastrutture Lombarde, Explora (in ordine alfabetico):

Franco Barosi
Nicoletta Bertone
Ennio Bevilacqua
Franco Binaghi
Alessandro Bolgiani
Giulia Cacopardo
Pasquale Catanea
Marco Cecchini
Mansueto De Nardo
Carmen Gorga
Federica Rosi

Photo credits

cop. Jacek Dylag on Unsplash
pag. 2 Monika Karaivanova on Unsplash
pag. 5 Elevate on Unsplash
pag. 7 Chris Barbalis on Unsplash
pag. 9 Rawpixel da Pixabay
pag. 10 Sai De Silva on Unsplash
pag. 11 Priscilla Du Preez on Unsplash
pag. 12 Alexandr Hovhannisyanyan on Unsplash
pag. 15 ZSun Fu on Unsplash
pag. 18 Tina Bosse on Unsplash
pag. 19 REVOLT on Unsplash
pag. 20 Annie Spratt on Unsplash
pag. 21 Daria Shevtsova on Unsplash
pag. 23 Jordan Pulmano on Unsplash

Versione presentata in occasione della
Giornata della Trasparenza e della Legalità
di Regione Lombardia
Milano, 12 novembre 2019

Grafica luilu.net

Ricerca svolta gratuitamente e stampata in proprio.
Versione draft in attesa di validazione. Bozza da non divulgare.
Tutti i diritti riservati. Codice ISBN in corso di assegnazione.



Il Marchio "Spin off dell'Università degli Studi di Genova" testimonia
esclusivamente il rapporto di derivazione universitaria della società spin off,
pertanto, il presente documento non è direttamente ascrivibile
all'Università stessa.

WWW.SIGMANL.IT