



# **SOCIAL ROI (S-ROI): l'impatto socio-economico degli strumenti anticorruzione nel bilancio delle aziende**

**GIOVANNI LOMBARDO** – [giovanni.lombardo@unige.it](mailto:giovanni.lombardo@unige.it)

Università di Genova, Dipartimento di Ingegneria gestionale - CEO start up innovativa, spin off universitari

# Definizione ANAC

## *maladministration o mala gestio*

- Illeciti strumentali e propedeutici alla corruzione o sprechi
- *Es: Macchinario TAC, gara e numero utenti / “fila” per valutare utilità e necessità*

# Nozione di corruzione (in senso ampio)

La definizione del fenomeno contenuta nel PNA non solo è più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma è coincidente con la “**maladministration**”

Essa è intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.

Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

# Elementi che favoriscono la corruzione

## 1. **INCERTEZZA** nella **GESTIONE DEI PROCESSI**

- Mancanza di informazioni circa le modalità di gestione dei processi
- Mancanza di info circa leggi, regolamenti, procedure e modalità applicative
- Mancata conoscenza organigramma e poteri
- Impossibilità o incapacità a riconoscere poteri forti nella PA

## 2. **INCERTEZZA ETICA**

- Scarsa **motivazione** del personale
- Scarsa capacità di definire **mission** e **obiettivi** dell'ente
- Scarsa capacità di definire e veicolare **valori** di etica pubblica

## 3. **INCERTEZZA** nelle **RELAZIONI**

- Mancata individuazione degli interessi privati che possono interferire con i processi pubblici
- Scarsa «**qualificazione**» dei **fornitori** e dei consulenti
- Mancanza della **FORMAZIONE** tecnica
- Mancanza della formazione anticorruzione

# Strumenti anticorruzione 1/4

- **FORMAZIONE frontale** costante (culturale e tecnica)
- **FORMAZIONE empatica**, intelligenza emotiva, partecipAttiva **con ex condannati** (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 delle CTU (PRD >2px...) e 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 non di incentivi né MBO (free, improvvisi, comunitari, e non in denaro=effetto spiazzamento, crowding out)

# Strumenti anticorruzione 2/4

- 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, studi di AM Cesqui, Cassazione) e conseguente miglioramento organizzativo e performance (ROI ROE ROA fatturato, e altri indici di bilancio)
- **PATTI DI INTEGRITÀ**, recepiti da legislazione europea (es: Milano, ha fatto risparmiare 1 mln euro al Comune di Milano)
- Protocolli di intesa (ANAC, ecc.)
- **CERTIFICAZIONI** (ISO 37001, BS 10500, ecc.)

# Strumenti anticorruzione 3/4

- Procedure di **ACCESSO** agli **ATTI** (e registro accessi, per PA e partecipate)
- PNA Anac
- OIV
- PTPC e PTTI (e catena referenti)
  - Sezione on line “amministrazione trasparente” (L. 190/2012, D.lgs. 33/2013, ANAC)
  - RPCT (L. 190/2012, D.lgs. 33/2013, ANAC)
  - Codice dipendenti pubblici (DPR 62/2013, L. 165/2001)
  - Risk assessment, gap analysis, action plan (ISO 31000, ISO 31010)
  - Procedure di “esecuzione” post “revoche”, recupero crediti

# Strumenti anticorruzione 4/4

- MOG e **modelli di compliance** *by design* e *by default* (D.lgs. 231/2001)
  - OdV (Organismo di Vigilanza dei MOG 231/2001)
  - **Risk assessment, gap analysis, action plan** (ISO 31000, ISO 31010)
  - Procedure MOG 231, anticorruzione ma anche anti-CONCUSSIONE (>2...)
  - Procedura 231 **whistleblowing** (L. 179/2017, piattaforma elettronica, procedura cartacea, ecc)
  - Procedura 231 regolamentazione delle **attività di lobby** e relat. procedure
  - Procedura 231 **omaggi, sponsorizzazioni** e liberalità
  - Procedura 231 su **appalti, compilazione DGUE**, criteri esclusione art. 80 TU Appalti
  - Regolamento **acquisti**, screening, *supply chain* e valutazione dei fornitori
  - Attuazione di misure di **self cleaning** (ANAC, d.lgs. 50/2016, art. 80, 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)

LEI FA RICIC-  
CLAGGIO?!?



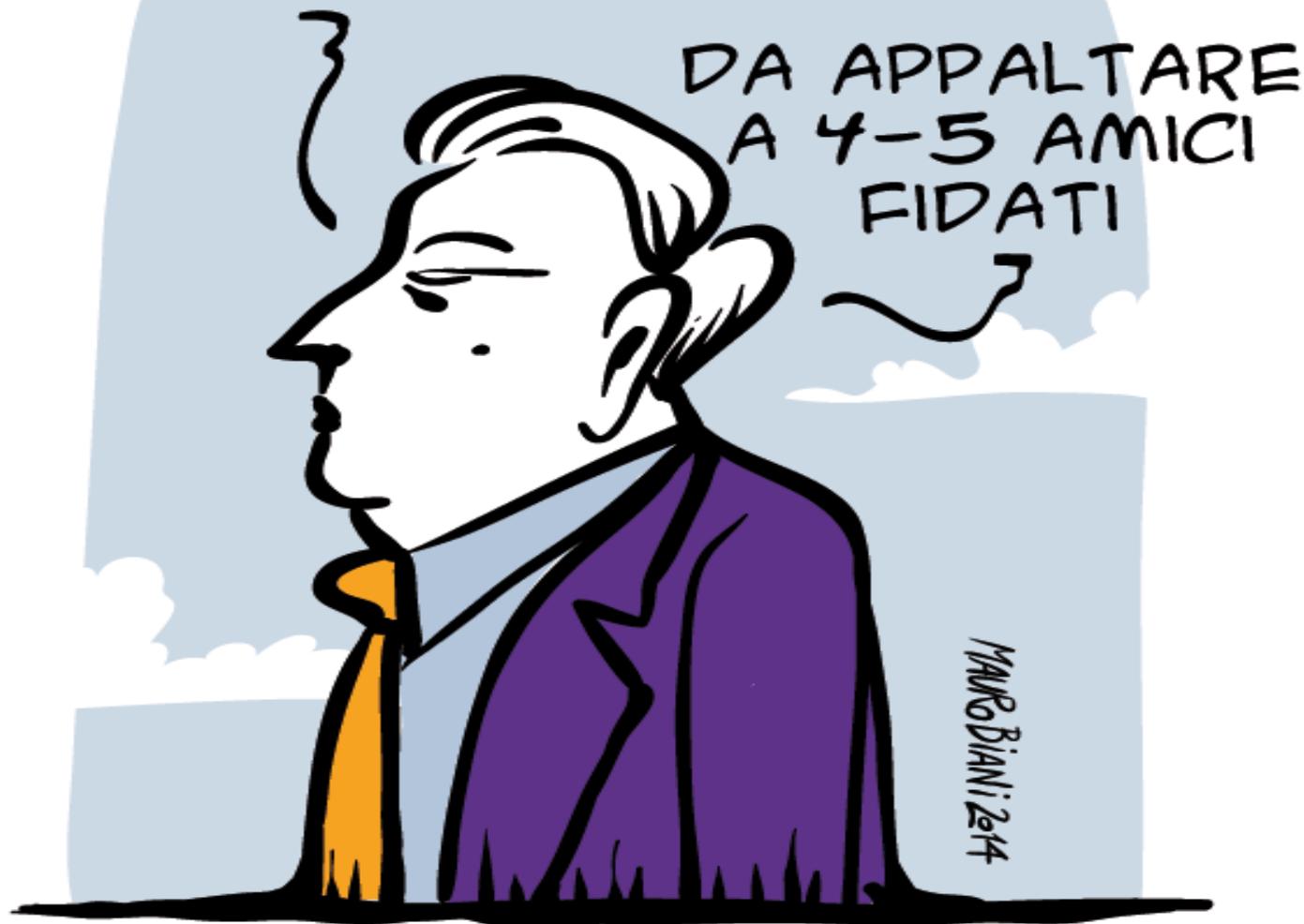
MICA VORRÀ CHE  
CORROMPA CON  
SOLDI PULITI?



napio STAINO

CI VORREBBE UNA  
GRANDE OPERA  
MORALIZZATRICE

DA APPALTARE  
A 4-5 AMICI  
FIDATI



MARIO BIANI 2014

# Strumenti per misurare l'impatto

Sono oltre 75, ma i più rilevanti relativi all'Analisi costi e benefici sono:

- Social ROI (SROI)
- Sustainable ROI
- RIA (Regulatory Impact Assessment)

Modello *win-win* per «AUTHORITIES», «Regulators» e per Privati, degli strumenti anticorruzione e relativi investimenti:

- ABROI, Anti Bribery Return On Investment
- VIAC Valutazione di Impatto Anti Corruzione

# Impatto sociale

- Impatto = Rapporto tra *outcome* e *input*.
- Per ogni euro investito in attività Anti Corruzione si ottengono “x” euro, in termini monetari, qualitativi, sociali, risparmio di costi, malattie evitate, willingness to pay
- SROI misura quanto l’impresa contribuisce a migliorare le esternalità positive per la comunità locale e quanto essa concorre nel diminuire le esternalità negative nel sistema.

# CSR

Impresa come stakeholder  
e cittadina della comunità locale

*(corporate citizenship)*

# Gli effetti delle attività

Qualsiasi tipo di organizzazione (impresa sociale, azienda profit, organizzazione non profit) ha un:

impatto **economico, sociale e ambientale** →  
effetti sui dipendenti, sulla comunità, sull'ambiente

## Impatti



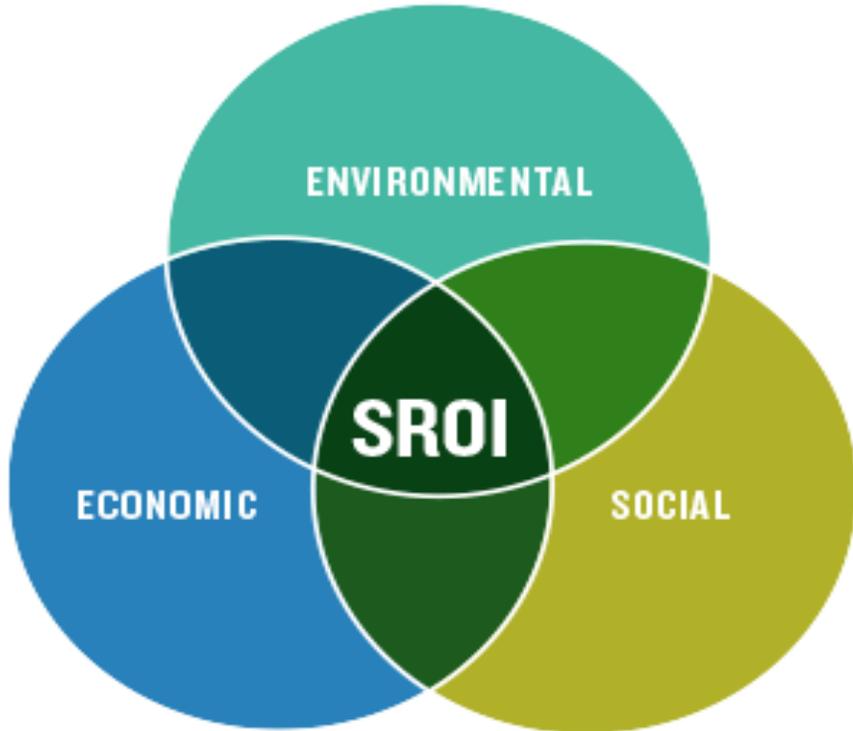
Negativi

(Sustainability costs)

Positivi

(Sustainability benefits)

# La misurazione dell'impatto



Una misurazione dell'impatto **quantifica e valorizza in termini economici il ritorno sulla sostenibilità (sociale-ambientale)** potenzialmente creato da un'organizzazione attraverso le proprie attività.

L'impatto sociale genera un cambiamento (*Theory of change*) che può essere verificato presso gli stakeholder, la società e/o soggetti che hanno beneficiato o ricevuto un impatto (positivo e/o negativo) dall'operato di un'organizzazione (COM 2011, Definizione di CSR)

# Social o Sustainable Return On Investment (SROI)

Il Sustainable ROI (SROI) è un sistema di misurazione basato sull'analisi costi-benefici, attraverso la costruzione della mappa dell'impatto e il successivo confronto tra:

- Il valore monetario del cambiamento generato dall'organizzazione (outcome)
- Gli investimenti necessari per il raggiungimento degli stessi

Può essere utilizzato in comparti:

- Privato
- Pubblico (PA e/o società partecipate dalla PA, aziende speciali, fondazioni o altri enti)
- Cooperative
- «Non profit»
- Imprese sociali

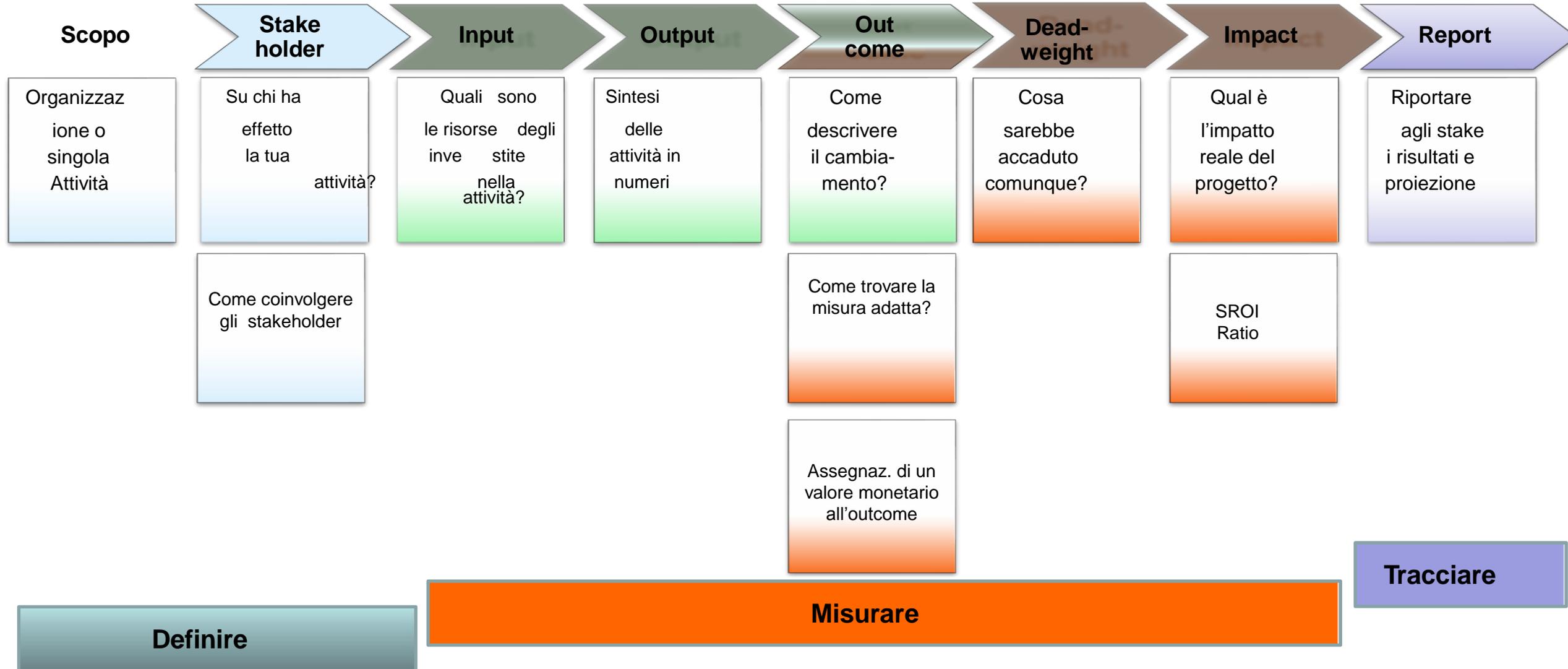
## Sustainable Return On Investment (SROI)

- Il Sustainable ROI (SROI) è un **innovativo FRAMEWORK di valutazione**, ideato per pensare al valore sociale e ambientale creato da una attività o organizzazione.
- Il processo che porta al calcolo dello SROI è forse più importante del valore finale dell'indicatore.
- La ricchezza del processo, in termini di informazioni, coinvolgimento di attori e stakeholder, discussioni, raccolta di dati, aiuta a rispecchiare la complessità della valutazione e a limitarne l'arbitrarietà.
- Lo SROI è la storia di un cambiamento generato dall'attività di una organizzazione, che viene misurato in termini monetari, mediante proxy.

# Social o sustainable Return On Investment (SROI)

- Esistono due tipi di SROI:
  - Valutativo, misura *ex post* il valore sociale dei risultati ottenuti
  - Previsionale, stima *ex ante* il valore sociale dei risultati attesi

# La mappa dell'impatto



# Input

- Costo in ore/persona necessarie a formazione
- Costo scrittura procedure
- Investimenti in consulenze, per scrittura norme e sistemi di gestione
- Costi degli audit

# Tecniche di analisi e misurazione di impatto

- cfr. tra soggetti “trattati” e soggetti “non trattati”
- Randomized control trial
- Analisi controfattuale
- Gruppo di controllo

# Output

- Numero /ore di giornate formative
- Numero di tender, gare e appalti
- Numero di audit
- Premi elargiti/divulgati

# Outcome

- A monte del processo che conduce al calcolo dello SROI vi è l'esplicitazione di una **Teoria del Cambiamento (TOC)**, che definisce il contributo differenziale del progetto in un dato ambito o per determinate categorie di soggetti.

## Calcolo degli *OUTCOME* (o effetti o impatti):

- **impatti qualitativi o intangibili, che non sono né monetizzabili né quantificabili;**
- **impatti quantificabili, ma non monetizzabili;**
- **impatti quantificabili e monetizzabili (-> SROI).**

# Outcome, 1/3

## Per l'impresa:

- Maggiori aggiudicazioni e **vincite di tender** privati che chiedono antibribery e controllano (ARCA Lombardia, ecc.)
- **Accreditamento** in piattaforme fornitori più severe
- Diminuzione costi marketing a seguito **claims reputazionali**
- Salute (**PROXY**)
- Sicurezza sul lavoro (Valore di una vita, valore infortunio evitato)  
**(PROXY)**

# Outcome 2/3

- Altri **effetti psico sociali** tra **dipendenti/collaboratori** (valutati con PROXY e *willingness to pay*)
- Miglioramento del tono timico (**umore**), dell'**autostima** e nel **potenziamento delle social skills**.
- Time Management (TM)
- Social Competence (SO)
- Achievement Motivation (AM)
- Intellectual Flexibility (IF)
- Task Leadership (TL)
- Emotional Control (EC)
- Active Initiative (AI)
- Self Confidence (SC)

# Outcome 3/3

## Per la comunità locale/nazionale:

- **Tempo risparmiato** a fronte evitata interruzione/rallentamento dei servizi causa manutenzioni in sovrappiù
- Diminuzione n. **denunce** concussione e corruzione e calcolo valore tempo e costo giustizia **(PROXY)**
- Diminuzione **recidive** e, quindi, valore funzione rieducativa della pena
- **Maggiori imposte versate**
- Willingness to pay **(PROXY)**
- Inquinamento evitato **(PROXY)**
- Salute **(PROXY)**
- Sicurezza sul lavoro (Valore di una vita, valore infortunio evitato) **(PROXY)**

# Metodi di valutazione delle PROXY

- Life- Effectiveness Questionnaire per la misurazione degli effetti di programmi educativi “outdoor” (LEQ - Neill J. T., 2001)
- Psychological Distress Inventory (PDI - Morasso G, Costantini M., 1996)
- Test per la valutazione dell’ansia e della depressione (Hamilton).

## Il calcolo dell'impatto

L'impatto consiste nell'esplicitazione del valore aggiunto prodotto dall'attività dell'organizzazione (outcome) detratti i deadweight.

Il calcolo in dettaglio:

$$\sum \left( \begin{array}{l} \text{Proxy} \\ \text{finanziaria} \end{array} \times \text{Quantità dell' outcome} \right) - \% \text{ dei deadweight e attribution e dropoff} = \text{Impatto}$$

# SROI RATIO:

## Esempio:

Uno SROI pari a «3» (o 3:1) significa che:

**Ogni euro investito nell'attività dell'organizzazione ALFA spa  
genera  
un ritorno sociale del valore di 3 euro**

*(in termini condivisi, interni e tra i vari stakeholder della comunità locale)*

$$\text{SROI RATIO} = \frac{\text{outcome, valore degli impatti}}{\text{Valore degli input}}$$

Si resta a disposizione per domande,  
proposte, suggerimenti  
**FINE..... Grazie!**

[giovanni@lombardo.ge.it](mailto:giovanni@lombardo.ge.it)

[giovanni.lombardo@unige.it](mailto:giovanni.lombardo@unige.it)



Università degli Studi di Genova



[giovanni.lombardo@unige.it](mailto:giovanni.lombardo@unige.it)



**Disclaimer:**

**Draft formazione interna, non divulgare prima del controllo sulle immagini utilizzate né senza l'autorizzazione degli autori**

**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**