



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*ANTIRICICLAGGIO, LO STATO DELL'ARTE SUI
SISTEMI DI GESTIONE E CARATTERISTICHE
APPLICATE NEGLI ENTI LOCALI*

Pietro Paolo Biancone, Vania Tradori, Valerio Brescia,
Federica Gurrieri

Pavia, Dicembre 2017
Vol. 8 - N. 4/2017

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

DOI: 10.13132/2038-5498/8.4.263-273

Antiriciclaggio, lo stato dell'arte sui sistemi di gestione e caratteristiche applicate negli enti locali

Pietro Paolo Biancone, Vania Tradori, Valerio Brescia, Federica Gurrieri

Abstract

L'articolo intende individuare i sistemi di gestione attivi e gli elementi presenti in attuazione della normativa in tema antiriciclaggio in Italia negli enti locali. È stato analizzando il caso italiano, prendendo in considerazione i capoluoghi di regione. Il 60% dei Capoluoghi italiani procede alla valutazione dei rischi adottando un approccio definito "risk management". Il 15% dei Comuni analizzati non riporta all'interno del proprio PTPCT indicazioni specifiche per quanto riguarda la modalità adottata per la valutazione del rischio. Il restante 25% degli enti locali ha adottato metodologie differenti di valutazione del rischio mentre il 55% aderisce alla strategia globale di gestione dei rischi. Nel 65% dei casi analizzati i Comuni non si sono limitati a seguire le linee guida dell'ANAC, ma hanno definito obiettivi mirati per l'Ente stesso e identificato misure specifiche, i quali hanno come tema principale la centralità e il coinvolgimento dei cittadini. Quasi in tutte le città considerate è presente un modello basato sui sistemi di risk management, poche presentano soluzioni integrate e innovative con i sistemi anticorruzione quali l'ISO 37001:2016. Sistemi integrati volti ad analizzare rischi per settore e attività saranno necessari al fine di ridurre i costi, evitare duplicazioni di processo e avere una visione completa degli enti pubblici locali.

The article intends to identify the management systems active in Italy in local authorities. It was analyzing the Italian case, taking into consideration the regional capitals. 60% of the Italian capitals proceed to risk assessment by adopting a defined approach to "risk management". 15% of the analyzed Municipalities not reported in their own PTPCT specific indications regarding the memory mode for risk. The remaining 25% of local institutions have adopted different risk assessment methods while 55% adhere to the global risk management strategy. In 65% of the cases analyzed I did not limit myself to following the ANAC guides, but they defined the central objectives and the involvement of the citizens. Almost in all the cities considered it is a model based on risk management systems, few applications integrated and innovative solutions with anti-corruption systems such as ISO 37001: 2016. Integrated systems aimed at the sector and activities are essential to reduce costs , avoid duplication of process and have a complete vision of local public bodies.

Keywords: antiriciclaggio, ISO 37001:2016, risk assessment, risk management, enti locali

1 – Introduzione

Il riciclaggio di proventi illeciti è un fenomeno pericoloso che con il tempo ha assunto connotati sempre più internazionali, suscitando forti preoccupazioni in

capo alle istituzioni nazionali ed estere (Paulus & Michalikova 2016). Quest'attività criminale rappresenta un costo molto elevato per il nostro Paese e contribuisce a mantenere il capitale sociale a livelli molto bassi, con gravissime conseguenze, sia economiche che sociali (Burrello, 2017; Gutterman, 2017; Carna,

Paolo Pietro Biancone, Professore ordinario in economia aziendale
paolo.biancone@unito.it

Vania Tradori, Ricercatrice in economia aziendale
vania.tradori@unito.it

Valerio Brescia, Phd candidate in management
valerio.brescia@unito.it

Federica Gurrieri, Laureata Magistrale in Direzione d'Impresa, marketing e Strategia
federica.gurrieri@edu.unito.it

Dipartimento di Management – Università degli Studi di Torino

2016; Parcu & Stasi, 2016). Tale crimine costituisce non soltanto una minaccia per i cittadini e la comunità, ma aggredisce anche le fondamenta della democrazia e dell'economia, causando indebolimento nelle istituzioni e sfiducia nello stato di diritto. Lo scopo dell'articolo è quello di mettere in evidenza le principali caratteristiche e criticità della disciplina antiriciclaggio attualmente in vigore. In particolare, l'elaborato si prefigge l'obiettivo di mettere in risalto l'impatto che tale disciplina ha apportato all'interno degli enti pubblici locali in Italia.

Al nostro Paese è possibile riconoscere il primato di aver introdotto nel proprio Codice Penale il reato di riciclaggio. Già nel 1978, infatti, l'Italia aveva inserito la disposizione di cui all'art. 68bis nel c.p., anticipando di gran lunga le prescrizioni impartite, qualche anno più tardi, dagli organismi internazionali che si sono occupati di disciplinare la materia. Accanto alla disciplina penale, di repressione, si è affiancata successivamente anche quella di prevenzione al riciclaggio di denaro sporco. Il decreto legislativo 231/2007 (Tesi, 2016), di recepimento della terza Direttiva europea antiriciclaggio, è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico al fine di prevenire l'utilizzo del sistema economico a scopo di riciclaggio di proventi illeciti. L'obiettivo di tale normativa è quello di intercettare quei soggetti che accumulano ricchezza in seguito al compimento di attività criminali (come il furto, lo spaccio di droga, la corruzione, ecc.) e la reimpiegano in attività economiche legali, attraverso operazioni di *money laundering*, ossia di lavaggio del denaro "sporco", dirette ad occultare l'origine dei capitali impiegati. Con l'emanazione del Decreto del Ministro dell'Interno del 25 settembre 2015 (pubblicato sulla «Gazzetta ufficiale» 233 del 7 ottobre), concernente la "Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione", sono stati previsti ulteriori delicati e gravosi obblighi per le Pubbliche Amministrazioni ed in particolare per gli Enti Locali (precedentemente introdotti dal D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231).

Con il nuovo Decreto Ministeriale sono gli obblighi di segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio a diventare particolarmente stringenti: per ognuno degli ambiti particolarmente a rischio, come appalti o erogazione di contributi, è necessaria l'attivazione di un ulteriore sistema di verifiche sostanziali sui comportamenti dei beneficiari dell'azione amministrativa. Le procedure interne sono il vero nodo strategico dell'attuazione delle norme antiriciclaggio nella pubblica amministrazione, stante che il primo comma dell'art. 6 del Decreto in questione prevede che "Gli operatori adottano, in base alla propria autonomia organizzativa, procedure interne di valutazione idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività della se-

gnalazione alla UIF, la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell'effettuazione della segnalazione stessa e l'omogeneità dei comportamenti".

Le procedure interne sono modulate tenendo conto della specificità dell'attività svolta e delle dimensioni organizzative e operative; lo scopo di adottarle è anche quello di ripartire eventuali responsabilità, oltre che di ricostruire a posteriori le motivazioni delle decisioni assunte. Un altro contenuto delle procedure interne di valutazione è quello diretto a diffondere la conoscenza tra il personale ed i collaboratori dei presupposti delle segnalazioni e dell'iter relativo.

1.1 – *Legislazione italiana*

Il D.lgs. 21 novembre 2007, n.231 ha dato attuazione in Italia alla direttiva 2005/60/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2005, concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo del 2005 e alla normativa esecutiva varata l'1 agosto 2006 con la direttiva 2006/70/CE della Commissione. Questa è la cosiddetta terza direttiva antiriciclaggio. Differenza sostanziale con la legge del 1991, il cui obiettivo era quello di preservare il sistema economico e finanziario dalle operazioni di riciclaggio (quindi si rivolgeva solamente agli intermediari finanziari), sono proprio i soggetti destinatari degli obblighi. Tale decreto introduce nuovi operatori economici, destinatari degli obblighi, che sono puntualmente identificati da vari articoli.

Nello specifico questi operatori sono elencati negli articoli 11, 12, 13 e 14 del decreto. Il d.lgs. 231 del 2007, oltre a recepire la Direttiva comunitaria, ha anche compiuto un'opera di razionalizzazione e parziale revisione della disciplina previgente, fondata, fin dalle origini, sull'azione congiunta di un apparato pubblico, articolato in molteplici autorità, e di una componente privata, formata da varie categorie di soggetti potenzialmente in grado di collaborare nella lotta al riciclaggio. Le competenze attribuite alla "componente pubblica" sono state potenziate secondo precise direttrici: salvaguardia della separazione tra funzione politica e autorità tecniche; costituzione presso la Banca d'Italia di un'autonoma Unità di informazione finanziaria (UIF); valorizzazione del ruolo assegnato alle Autorità di vigilanza di settore; rafforzamento del coordinamento e della collaborazione istituzionale tramite un più efficace scambio di informazioni.

Per quanto riguarda la "componente privata", in base alle specifiche competenze professionali e le informazioni di cui dispongono, i professionisti dovrebbero costituire un punto di forza del sistema. Peraltro, gli interessi legati all'esercizio della professione finiscono spesso col prevalere sugli obblighi di segnalazione. A seguito di un'attenta analisi del decreto, è possibile notare come la norma portante di tutto il de-

creto sia quella dell'art.41, riguardante la segnalazione alla U.I.F. Difatti è proprio questo l'ultimo passo dei soggetti obbligati. La norma così recita: "I soggetti indicati negli articoli 10, comma 2, 11, 12, 13 e 14 inviano alla U.I.F. una segnalazione di operazione sospetta quando sanno, sospettano o hanno motivi ragionevoli per sospettare che siano in corso o che siano state compiute o tentate operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo.

Il sospetto è desunto dalle caratteristiche, entità, natura dell'operazione o da qualsivoglia altra circostanza conosciuta in ragione delle funzioni esercitate, tenuto conto anche della capacità economica e dell'attività svolta dal soggetto cui è riferita, in base agli elementi a disposizione dei segnalanti, acquisiti nell'ambito dell'attività svolta ovvero a seguito del conferimento di un incarico". Nella precedente norma che regolava la segnalazione, non si parlava ovviamente di U.I.F., non essendo stata ancora istituita, ma la disposizione si collocava nell'ottica della tutela del sistema finanziario tramite strumenti di natura penale. Al tempo (art.3 legge n.197/1991) la segnalazione rappresentava solamente l'input per poter far intervenire il giudice nei confronti dell'autore materiale del reato di riciclaggio. Appare evidente invece come oggi sia dichiaratamente richiesta e necessaria una collaborazione continua con la U.I.F.

La segnalazione non deve difatti avvenire solo nel caso in cui ci si trovi di fronte ad un'operazione sospetta, ma anche quando i soggetti sanno o hanno motivi ragionevoli per sospettare che siano state compiute o tentate operazioni illecite di riciclaggio o finanziamento del terrorismo. Il sospetto sarà ovviamente sempre riconducibile agli elementi oggettivi dell'operazione e a quelli soggettivi relativi a chi l'ha effettuata.

La legislazione vigente stabilisce che ogni pubblica amministrazione è tenuta a:

- individuare un soggetto "gestore" delle segnalazioni antiriciclaggio (che può coincidere con il responsabile anticorruzione);
- implementare un sistema che garantisca la segretezza delle segnalazioni;
- definire procedure interne;
- formare i propri dipendenti.

La UIF contribuisce all'azione di prevenzione e contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo anche attraverso controlli ispettivi nei confronti dei destinatari degli obblighi di segnalazione, nel rispetto delle competenze attribuite dall'ordinamento alle autorità. In relazione all'ampia platea dei destinatari degli obblighi di collaborazione attiva e al conseguente coinvolgimento di diverse autorità nei controlli, la UIF svolge l'attività ispettiva in modo selettivo e finalizzato, nel quadro di un'efficace programmazione degli interventi. L'Unità conduce

ispezioni di tipo generale volte ad accertare il corretto adempimento degli obblighi di collaborazione attiva e l'adeguatezza delle procedure finalizzate alla segnalazione di operazioni sospette; effettua inoltre verifiche mirate per integrare le informazioni acquisite in sede di analisi delle segnalazioni ovvero per esigenze connesse a rapporti di collaborazione intrattenuti con l'Autorità giudiziaria, gli Organi investigativi e le Autorità di vigilanza di settore.

Nel 2014 la UIF ha effettuato complessivamente 24 ispezioni: 12 di tipo generale, 12 a carattere mirato. Tutto questo è ciò che, sinteticamente, dispone il decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015, adottato su proposta dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) presso la Banca d'Italia, di concerto con l'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.). Inoltre, il Ministero dell'Interno, con decreto del 7 ottobre 2015, ha emanato i nuovi indicatori di anomalia antiriciclaggio finalizzati ad agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo da parte degli uffici della Pubblica amministrazione.

Attraverso questo provvedimento il Ministero sottolinea ancora una volta non solo l'opportunità bensì la necessità, per tutti coloro i quali operino nella P.A., di adempiere agli obblighi di collaborazione attiva antiriciclaggio, specialmente per quanto concerne l'invio all'U.I.F. (Unità Di Informazione Finanziaria) di segnalazioni di operazioni sospette nei confronti di quei soggetti (persona fisica o entità giuridica) nei cui confronti gli uffici della pubblica amministrazione svolgano o pongano in essere un'attività finalizzata a realizzare un'operazione a contenuto economico, connessa con la trasmissione o la movimentazione di mezzi di pagamento o con la realizzazione di un obiettivo di natura finanziaria o patrimoniale ovvero nei cui confronti sono svolti i controlli di competenza degli uffici medesimi (ad esempio la materia degli appalti pubblici): tale obbligo di segnalazione prescinde dall'importo della singola operazione.

Gli indicatori di anomalia antiriciclaggio consistono in una elencazione a carattere esemplificativo di connotazioni di operatività ovvero di comportamenti della clientela da ritenere "anomali" e potenzialmente caratterizzanti intenti di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo. Sono volti a ridurre i margini di incertezza connessi con valutazioni soggettive del segnalatore, ed hanno lo scopo di contribuire al contenimento degli oneri e al corretto ed omogeneo adempimento degli obblighi di segnalazione di operazioni sospette. Il decreto non solo impone alle P.A. di adottare, in base alla propria autonomia organizzativa, procedure interne di valutazione idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività della segnalazione alla UIF, la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell'effettuazione della segnalazione stessa, ma ricorda come anche per la P.A. vige l'obbligo di formazione degli operatori, con

la realizzazione di periodici programmi di formazione finalizzati a riconoscere attività potenzialmente connesse con il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo, anche attraverso la valutazione dell'esito delle segnalazioni acquisite in fase di feedback.

La formazione dovrà avere carattere di continuità e sistematicità, nonché tenere conto dell'evoluzione della normativa in materia di antiriciclaggio. In base all'art. 5 del D. Lgs. 231/2007, il Ministero dell'Economia e delle Finanze è responsabile delle politiche di prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario ed economico per fini di riciclaggio di proventi illeciti o di finanziamento del terrorismo.

In materia di contrasto e prevenzione a tali fenomeni criminali, questa istituzione è chiamata altresì a promuovere la collaborazione tra gli altri soggetti impegnati in compiti di vigilanza e controllo, ovvero tra l'UIF, le Autorità di vigilanza di settore, gli Ordini professionali, la DIA e il Nucleo Speciale di Polizia Valutaria della Guardia di Finanza.

Inoltre entro il 30 giugno di ogni anno è tenuto a presentare una relazione al Parlamento sullo stato d'azione di prevenzione.

Una delle novità più importanti introdotte a partire dal 2007 è costituita dal fatto che questo organismo può avvalersi della collaborazione del Comitato di Sicurezza Finanziaria nell'espletamento delle proprie funzioni di carattere politico - strategico.

A seguito degli allarmanti studi compiuti dall'UE e dall'OCSE in materia di corruzione che stimavano un costo per lo Stato di 60 miliardi l'anno, pari al 3,8% del Prodotto interno lordo e dal rapporto, datato 2011, in cui l'Italia figurava come il terzo paese OCSE più corrotto, con un punteggio CPI (Corruption Perception Index) pari a 6.1 subito dopo Messico e Grecia, venne introdotta la legge n. 190 del 2012, cosiddetta Legge Severino.

Quest'ultima prevede che ogni ente pubblico abbia l'obbligo di adottare un proprio Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, entro il 31 gennaio di ogni anno.

2 – Obiettivo e metodo di ricerca

L'articolo intende individuare i sistemi di gestione attivi e gli elementi presenti in attuazione della normativa in tema antiriciclaggio in Italia negli enti locali. È stato analizzando il caso italiano, prendendo in considerazione i capoluoghi di regione (20 Comuni).

Nell'analisi condotta il gruppo di studio ha considerato i Piani pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" sul sito online del comune di ogni capoluogo nel triennio 2017 - 2019.

3 – Discussione

I Piani presentano tutti la medesima finalità, cioè pianificare, in un tempo definito, le azioni di prevenzione del rischio corruzione.

In altri termini, è uno strumento per definire la strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo all'interno di ciascuna amministrazione, attraverso l'individuazione di misure finalizzate a prevenire la corruzione nell'ambito dell'attività amministrativa del Comune, tenendo conto di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA); delle indicazioni dell'A.N.A.C. e dei contenuti dell'Aggiornamento del PNA approvato dall'A.N.A.C. con determinazione n.12 in data 28/10/2015 e, da ultimo, delle previsioni contenute nel PNA 2016 approvato dall'A.N.A.C. con delibera n. 831 del 3 agosto 2016. I Piani anticorruzione dei capoluoghi regionali italiani possono presentare caratteristiche e argomenti trattati differenti, ma le seguenti tematiche vengono analizzate da ognuno:

- i soggetti responsabili per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- la valutazione dei rischi;
- le misure di prevenzione e trattamento del rischio;
- il programma triennale della trasparenza.

Per ciascun capoluogo regionale è stato analizzato il relativo Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza nel periodo 2017-2019, ponendo particolare attenzione ai punti precedentemente elencati.

Dopo aver analizzato i contenuti dei Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dei Comuni capoluoghi regionali è stato possibile strutturare una tabella riassuntiva ([Tabella 1](#) e [Tabella 2](#)) che fornisce un quadro generale della situazione attuale in tema di antiriciclaggio, anticorruzione e trasparenza all'interno degli enti locali.

I risultati dell'analisi del caso, successivamente, sono stati suddivisi in base alle quattro tematiche che hanno costituito l'oggetto principale dello studio e trasformati in cifre per permettere un confronto ed una più chiara visione d'insieme di quanto riscontrato.

3.1 – I soggetti responsabili per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il 65% dei Comuni dei Capoluoghi italiani (13 su 20) ha unificato in capo ad un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, così come espresso dal D. Lgs. n. 97/2016.

Il restante 35% (7 su 20) ha mantenuto distinti i due soggetti, attribuendo la causa di questa scelta, nella maggior parte dei casi, alla complessa organizzazione interna dalla quale deriva, necessariamente, una produzione più che consistente di dati, informazioni e documenti, gran parte dei quali rientranti tra gli obblighi di pubblicazione previsti dal legislatore.

Nell'85 % dei casi (17 su 20) è il Segretario Generale ad essere incaricato dal sindaco a ricoprire il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione, mentre nei restanti tre casi (Bari, Firenze, L'aquila) il soggetto responsabile è risultato essere, rispettivamente, il Vicesegretario Generale o Il Dirigente dello Staff dei Controlli interni. Nel PTPCT del comune dell'Aquila non viene specificato. Per quanto riguarda i Comuni che mantengono distinti i due soggetti, il Responsabile Trasparenza è risultato poter essere il Vicesegretario Generale (in 2 casi su 7), la Direttrice delle Risorse umane (1 caso su 7), un funzionario presso la Segreteria Generale (1 caso su 7), il Vice Direttore Generale (1 caso su 7), mentre invece per i restanti 3 Comuni non è stato specificato. In estrema sintesi, il modello più utilizzato risulta essere il Segretario Generale, soggetto unico, incaricato di ricoprire il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

3.2 – La valutazione dei rischi

Il 60% dei Capoluoghi italiani (12 su 20) procede alla valutazione dei rischi adottando un approccio definito “risk management”, come suggerito dallo Standard ISO 31000 (Olechowski et al., 2016; De Oliveira et al., 2017), descritto nel PNA 2013. Questo approccio prevede un processo che si snoda in tre fasi:

- definizione del contesto;
- valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione)
- trattamento del rischio

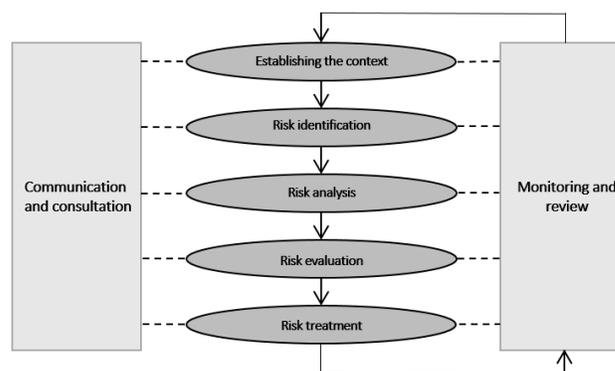
Trasversalmente si evidenziano invece le attività di comunicazione e consultazione, monitoraggio e riesame (

Figura). Alcuni di questi Comuni hanno applicato fedelmente il suddetto processo, mentre altri hanno proceduto ad una rivisitazione critica per poterlo adattare alla realtà operativa, organizzativa e ambientale dell'Ente stesso. Il 15% dei Comuni analizzati (3 su 20), non riporta all'interno del proprio PTPCT indicazioni specifiche per quanto riguarda la modalità adottata per la valutazione del rischio. Il restante 25% (5 su 20) hanno adottato metodologie differenti di valutazione del rischio, come ad esempio la somministrazione di un questionario online a tutti i Dirigenti per la rilevazione delle variabili in base alle quali definire il rating di rischiosità. Un'altra tipologia di processo utilizzato è

l'utilizzo di un applicativo informatico orientato alla costruzione di un database unico delle informazioni sui modelli di prevenzione e gestione del rischio di corruzione. Inoltre, il 55% dei Comuni analizzati (11 su 20) è un'autorità urbana per PON METRO e aderisce alla strategia globale di gestione dei rischi.

Figura 1. Risk management process (Processo di risk management)

Fonte: Elaborazione propria Standard ISO 31000



3.3 – Le misure di prevenzione e trattamento del rischio

Il 60% dei Comuni dei Capoluoghi italiani (12 su 20), nella definizione delle misure per la prevenzione del rischio si è attenuto alle indicazioni fornite dal PNA, che prevedono la suddivisione delle misure in:

- generali, che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente;
- specifiche, che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Il 50% dei suddetti Comuni (6 su 12), non si è limitato a definire le misure “obbligatorie previste dal PNA, ma ne ha individuate di “ulteriori”, le quali possono essere inserite nei PTPC a discrezione dell'amministrazione. La modalità utilizzata per l'individuazione di tali misure è il confronto dinamico, l'integrazione tra sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e sistema di controllo interno. Nel 25% dei casi analizzati (5 su 20), si è potuta riscontrare una particolarità, un elemento distintivo per quanto riguarda la definizione delle misure di prevenzione:

- L'Aquila: ha realizzato una nuova macrostruttura dell'Ente, la quale consente l'effettuazione di diversi livelli di intervento e di controllo e l'identificazione di misure mirate;

- Milano: segue gli standard della norma ISO 37001/2016 e le linee guida diramate da ANCI Lombardia;
- Palermo: ha strutturato la definizione delle misure secondo i requisiti di concretezza ed attuabilità;
- Torino: ha definito misure differenti per ogni processo a rischio, evitando l'applicazione di misure generali (elaborando un Catalogo dei Rischi); ha utilizzato misure trasversali solo nei casi in cui è risultato possibile.
- Trento: le azioni sono state definite sia progettando e sviluppando nuovi strumenti sia valorizzando gli strumenti già in essere; il criterio guida è stato la fattibilità operativa e finanziaria.

Il 15% dei Comuni analizzati (3 su 20), non riporta all'interno del proprio PTPCT indicazioni specifiche per quanto riguarda la modalità adottata per l'identificazione delle misure di prevenzione della corruzione.

3.4 – *Il programma triennale della trasparenza*

Il 30% dei Comuni dei Capoluoghi italiani (6 su 20), nell'emanare un programma triennale per la Trasparenza, si è attenuto all'attuazione del D.Lgs del 14 marzo 2013. In questo caso sono state seguite fedelmente le linee guida circa l'implementazione delle misure di trasparenza indicate dall'Autorità Anticorruzione. Queste ultime si basano su obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni relative all'amministrazione dell'Ente. Nel 65% dei casi analizzati (13 su 20), i Comuni non si sono limitati a seguire le linee guida dell'ANAC, ma hanno definito obiettivi mirati per l'Ente stesso e identificato misure specifiche, i quali hanno come tema principale la centralità e il coinvolgimento dei cittadini. Per poter realizzare questi programmi, nella maggior parte dei casi, si è puntato sull'adeguamento e lo sviluppo di sistemi informatici, in particolar modo per quanto riguarda la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Gli obiettivi più comunemente individuati sono i seguenti: implementazione della digitalizzazione dell'attività amministrativa; sensibilizzazione alla legalità e promozione della cultura dell'integrità; assicurare l'accessibilità dei cittadini all'operato di organi politici e della struttura tecnica; implementazione dei servizi erogati; monitoraggio e comprensibilità; innovazione; automazione della pubblicazione sulla sezione trasparente.

Le misure identificate si concentrano su rivisitazione dell'organizzazione dei processi; implementazione sezione "Amministrazione trasparente"; consolidamento misure di trasparenza; implementazione delle attività di confronto con gli stakeholders e di

promozione della partecipazione; organizzazione di una "Giornata della Trasparenza"; predisposizione e pubblicazione di un Piano operativo per osservanza disposizioni in materia di trasparenza; vigilanza sull'aggiornamento delle pagine della sezione "Amministrazione Trasparente" nel sito istituzionale. Solo in un caso su venti (Comune di Bari), all'interno del PTPCT, non sono stati indicati obiettivi specifici per la Trasparenza. Uno dei due obiettivi principali che hanno indirizzato questa analisi è stato quello di elaborare una proposta per migliorare la qualità dei sistemi antiriciclaggio, attraverso l'applicazione dei modelli teorici conosciuti. Il tentativo più significativo è stato quello di applicare il cosiddetto Piano di Deming o Ciclo di Deming all'Antiriciclaggio all'interno degli Enti pubblici Locali. Il Piano di Deming (PDCA: plan, do, check, act) è la rappresentazione visiva di un ciclo "virtuoso" di miglioramento continuo per prodotti, processi, problemi specifici (Chiarini & Chiarini, 2017; Hoyle, 2017). Si parte dal piano, si fa una prova pratica, si verificano i risultati, se non vanno bene si corregge, se vanno bene si mette a sistema, per poi ricominciare di nuovo:

- Plan=pianifica

Prima di muoversi occorre un piano che parte dalla definizione di problemi e obiettivi, pianifica compiti, assegna responsabilità, studia il caso, analizza le cause della criticità, definisce azioni correttive.

- Do=prova

Dopo aver pianificato si comincia a fare qualcosa, un prototipo, una prova, una simulazione, un intervento su piccola scala.

- Check=verifica

Si analizzano le cose che sono uscite fuori, per vedere se rispondono agli obiettivi, se funzionano, se risolvono il problema, se producono inconvenienti ed effetti collaterali. Se tutto va bene si passa all'ultima fase, altrimenti si apportano le modifiche correttive, fino a quando funziona tutto bene.

- Act=agisci

Se tutto funziona come desiderato, si rende stabile il cambiamento, si inserisce in produzione.

Alla fine di un ciclo, quando il cambiamento è entrato nella normalità, si è pronti per avviare un nuovo ciclo, realizzando così un processo di miglioramento continuo, o Kaizen (Antony et al., 2017).

In seguito la descrizione del risultato ottenuto dall'applicazione del suddetto modello alle diverse fasi dei sistemi di Antiriciclaggio all'interno dei Comuni:

1. Plan.

È la fase che attualmente corrisponde alla stesura del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, in cui vengono identificati i soggetti responsabili (Responsabile anticorruzione e Responsabile della trasparenza) ed i relativi compiti, gli obiettivi da raggiungere e le modalità per farlo. Una modalità per migliorare ed implementare questa fase

consiste, durante la definizione degli obiettivi, nel valutare tutte le possibili cause che potrebbero ostacolarne il raggiungimento, identificare le più probabili, verificarle attraverso la raccolta di dati, elaborazioni e sperimentazioni e definire la “legge di priorità”. Gli strumenti utilizzabili sono il diagramma causa effetto, il brainstorming, il diagramma di correlazione e il diagramma di Pareto.

2. Do.

Questa fase è già stata affrontata dai Comuni che si sono dovuti adeguare alla normativa antiriciclaggio. Ma è comunque utile in caso di emanazione di nuovi obblighi da parte del legislatore o dell’ANAC, in caso valutazione di ulteriori situazioni a rischio corruzione e identificazione di relative misure preventive.

3. Check.

In questa fase occorre verificare che l’azione correttiva sia stata eseguita nei tempi previsti, verificare i risultati delle azioni intraprese e confrontare i dati ottenuti con quelli della situazione di partenza. Confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati. Se si è raggiunto l’obiettivo definito, si può passare alla fase di Act, altrimenti è necessario ripetere un nuovo ciclo PDCA sullo stesso problema, analizzando criticamente le varie fasi del ciclo precedente per individuare le cause del non raggiungimento dell’obiettivo. Ad esempio: è stata individuata una nuova misura di prevenzione di fenomeni di corruzione. Monitorarne l’efficacia e i benefici da essa apportati in termini sociali ed economici. In caso di scostamento dall’obiettivo prefissato, rivedere le prime due fasi del ciclo, apportare le dovute correzioni e passare alla fase successiva.

4. Act.

Nell’ultima fase del ciclo si procede a rendere prassi comune la soluzione trovata in modo da rendere consolidate e irreversibili le azioni correttive. È inoltre necessario effettuare un addestramento specifico e approfondito degli operatori e programmare delle verifiche della validità delle azioni correttive, stabilendo fin da subito modalità e tempi.

Il PDCA è un modello per il miglioramento continuo dei processi e dei progetti, per cui, una volta raggiunti gli obiettivi iniziali, si passa a fissare nuovi obiettivi per aumentare il livello qualitativo ed abbattere le non-conformità (Morgan, 1994; Galgano, 2017). Applicato all’antiriciclaggio negli Enti pubblici locali permette un’immediata qualità superiore nei sistemi di programmazione, esecuzione e successivo monitoraggio, ma soprattutto permette il miglioramento continuo, il quale, come disciplina ha lo scopo di condividere all’interno di un’organizzazione le modalità per snellire i processi e migliorare l’efficienza interna attraverso l’adozione di prassi strutturate e ripetibili.

4 – Conclusioni

Dopo aver letto ed analizzato i PTPCT dei Comuni capoluoghi regionali e la relativa sezione “Amministrazione trasparente” dei siti istituzionali, è possibile affermare che quasi la totalità di essi rispetta gli obblighi previsti dall’attuale normativa antiriciclaggio, entrata in vigore con il D.Lgs. 25 maggio 2017, e le direttive emanate dall’Autorità Anticorruzione. La maggior parte dei suddetti Comuni non solo si è impegnata a mettere in atto le linee guida espresse dall’ANAC e dal legislatore, ma ha provveduto ad una rivisitazione di esse, ad un adattamento in base alle proprie caratteristiche demografiche e territoriali, e ad una integrazione con ulteriori misure individuate in modo autonomo. Questo ha mostrato un profondo impegno e dedizione alla causa da parte di queste città, nonché la volontà di un continuo miglioramento. Tuttavia, per tre dei venti Comuni analizzati, si riscontrano alcune mancanze parziali degli elementi richiesti dall’ANAC, non espressi nei relativi Piani Triennali per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. In particolare Ancona, Aosta e Potenza non presentano modalità di valutazione dei rischi e misure di prevenzione della corruzione espresse all’interno del PTPCT. Quasi in tutte le città considerate è presente un modello basato sui sistemi di risk management standard ISO 31000:2010, poche presentano soluzioni integrate e innovative con i sistemi anticorruzione quali l’ISO 37001:2016 (Brescia V., 2017). Sistemi integrati volti ad analizzare rischi per settore e attività saranno necessari al fine di ridurre i costi, evitare duplicazioni di processo e avere una visione completa degli enti pubblici locali.

Tabella 1 – Quadro generale della situazione attuale in tema di antiriciclaggio, anticorruzione e trasparenza degli enti locali nei capoluoghi di Regione.

Fonte: Elaborazione propria

COMUNI	SOGGETTI RESPONSABILI	VALUTAZIONE DEI RISCHI
ANCONA	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Non presente
AOSTA	Antic. e trasparenza: duplice figura (anticorruzione: Segretario Generale)	Non presente
BARI	Anticor. e trasparenza: Dirigente Staff controlli interni	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010; autorità urbana PON METRO

BOLOGNA	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010; autorità urbana PON METRO
CAGLIARI	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010;
		Autorità urbana per PON METRO, aderisce alla strategia globale di gestione dei rischi
CAMPOBASSO	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010
CATANZARO	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Metodologia indicata nella delibera n. 12/2015 e nella delibera n. 831/2016 (ANAC); Standard ISO 31000
FIRENZE	Anticor. e trasparenza: Vice Segretario Generale	Somministrazione di un questionario on line a tutti i Dirigenti per la rilevazione delle variabili in base alle quali definire il rating di rischio di ogni processo; autorità urbana PON METRO
GENOVA	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Catalogo dei processi, dei rischi e delle misure (semplificazione PNA); Autorità urbana per PON METRO, aderisce alla strategia globale di gestione dei rischi
L'AQUILA	Antic. e trasparenza: duplice figura	Indicazioni fornite dalla Legge per la quale devono ritenersi ad alto rischio di corruzione determinati processi
MILANO	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Applicativo informatico di monitoraggio orientato alla costruzione di un database unico delle informazioni sui modelli di prevenzione e gestione del rischio di corruzione; indicazioni metodologiche dell'ANAC; autorità urbana PON

NAPOLI	Antic. e trasparenza: duplice figura, rispettivamente Segretario e Vice-segretario Generale	METRO Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2009; autorità urbana PON METRO
PALERMO	Antic. e trasparenza: duplice figura, rispettivamente Segretario e Vice-segretario Generale	Individuazione di ulteriori aree di attività, procedimenti e/o processi di lavoro ritenute maggiormente esposte al verificarsi di fenomeni corruttivi, in aggiunta a quelle già classificate come tali dal legislatore; autorità urbana PON METRO
PERUGIA	Antic. e trasparenza: duplice figura, rispettivamente Segretario Generale e Direttrice Risorse umane	All'individuazione delle aree di rischio generali previste dal PNA, si aggiungono le aree di rischio ulteriori individuate dal Comune di Perugia, in base alle proprie specificità
POTENZA	Antic. e trasparenza: duplice figura, rispettivamente Segretario Generale e funzionario presso la Segreteria Generale	Non presente
ROMA	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	I Direttori individuano tutte le attività svolte; valutazione del rischio per ciascun processo o fase di processo mappato; l'individuazione deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi. Criterio chiave: più ampio ricorso a fonti informative. autorità urbana PON METRO
TORINO	Antic. e trasparenza: duplice figura, rispettivamente Segretario Generale e Vice Direttore Generale	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010; Catalogo dei Rischi; Approccio

		"risk management" Standard ISO 31000:2010
TRENTO	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Approccio "risk management"; modello PNA
TRIESTE	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Rivisitato il metodo del PNA in maniera critica per adattarlo alla realtà operativa, organizzativa e ambientale dettate dalle dimensioni dell'Ente.
VENEZIA	Anticor. e trasparenza: Segretario Generale	Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2009; modello di Enterprise Risk Management; Approccio "risk management" Standard ISO 31000:2010

Tabella 2 – Quadro generale della situazione attuale in tema di anticiclaggio, anticorruzione e trasparenza degli enti locali nei capoluoghi di Regione.

Fonte: Elaborazione propria

COMUNI	MISURE DI PREVENZIONE	PROG. TRASPARENZA
ANCONA	Specificate solo misure trasparenza	Implementare digitalizzazione attività amministrativa
AOSTA	Specificate solo misure trasparenza	Adeguamento sistemi informatici; Sensibilizzazione legalità; Cultura dell'integrità.
BARI	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA)	Non sono indicati obiettivi specifici per la Trasparenza
BOLOGNA	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA)	Assicurare l'accessibilità dei cittadini all'operato di organi politici e della struttura tecnica; Rivisitazione dell'organizzazione dei processi; Aggiornamenti per la gestione automatica dei dati da pubblicare.
CAGLIARI	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA)	Si attiene agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni
CAMPOBASSO	Divisione tra misure generali	Implementazione sezione
		e misure specifiche (PNA)
CATANZARO	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA)	"Amministrazione trasparente" Implementazione misure di trasparenza indicate dall'ANAC; adeguamento Regolamento Comunale di accesso agli atti amministrativi.
FIRENZE	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA); individuazione di misure ulteriori	Obiettivi 2018: monitoraggio attività; implementazione sezione servizi erogati; opportunità di pubblicazione di ulteriori dati.
GENOVA	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA); individuazione di misure ulteriori; confronto dinamico; l'integrazione tra sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e sistema di controllo interno	Attuazione del D. Lgs. 14 marzo 2013; criteri ispiratori: la centralità dei cittadini.
L'AQUILA	Nuova macrostruttura dell'Ente che consente l'effettuazione di diversi livelli di intervento e di controllo	Sono state seguite le Linee Guida dell'Autorità Anticorruzione.
MILANO	Norma ISO 37001/2016; Linee guida diramate da ANCI Lombardia	Consolidamento misure di trasparenza allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sociale sullo svolgimento delle attività istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche; implementazione delle attività di confronto con gli stakeholders e di promozione della partecipazione
NAPOLI	Definizione delle misure così come suggerite dall'Autorità	Individuazione, all'interno di ciascuna macrostruttura, della figura di un referente in materia di trasparenza.
PALERMO	Strutturate secondo i requisiti di concretezza ed attuabilità	Attuazione del D. Lgs. 14 marzo 2013.
PERUGIA	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA); individuazione di misure ulteriori	D.Lgs. n. 33/2013 delibera Civit n. 50/2013; massima trasparenza e partecipazione della cittadinanza; adesione all'Associazione denominata "Avviso Pubblico", Enti locali e Regioni per la formazione civile

		contro le mafie; di adottare la "Carta di Avviso Pubblico".
POTENZA	Specificate solo misure trasparenza	Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" sul sito istituzionale dell'Ente; adesione alle indicazioni emanate dall'ANAC
ROMA	Misure di prevenzione indicate per ciascun processo, individuate dalla singola struttura,	Obiettivi: monitoraggio; comprensibilità; innovazione.
	oltre la imprescindibile ed ineludibile applicazione delle misure di prevenzione obbligatorie per legge.	
TORINO	Misure di risposte differenti per ogni processo a rischio, evitando l'applicazione di misure generali (Catalogo dei Rischi); misure trasversali solo dove possibile	Applicazione disposizioni FOIA; nuovo Regolamento in materia di accesso; ristrutturazione sezione "Amm. Trasparente"; Giornata della trasparenza
TRENTO	Le azioni sono state definite sia progettando e sviluppando nuovi strumenti sia valorizzando gli strumenti già in essere; criterio: fattibilità operativa e finanziaria	Predisposizione e pubblicazione di un Piano operativo per osservanza disposizioni in materia di trasparenza allo scopo di rendere pubblico uno schema operativo che faciliti la conoscenza degli obblighi di trasparenza in capo all'amministrazione.
TRIESTE	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA); individuazione di misure ulteriori	"Casa di vetro" dove la "Trasparenza di gestione e l'accesso agli atti del comune deve essere garantito ai cittadini"; automazione della pubblicazione sulla sezione trasparente

VENEZIA	Divisione tra misure generali e misure specifiche (PNA); individuazione di misure ulteriori	Apposita sezione dedicata alla promozione della trasparenza in cui definire i contenuti, gli obiettivi strategici e le modalità di gestione degli obblighi di pubblicazione; effettuare monitoraggio; vigilanza sull'aggiornamento delle pagine della sezione "Amministrazione Trasparente" nel sito istituzionale.
---------	---	---

References

- Antony, J., Rodgers, B., & Cudney, E. A. (2017). Lean Six Sigma for Public Sector Organisations: is it a myth or reality?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (just-accepted), 00-00.
- Borrello, I. (2017). I presidi anticiclaggio e il contrasto alla corruzione. L'esperienza dell'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia. *Argomenti*, (6), 5-41.
- Brescia V. (2017). Corruption and ISO 37001: A new instrument to prevent it in international entrepreneurship. *World Journal of Accounting, Finance and Engineering*, 1(2017), 1-14.
- Capriglione, F. (1998). L'anticiclaggio tra prevenzione sociale e disinquanamento del settore finanziario. *Banca, borsa e titoli di credito*, 417-433.
- Carna, A. R. (2016). The Criminal Liability of Companies, An International Comparison: The Case of USA, UK, Spain and Italy. *European Journal of International Law*, 895.
- Chiarini, A., & Chiarini, A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM Journal*, 29(2), 310-323.
- Croce, G. R. (2003). Anticiclaggio e monitoraggio fiscale: profili istituzionali e procedurali della nuova disciplina del controllo dei movimenti di capitale. *Ipsoa*.
- Danovi, R. (Ed.). (2008). La nuova normativa anticiclaggio e le professioni (Vol. 6). *Giuffrè Editore*.
- Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività' criminose e di finanziamento del terrorismo nonche' della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione. (GU

Serie Generale n.290 del 14-12-2007 - Suppl. Ordinario n. 268)

Delle Femmine, V. (1995). La legislazione antiriciclaggio in ambito comunitario ed internazionale. *Rivista della Guardia di Finanza*, (1).

De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.

Di Brina, L., & Forlati, M. L. P. (Eds.). (2002). Normativa antiriciclaggio e contrasto della criminalità economica. *Cedam*.

Direttiva 2005/60/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 ottobre 2005, relativa alla prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo (Testo rilevante ai fini del SEE).

Donato, L., & Bianco, M. (2010). Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Disegno di legge 2156 *Audizione Senato della Repubblica*.

Galgano, A. (2017). Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale. *goWare & Guerini Next*.

Gutterman, E. (2017). Poverty, corruption, trade, or terrorism? Strategic framing in the politics of UK anti-bribery compliance. *The British Journal of Politics and International Relations*, 19(1), 152-171.

Hoyle, D. (2017). ISO 9000 Quality Systems Handbook-Updated for the ISO 9001: 2015 Standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. *Taylor & Francis*.

Legge 5 luglio 1991, n. 197 Gazzetta Ufficiale del 6 luglio 1991, n. 157 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 3 maggio 1991, n. 143, recante provvedimenti urgenti per limitare l'uso del contante e dei titoli al portatore nelle transazioni e prevenire l'utilizzazione del sistema finanziario a scopo di riciclaggio.

Legge 11 febbraio 1994, n. 109. La nuova legge quadro in materia di lavori pubblici (abrogata dall'articolo 256 del decreto legislativo n. 163 del 2006)

Legge 11 febbraio 1994, n. 109. Testo della legge 11 febbraio 1994, n.109, "Legge quadro in materia di

lavori pubblici" coordinato con le modifiche apportate dalle successive disposizioni normative

Masciandaro, D. (1995). Economia del riciclaggio e della politica antiriciclaggio. *Giornale degli economisti e annali di economia*, 211-228.

Masciandaro, D. (Ed.). (2000). Antiriciclaggio: la legalità come valore del mercato; riforma delle regole e impatto sui rapporti tra banche, clienti e autorità. *Bancaria*.

Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). Total Quality Management in the Public Sector: an international perspective. *McGraw-Hill Education* (UK).

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.

Pacini, M. (2000). Il controllo pubblico antiriciclaggio in Italia: recenti riforme e prospettive. *Banca Impresa Società*, 19(3), 415-438.

Parcu, P. L., & Stasi, M. L. (2016). Antitrust compliance programs in Europe: status quo and challenges ahead.

Paulus, M., & Michalikova, E. (2016). OECD Anti-Bribery Policy and Structural Differences Inside the EU (No. 2016/23). *Charles University Prague, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies*.

Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'A.N.AC. Triennio 2016-2018.

Razzante, R. (2011). La regolamentazione antiriciclaggio in Italia (Vol. 20). *G Giappichelli Editore*.

Tarantola, A. M. (2012). Dimensione delle attività criminali, costi per l'economia, effetti della crisi economica. Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno della mafia e sulle altre associazioni criminali, anche straniere, Testimonianza del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, Senato della Repubblica, Camera dei Deputati, 6.

Tosi, F. (2016). La Legge 190/2012 ed il Decreto Legislativo 231/2001: comuni radici, connessioni metodologiche e criticità di coordinamento. *Sicurezza E Scienze Sociali*.