

Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Corruzione e ISO 37001, un nuovo strumento per
prevenirla nelle aziende pubbliche e sanitarie

Paolo Biancone, Valerio Brescia,
Vania Tradori

Pavia, Febbraio 2019
Volume 9 - N. 4/2018

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Corruzione e ISO 37001, un nuovo strumento per prevenirla nelle aziende pubbliche e sanitarie

Paolo Biancone,¹

Valerio Brescia,²

Vania Tradori³

¹Full Professor

Department of Management
University of Turin

²Research fellow Department of
Management University of Turin

³Researcher

Department of Management
University of Turin

Corresponding Author:

Valerio Brescia University of
Turin, C.soUnione Sovietica
281 bis, 10100 Torino, Italy

Cite as:

Biancone P., Brescia. V., Tradori
V., (2018).
Corruzione e ISO 37001, un
nuovo strumento per
prevenirla nelle aziende
pubbliche e sanitarie.
Economia Aziendale Online,9(4),
373-396.

Section: *Refereed*

Received: 08 October 2018

Published: 28 February 2019

ABSTRACT

La corruzione è un elemento distorsivo del mercato e genera effetti negativi sia sulle amministrazioni pubbliche che su quelle private. Colpisce maggiormente le aziende pubbliche e sanitarie con alti investimenti influenzando anche l'operato dei manager e dei decisori. Lo studio propone, dopo una breve analisi del contesto italiano e degli elementi di debolezza dei piani anticorruzione di 15 Aziende Sanitarie Locali, viene proposto un nuovo strumento di risk assessment volto a prevenire la corruzione. Si tratta della ISO 37001:2016, nuova norma UNI, che secondo la nostra analisi si pone perfettamente in un sistema di amministrazione razionale e permette di affrontare tutti i driver che portano a comportamenti di corruzione.

Corruption is a distorting factor in the market and has negative effects on both public and private administrations. It strongly affects public and health companies with high investments and high revenues, influencing also the work of managers and decision-makers. After a brief analysis of the Italian context and the weaknesses of the anti-corruption plans of 15 Local Health Authorities, the study proposes a new risk assessment tool aimed at preventing corruption. This is the ISO 37001: 2016, a new UNI standard that, according to our analysis, sees itself perfectly in a rational administration system and addresses all drivers that lead to corruption behaviours.

Keywords: anticorruzione; ISO 37001; corruzione; risk assessment; sanità

1 – Introduzione e domanda di ricerca

La corruzione è una preoccupazione costante per i paesi che affrontano e analizzano le cause della crisi economica e una considerevole quantità di ricerche è andata a capire i suoi effetti economici. La Banca Mondiale ha definito la corruzione come - "l'abuso di Ufficio pubblico per generare guadagno privato" (Mundial B., 1997). Transparency International fornisce una definizione simile, ma più generale in "l'abuso del potere affidato per generare guadagno privato", che non si limita al settore pubblico, come nella Banca Mondiale, ma lo estende al privato. Andando ad analizzare le cause in letteratura legate alla corruzione e i fattori che influiscono possiamo iniziare ad avere una considerazione d'insieme del fenomeno. Bardhan (1997) ha suggerito che l'effetto della corruzione sulla crescita fosse negativo, ma basava la sua conclusione sull'analisi storica. Lo studio che basa le proprie

deduzioni sull'esperienza contemporanea empirica è di Wei (1999), che ha definito come la corruzione ha avuto un effetto avverso sulla crescita scoraggiando gli investimenti diretti esteri ed incoraggiando una crescente spesa nel governo, andando a distorcere la composizione della spesa pubblica.

Si hanno diverse evidenze di come la corruzione abbia effetti negativi sulla crescita economica. Da altri studi meno macroeconomici risulta che la società più corrotta può consentire una maggiore evasione fiscale, poiché i funzionari corrotti cercano più reddito attraverso le tangenti; al contrario, l'evasione fiscale a più alto livello può causare la corruzione offrendo maggiori opportunità per le tangenti. Le prove empiriche che controllano la potenziale endogeneità dell'evasione e della corruzione dimostrano che è la corruzione che in larga misura guida livelli più elevati di evasione. "L'evasione fiscale" è un concetto correlato, ma ben diverso, e si riferisce ad azioni illegali e intenzionali adottate da singole persone riducendo i loro obblighi fiscali e legali. Nonostante tutti questi studi sulla corruzione e sull'evasione fiscale, molto meno esiste sulla loro interrelazione, soprattutto per quanto riguarda le imprese. L'esistenza di un'analisi teorica che combina corruzione e evasione non si concentra sulle imprese, ma sulle famiglie (Chander e Wilde, 1992; Besley e McLaren, 1993; Hindriks et al., 1999; Acconcia et al., 2003; Akdede, 2006). Anche se la corruzione e l'evasione fiscale possono esistere separatamente, spesso si intersecano. La corruzione consente l'evasione fiscale, rendendo più facile ai contribuenti nascondere il loro reddito, mentre l'evasione fiscale può contribuire alla corruzione creando ulteriori opportunità. Alcuni studi dimostrano che la corruzione è un driver per l'evasione. La presenza di ispettori fiscali che chiedono tangenti comporta una riduzione delle vendite segnalate per tasse tra i 4 e i 10 punti percentuali. Inoltre, maggiori tangenti comportano livelli di evasione più elevati.

Questi risultati forniscono sostegno all'argomento secondo cui la conformità fiscale dipende dalla qualità e dall'onestà delle autorità fiscali (Alm et al. 2016). Alcuni studi hanno evidenziato il ripercuotersi sulla struttura aziendale degli atteggiamenti di corruzione degli ufficiali e dei dirigenti di un'azienda. Il principale riscontro dello studio è che la cultura della corruzione aziendale ha un significativo effetto positivo sulla cattiva condotta aziendale, come la gestione dei guadagni, la frode contabile e il trading opportunistico degli insider. Gli effetti sono economicamente significativi: un aumento di deviazione standard nella cultura di corruzione di un'azienda è associato ad un aumento della probabilità di cattiva condotta aziendale di circa il 2-7% (Liu, 2016). Secondo il Global Corruption Report, il settore ove la corruzione è più presente è quello della salute (Aregbeshola 2016). La corruzione è responsabile della mancanza di miglioramento nella salute di diversi popoli (Lewis, 2006). Un altro settore dove è evidente l'influenza data dalla corruzione è quello militare, esiste una correlazione tra crescita della spesa militare e corruzione. In questo caso è anche evidenziato come il rapporto tra crescita economica e spesa pubblica sia minore della spesa stessa portando, quindi, a non giustificare in termini empirici l'effetto della corruzione (D'Agostino et al., 2016). Da diverso tempo nelle amministrazioni pubbliche e nelle aziende sanitarie sono attivi strumenti di risk assessment volti a fronteggiare i rischi che emergono grazie ad un sempre più attento controllo interno.

Vi sono varie tipologie di controlli (Spano & Tradori, 2015) nelle aziende pubbliche a seconda di:

- natura (politici o amministrativi)
- oggetto (sugli atti o sugli organi)
- scopo (di legittimità o di merito)
- momento di esercizio (preventivi o successivi)
- esito (positivi o negativi e repressivi)

L'internal auditing, dunque, focalizzando la propria attenzione su tutte le fasi della gestione, sui rischi a essa ricollegati e sui rischi residui rispetto all'applicazione dei presidi di controllo, "assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance".

Tutti gli studi e le evidenze portano a cercare uno strumento da utilizzare per prevenire la corruzione evitando così le distorsioni di mercato. È importante sottolineare come lo strumento debba essere generalizzabile e applicabile sia al settore pubblico che privato ed essere in grado di coinvolgere e agire su tutti i driver che possono portare alla corruzione. Lo studio intende indagare sul nuovo modello di gestione e controllo aziendale introdotto dall'ISO 37001:2016 e analizzare se lo strumento volontario sia in grado di affrontare i driver che favoriscono la corruzione, evidenziando successivamente i possibili effetti positivi per l'azienda. In quasi tutti gli Stati con un'economia sviluppata sono state introdotte sanzioni volte a prevenire la corruzione come unico strumento a disposizione del Governo ma, come si evince dalla letteratura esistente, queste non sono sufficienti se non supportate da strumenti validi, diversi da quello legislativo. Tale strumento si colloca e integra nelle teorie legate all'amministrazione razionale (Puddu, 2010, Puddu et. al., 2016, 2017; Lusa et. al., 2016; Biancone et al., 2016).

1.1 – Anticorruzione e contesto di riferimento

Con l'inasprimento delle sanzioni, le leggi anti-corruzione si stanno diffondendo ulteriormente. Ad esempio, considera quanto segue:

- Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) che, in teoria, si applica negli Stati Uniti ai crimini commessi all'estero, anche se l'unico collegamento con gli Stati Uniti è che l'attività passa attraverso il paese.
- UK Bribery Act 2010 (UKBA) che afferma che le tangenti pagate in qualsiasi parte del mondo possono essere perseguite da una società britannica o da qualsiasi individuo affiliato con il Regno Unito, anche per nascita, in possesso di un passaporto britannico o che vive nel Regno Unito.
- Le leggi del Regno Unito e degli Stati Uniti stanno aiutando a stabilire norme internazionali per il contrasto globale della corruzione. Tuttavia, molti altri paesi hanno adottato o stanno valutando la possibilità di emanare leggi anticorruzione. Nella tabella 1 vi è la descrizione degli elementi delle due norme precedentemente richiamate utili a capire la necessità di uno strumento comune; entrambe le norme derivano da paesi che applicano un sistema di Common Law.

US FCPA 1977: Elementi principali	UK Bribery Act 2010: Elementi principali
Vieta la corruzione di pubblici ufficiali stranieri (nonstatunitensi)	Copre sia la corruzione pubblica che privata
Concetto di corruzione: qualsiasi azione in grado di indurre funzionari stranieri ad aiutare e/o ottenere/mantenere affari in modo illecito	Colpisce sia chi dà che chi riceve tangenti
Ambito di applicazione: emittenti statunitensi, Società americane, Altre persone che hanno agito a sostegno dei pagamenti illeciti decisi in USA	Divieto specifico sulla corruzione di pubblici officiali stranieri

Libri/registri e controllo interno: tenuta dei registri esistente di controllo interno per evitare la falsificazione intenzionale di libri e/o scritture contabili	Accusa la Società incapace di impedire il fatto corruttivo commesso dalla persona associata
Possibile difesa per la Società: Azioni che sono legali all'estero, Bona Fide di spesa, Facilitation / pagamenti impropri	Difesa previa dimostrazione di procedure adeguate 10anni di reclusione (individuale); multa illimitata (società)

Tabella 1 – Elementi delle norme inglesi e statunitensi – Fonte: Elaborazione sulla base di Ferrarini, Lungaro, Pollina, Vergine - Anci Lombardia - IFEL (2016)

Da tempo vi è un proliferare di norme internazionali volte a evitare la corruzione. Una delle prime a Singapore nel 1960. La tabella 2 elenca gli sviluppi normativi internazionali.

Paese	Normativa internazionale
SINGAPORE	Prevention of corruption law (1960)
US	Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (1977)
SAUDI ARABIA	SAUDI ARABIA's Law for Combating Bribery (Royal Decree N. M/36 1992)
JAPAN	Unfair Competition Prevention Law ("UCPL" 1993)
MALAYSIAN	Anti-corruption Act 575/1997
KOREAN	Anti-corruption Act n.6494/2001
G20	AnticorruptionAction Plan (2010)
UK	Bribery Act (2010)
ISRAEL	New Legislation (2010)
LUXEMBURG	Amendments to Anti-Bribery legal Fram. (2010)
IRELAND Act	Prevention of Corruption (Amendment) (2010)
SLOAK REPUBLIC	Amendment to criminal Code (2010)
SPAIN	Amendment to Penal Code (2010)
TURKEY	Series of Reforms (2010)
CHINA	Amendments No. 8 to Article 164 (2011)
UKRAINE	Anticorruption Law (2011)
RUSSIA	Federal Law No. 97-FZ (2011)
ITALY	Law n. 190/2012 (2012)
MEXICO	Anticorruption in Public Contracts Law (2012)
SOUTH AFRICA	The Companies Act Regulations (2012)
ZAMBIA	AnticorruptionAct no 3 (2012)
CANADA	CFPOA (2013)
BRAZIL	Anti-Bribery Law (2013)
INDIA	The Lokpal and LokayuktasAct (2014)

Tabella 2 – Normativa internazionale anticorruzione – Fonte: Elaborazione propria

Gli Stati con proposte legislative sono Australia e Indonesia. Come possiamo osservare dalla tabella, dal 2010 in poi, la sensibilità dei diversi governi è aumentata. Quasi tutti gli Stati con un'economia sviluppata a livello di scambi e commercio internazionale hanno una normativa volta a prevenire la corruzione. In più di due terzi dei 176 paesi e territori, nell'indice del Corruption Perceptions Index (2016) che rappresenta il livello di corruzione percepito, sono al di sotto della metà della nostra scala di 0 (altamente corrotta) a 100 (molto pulita). Il punteggio medio globale è un pallido 43, che indica una corruzione endemica percepita nel settore pubblico di un paese. I Paesi più importanti (gialli nella mappa sottostante) sono tuttora numerosi, ma i più preoccupanti sono i paesi arancioni e rossi dove i cittadini si trovano ad affrontare ogni giorno l'impatto concreto della corruzione (Figura 1). I Paesi più bassi del nostro indice sono afflitti da istituzioni pubbliche non credibili e mal funzionanti, come la polizia e la magistratura. Anche laddove le leggi anti-corruzione sono state pubblicate, in pratica sono spesso ignorate. I paesi più alti tendono ad avere livelli più elevati di libertà di stampa, accesso alle informazioni sulla spesa pubblica, standard più elevati di integrità per funzionari pubblici e sistemi giudiziari indipendenti. Ma i paesi ad alto livello non possono permettersi di essere compiaciuti. Mentre le forme più evidenti di corruzione non possono pregiudicare la vita quotidiana dei cittadini in tutti questi luoghi, i paesi più alti non sono immuni alle operazioni a porte chiuse, ai conflitti d'interesse, alla finanza illecita e all'applicazione della legge irregolare che può falsare la politica pubblica e Esacerbare la corruzione in patria e all'estero.

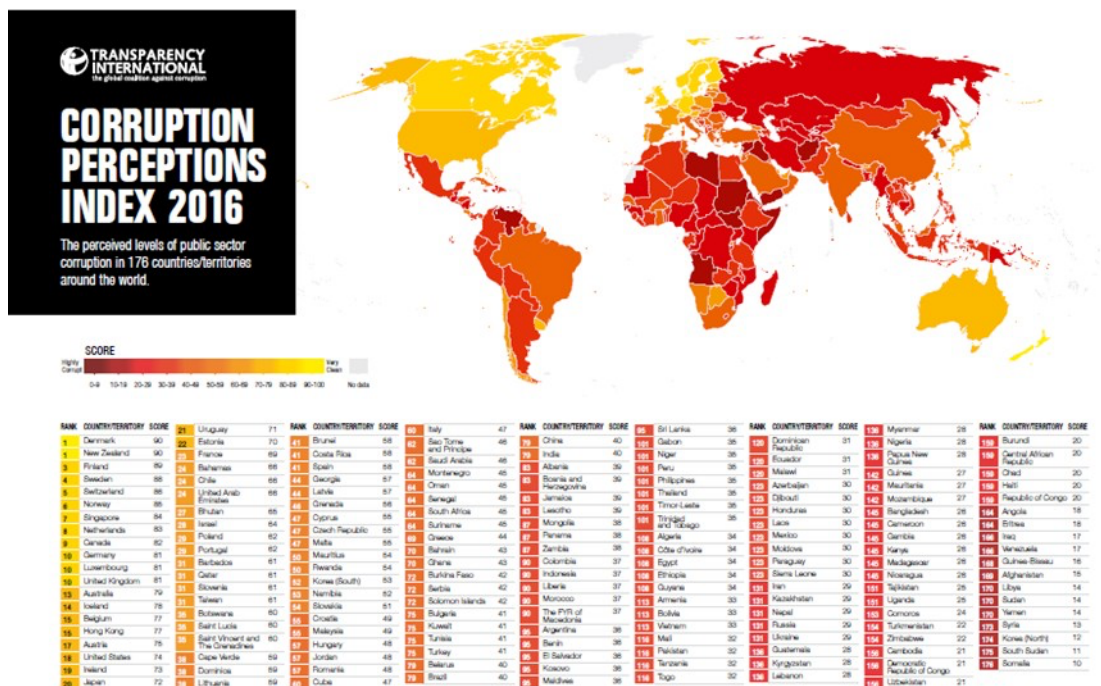


Figura 1 – Corruption Perceptions Index 2016 – Fonte: Transparency International

1.2 – Leggi anticorruzione in Italia

Nel 2001 l'Italia introduce la prima normativa attinente all'anticorruzione nelle società private che in quelle pubbliche con il D.lgs. 231/2001 che affronta i reati di corruzione dei pubblici ufficiali. Dopo un lungo silenzio nel 2012 abbiamo nel settore privato l'introduzione dello strumento AGCM 24075/12 sul rating di legalità e la riforma del D.lgs. 231/01 andando ad affrontare per la prima volta il reato di corruzione tra privati. Sempre nel 2012 l'introduzione

della legge che introduce il Piano Nazionale Anticorruzione L. 190/2012 con applicazione sia alle società pubbliche che alla Pubblica Amministrazione. L'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) con il compito di vigilare sui contratti pubblici dal 2014; introduce nel 2015 con propria determinazione nuovi riferimenti. Per le società pubbliche la determinazione ANAC 8/2015, mentre per le pubbliche amministrazioni la determinazione ANAC 4/2015 sul whistleblowing (Figura 2). Quali sono le novità rilevanti delle leggi sopra citate? La legge n. 190 del 6 Novembre 2012, la cosiddetta "Legge Anticorruzione", ha introdotto per la prima volta nel nostro paese un sistema organico di prevenzione della corruzione e dell'illegalità all'interno della Pubblica Amministrazione, la cui strategia d'implementazione si articola su due livelli:

→ livello nazionale: introduzione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA 2013- 2016) e ss.mm, "strumento attraverso il quale sono individuate le strategie prioritarie per la prevenzione ed il contrasto della corruzione nella Pubblica Amministrazione a livello nazionale", costruito da ANAC sulla base delle Linee di Indirizzo del Comitato Interministeriale;

→ livello decentrato: nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) coinvolgendo l'organo di indirizzo politico e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) che deve essere elaborato sulla base del PNA emesso da ANAC e che, oltre all'organo di indirizzo politico, coinvolge anche il responsabile della prevenzione e corruzione con attività propositive.

L'ANAC ha pubblicato, con la Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015, l'aggiornamento 2015 al PNA e, nella seduta del 18 maggio 2016, lo schema di PNA 2016 che contengono un

«inversione di rotta» nella metodologia per la prevenzione della corruzione. Prendendo spunto dal PNA e dalle best practices nazionali (es. D.lgs. 231/01) ed internazionali (es. FCPA, UKBA) una possibile struttura che potrebbe caratterizzare i PTPC potrebbe prevedere: quadro normativo, ruoli e responsabilità (RCP, dirigenti, OIV), metodologia per l'adozione del piano triennale di prevenzione della corruzione e forme di consultazione, aree a rischio e misure di misurazione (action plan), una sezione dedicata alla trasparenza con la definizione di un codice di comportamento, un coordinamento del ciclo di performance partendo da un piano delle performance, un piano di comunicazione e formazione, flussi informativi e whistleblowing, sistemi disciplinari, monitoraggi e aggiornamenti. Con la Determinazione n. 8 del 17 giugno 2015, ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) è intervenuta per definire opportune linee guida dirette all'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione (Legge n.190/2012) e trasparenza (Decreto Legislativo n.33/2013) da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati/partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici. Le Linee guida si rivolgono anche alle amministrazioni controllanti, partecipanti e vigilanti cui spetta attivarsi per assicurare o promuovere, in relazione al tipo di controllo o partecipazione, l'adozione delle misure di prevenzione e trasparenza. Le linee guida in questione integrano e sostituiscono, laddove incompatibili, i contenuti del PNA (Piano Nazionale Anticorruzione) e mirano ad orientare gli enti nell'applicazione della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza, operando una distinzione tra gli Enti di seguito indicati, prevedendo in ragione del diverso grado di coinvolgimento delle Pubbliche Amministrazioni al loro interno un diverso grado di applicazione della normativa Anticorruzione e della Trasparenza. Sono presenti "indicazioni forti" per le società controllate dalla Pubblica Amministrazione (art.2359, comma 1 numeri 1 e 2), incluse le società in house e gli enti pubblici economici (SIAE, Agenzia del Demanio, Associazioni e Fondazioni di diritto pubblico) con

obbligo di nomina di un responsabile di prevenzione della corruzione, relazione del responsabile del piano di prevenzione della corruzione, l'adeguamento completo alle linee guida e per trasparenza l'adeguamento del sito web con i dati e le informazioni da pubblicare. Il secondo gruppo prevede "indicazioni deboli" e si riferisce alle società partecipate dalla Pubblica Amministrazione di diritto privato con unica attuazione l'adozione di protocolli di legalità in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il Decreto (convertito dalla legge 114/2014) ha assegnato all' ANAC il potere di sanzionare la mancata adozione delle misure di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte delle amministrazioni. Tale potere sanzionatorio è diventato effettivo a partire dal 9 settembre 2014, data in cui l'Autorità ha approvato un apposito Regolamento. Il Regolamento prevede (art.4) che l'Autorità avvii d'ufficio il procedimento per l'irrogazione delle sanzioni, nei seguenti casi in cui nel corso di accertamenti o ispezioni, emergono comportamenti configurabili come ipotesi di omessa adozione oppure sulla base di segnalazioni ad essa pervenute. Il procedimento può essere avviato anche dagli organi di polizia amministrativa o di organi con funzioni ispettive. Le sanzioni (da un minimo di 1.000 a un massimo di 10.000 euro) scattano, a carico del Soggetto Obbligato" (RPC, Organo di Indirizzo Politico), nel caso in cui sia accertata la mancata adozione di uno dei seguenti documenti: Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, Programma Triennale per la trasparenza e l'Integrità, Codice di Comportamento.

	Società private	Società pubbliche	Pubblica Amministrazione (PA)
2001	D.Lgs 231/01 – Reati corruzione per pubblici ufficiali	.Lgs 231/01 – reati corruzione per pubblici ufficiali	-
2012	Delibera AGCM 24075/12 – Rating di legalità D.Lgs 231/01 – Reati corruzione fra privati	Legge 190/2012 e piano nazionale anticorruzione	Legge 190/2012 e piano nazionale anticorruzione
2015	-	Determinazione ANAC 8/2015	Determinazione ANAC 4/2015 Whistleblowing
2016	D.Lgs 50/2016 ANAC e rating d'impresa Camera dei Deputati Disegno di legge Whistleblowing	Approvazione Camera dei Deputati proposta Legge Whistleblowing	-

Figura 2 – Introduzione normativa di riferimento italiana – Rielaborazione su fonte di Lungaro - Bureau Veritas (2017)

Interessante è la gestione del whistleblowing. L'art.6 del D.lgs. 231/2001 prevede che "Modelli devono [...] prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli...". La Legge 190/2012 all'art. 54 aggiunge che "fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del Codice Civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei Conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia". Per tutelare il dipendente pubblico che segnala illeciti nell'ambito del procedimento

disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione.

	D.lgs. 231/01	Legge 190/2012
Responsabilità	Responsabilità oggettiva dell'Ente (e/o del reo)	Responsabilità personale del reo e/o del RPC e/o dell'Organo di Indirizzo Politico
Destinatari	Società private ed Enti Pubblici Economici	Pubblica Amministrazione ed Enti Pubblici Economici e non Economici
Oggetto	Tutti i reati presupposti del d.lgs 231/2001, a condizione che siano compiuti nell'interesse/vantaggio dell'ente	Corruzione attiva e passiva (in senso lato di malagestio)
Organo deputato alla vigilanza	Organo di Vigilanza	RCP
Esonero da responsabilità	L'Ente non risponde se prova che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione, gestione e controllo (Modello 231) idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi	Il RPC non risponde se dimostra di avere proposto al Organo competente, prima della commissione del fatto, il Piano di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e/o questo è stato dallo stesso attuato oppure di aver vigilato sul funzionamento del Piano, nonché di aver adottato procedure di selezione e formazione del personale.
Società farmaceutica privata	Facoltà	
Società farmaceutica comunale	Obbligo	Obbligo
IRCCS		Obbligo
ASL/AO/AOU	In via sperimentale in Lombardia	Obbligo
Cliniche private	Facoltà e/o obbligo in alcune Regioni (es. Lombardia)	

Tabella 3 – Confronto tra legge 190/2012 e D.lgs. 231/01 -- Fonte: Elaborazione sulla base di Ferrarini, Lungaro, Pollina, Vergine - Anci Lombardia - IFEL (2016)

Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato. Secondo la determinazione ANAC n.6/2015 la corretta gestione della procedura di segnalazione prevede che l'iter procedurale sia definito e comunicato all'esterno, sia tutelata la riservatezza dell'identità di chi effettua la segnalazione, e di chi la gestisce, del segnalato nonché del contenuto della segnalazione, siano utilizzati appositi strumenti informatici finalizzati a consentire al segnalante di verificare lo stato d'avanzamento dell'istruttoria, vi sia separazione tra i dati identificativi del segnalante e il contenuto della segnalazione e sia presente la possibilità di risalire all'identità del segnalante solo nell'eventuale procedimento disciplinare a carico del segnalato. Queste attività sono strettamente legate al settore pubblico e con la Ddl della Camera dei Deputati del 21 Gennaio 2016 è stato introdotto tra i contenuti del modello

231, l'obbligo a carico sia dei vertici, sia dei semplici dipendenti, sia dei collaboratori «di presentare a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite che in buona fede, sulla base della ragionevole convinzione fondata su elementi di fatto, ritengono si siano verificate».

Andando, infine, a confrontare il D.lgs. 231/01 e la legge 190/2012 (tabella 3) possiamo identificare numerosi aspetti significativi che nella nostra trattazione e a nostro avviso possono essere integrati e affrontati dal nuovo strumento.

2 – Metodo

Al fine di verificare elementi significativi ed eventuali GAP metodologici vengono analizzate le ASL di riferimento in Italia, una per regione, per verificare l'applicazione e le caratteristiche principali emergenti. In particolare, sono considerati i Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTCPT) in vigore. L'analisi condotta mette in evidenza il periodo dei piani, la definizione di un responsabile, la presenza di misure anticiclaggio, il numero di classi di rischio, n° di aree per cui viene analizzato il rischio, il numero di processi censiti, la presenza di misure di prevenzione, il codice di comportamento, adozione di misure di whistleblowing, piano delle performance, interazione tra il PTCPT e i Piani Formativi aziendali (PF). In base agli elementi osservati viene presentato un nuovo approccio basato sulla norma ISO 37001:2016 con cui è possibile valutare la presenza di elementi e di fasi della norma che possano influire e controllare i driver della corruzione individuati.

2.1 – Campione

Sono state analizzate le principali Aziende sanitarie in 15 Regioni a statuto ordinario, al fine di mantenere omogeneità normativa, tenendo conto delle specificità delle Regioni a statuto speciale (Friuli-Venezia Giulia, Sardegna, Sicilia, Valle d'Aosta) e delle Province Autonome di Trento e di Bolzano. In dodici realtà regionali, le Aziende sanitarie, diversamente denominate in base alle leggi regionali istitutive del SSN, sono articolate sul territorio della Regione, per cui si è tendenzialmente indirizzati verso quelle afferenti ai capoluoghi (e per Roma Capitale quella più rilevante), eccezion fatta per l'Emilia Romagna dove ci si è orientati verso quella che raggruppa l'intero territorio romagnolo anche per le sue peculiarità di natura turistico-ricettiva che produce elevati aumenti di popolazione stagionale. In altre due realtà (Marche e Molise) l'Azienda sanitaria coincide con il territorio regionale.

2.2 – Risultati dell'analisi

È possibile analizzare i principali risultati nella tabella 4.

Il metodo di gestione del rischio correntemente utilizzato nei casi esaminati ha tenuto conto della prescrizione del PNA, cioè quella di operare affinché l'intero processo di gestione del rischio venga condotto mediante l'attivazione di meccanismi di consultazione dei dirigenti, per le aree di rispettiva competenza, sotto il coordinamento del Responsabile della Prevenzione della Corruzione che risulta presente in tutte le ASL esaminate. Per gestione del rischio è correntemente inteso l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo i processi aziendali, con riferimento, appunto, al rischio. Il trattamento del rischio consiste nell'introduzione di misure in grado di modificare l'incidenza dei fattori di rischio, identificati nella fase di analisi, in relazione ai livelli di rischio considerati.

ASL di riferimento	PTCPT vigente	Responsabile PTCPT	anti riciclaggio	n° casi di rischio	n° aree rischio	n° processi concetti	misure di prevenzione	codice di condotta	whistleblowing	piano perform. (PF)	integrazione PTCPT e PF
Torino metropolitana	2018-2020	SI	ND	4	17	63	SI	SI	SI	SI	ND
ASL Bari	2018-2020	SI	ND	4	12	118	parziale	SI	SI sist regionale	SI	ND
ASP Catanzaro	2016-2018	SI	ND	3	6	64	SI	SI	SI	SI	ND
Azienda USL Toscana Centro	2018-2020	SI	ND	3		22	SI	SI	ND	SI	SI
ASL 3 Genovese	2018-2020	SI	ND	3	9+ Aree ulteriori non previste dal PNA	circa 100	SI	SI	SI	SI	SI
ASUR Marche - (azienda regionale)	2018-2020	SI	ND	3	5	99	SI	SI	SI	SI	SI
ATS Città Metropolitana di Milano	2018-2020	SI	SI	3	10	164	SI	SI	SI	SI	SI
ASPREM Azienda sanitaria regionale	2017-2019	SI	ND	3	4	47	SI	SI	SI	SI (2015/2017)	SI
ASL Napoli 1	2018-2020	SI	ND	3	8	aggiornam costante	SI	SI?		SI	ND
USL Umbria 1	2018-2020	SI	ND	3	22	aggiornam costante	SI	SI	SI	SI	ND
ASL 3 Pescara	2018-2020	SI	ND	3		circa 100	SI	SI	SI	SI	ND
ASP Potenza	2016-2018	SI	ND	3	N.D.	51	SI	SI	SI	SI	SI
ASL Roma 1	2018-2020	SI	ND	4	2	7	SI	SI	SI	SI	SI
AUSL Romagna	2018-2020	SI	ND	4	4	73	SI	SI	SI	SI	SI
ULSS 3	2018-2020	SI	ND	4	12	105	ND	SI	ND	SI	SI

Tabella 4 – Analisi elementi PTCPT -- Fonte: Elaborazione propria

La finalità delle attività indicate dai Piani è quella di consentire l'emersione delle aree e dei processi a rischio corruzione e illegalità (ma anche di maladministration) che devono essere presidiati mediante l'implementazione di misure di prevenzione, già esistenti o di nuova istituzione. Tali misure sono previste nella totalità dei casi analizzati, anche se per poche eccezioni risultano ancora parziali.

Stante che l'adozione delle misure di prevenzione non può prescindere da un'approfondita analisi del contesto organizzativo dell'Azienda Sanitaria e dall'analisi e valutazione dei rischi specifici ai quali sono esposte le varie strutture aziendali, in tutti i Piani esaminati, la valutazione dei processi e dei livelli di rischio sembra essere il risultato dell'applicazione della metodologia

proposta dal Piano Nazionale, considerando l'esperienza professionale nonché il know-how dei dirigenti afferenti alle aree a rischio, integrata con ulteriori analisi e considerazioni sulla percezione dei potenziali rischi nelle attività svolte. Al pari del ciclo di programmazione e controllo di ogni azienda, pubblica e privata che si rispetti, anche la gestione del rischio appare essere un processo circolare che parte dalla mappatura dei processi e termina con il monitoraggio, dal quale possono discendere l'adozione di eventuali misure correttive.

Pressoché tutti i PTCPT esaminati tendono a far sì che si attivi in ciascun dirigente una particolare attenzione al fenomeno. Attraverso la mappa graduata del rischio, i dirigenti dovrebbero poter valutare, in piena autonomia, il livello di rischio al quale la propria struttura organizzativa è esposta e, di conseguenza, ove necessario, ripensare i modelli organizzativi e le procedure di gestione e di controllo. Diversa è la graduazione del valore attribuito al rischio: sono sempre presenti almeno tre classi (basso, medio, alto) ma in alcuni casi la graduazione è più raffinata e le classi arrivano fino a sei. In taluni casi i piani – quelli più raffinati – indicano con una certa precisione il sistema (tendenzialmente numerico) con cui si arriva a determinare l'inserimento in una classe piuttosto che nell'altra. In altri (i più) il sistema appare più grezzo e al lettore non è dato sempre di comprendere il meccanismo che sottostà al grado di rischio attribuito al singolo procedimento. In diversi casi si evidenzia una sorta di valutazione al ribasso del rischio: è certo una valutazione, questa che qui si riporta, empirica datosi che – dalla lettura dei diversi PTCPT – non si percepisce una stretta connessione tra le analisi di contesto (esterno ed interno) e il valore dato ai due elementi determinanti il valore del rischio da tutte le Aziende esaminate utilizzato. Spesso le analisi di contesto appaiono generiche e non calibrate all'esame delle puntuali situazioni locali. Per procedimenti simili ma attribuiti ad unità operative diverse, il fattore di rischio è diversamente valutato senza una precisa giustificazione (quale ad esempio l'eventuale scoperta di fatti corruttivi o di maladministration riscontrati in quella particolare struttura) il che depone per una eccessiva autonomia di valutazione del singolo responsabile, senza un successivo esame e intervento correttivo di omogeneizzazione da parte del RPTC o della Direzione Generale. La responsabilità del dirigente nel presidiare i fattori di rischio è potenziata – anche se non sempre i Piani indicano lo stretto legame esistente tra i diversi strumenti interni, dandolo probabilmente per scontato – dall'altro documento che intrinsecamente si lega al PTCPT, e cioè il Codice di Comportamento, reso obbligatorio per legge in ogni Pubblica Amministrazione e quindi presente in tutte le ASL esaminate. In tutti i casi esaminati il Codice di comportamento aziendale contiene principi di deontologia professionale cui devono ispirarsi i comportamenti dei dipendenti, collaboratori e terzi destinatari, che interagiscono istituzionalmente con l'Azienda. Lo scopo è ovviamente quello di prevenire condotte contrarie alle previsioni di legge e favorire lo sviluppo dell'attività espletata e dei servizi erogati. Conseguentemente il rispetto dei principi e dei valori contenuti nel Codice di comportamento si suppone contribuisca a prevenire fenomeni corruttivi e di illegalità in ciò rappresentando una misura obbligatoria di prevenzione da osservarsi da parte di tutti i dipendenti, collaboratori, consulenti e terzi che instaurano rapporti contrattuali con l'Azienda. In quasi tutti i casi esaminati si riscontra l'approvazione, da parte delle singole amministrazioni, di un codice etico e di comportamento del personale dipendente e del personale che ha un rapporto di convenzionamento con l'Azienda. In altri casi – residuali – nei documenti di Piano, se ne annuncia la volontà di approvarlo. Essendo che, di norma, il Codice viene consegnato all'atto di assunzione in servizio al dipendente che dovrà sottoscrivere l'apposito modello, da conservarsi nel fascicolo personale del dipendente, e stante che l'assunzione in servizio e i contratti a qualsiasi titolo, sono subordinati all'accettazione del Codice ed all'impegno a

condividerne e rispettarne lo spirito e i contenuti, va da sé che il combinato disposto delle norme vincolanti dei PTCPT e del Codice di Comportamento, fa sì che in capo al dirigente cresca la responsabilità di presidio del fattore di rischio individuato e di sua competenza. In ciò aggravando la sua posizione nel caso in cui la magistratura contabile – a fronte di interventi della magistratura penale – accerti, in presenza di fenomeni corruttivi riscontrati, un grado di colpa (grave o lieve che sia) nei confronti del dirigente colpevole di non aver vigilato o di non aver messo in atto misure organizzativa atte a prevenire il fenomeno.

Sulla base dei casi analizzati, restano ancora spesso separati il PTCPT e il Piano della performance con gli altri strumenti di programmazione aziendale. L'azione tesa a garantire un diretto collegamento tra le misure previste per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e gli obiettivi e le valutazioni delle attività dei dirigenti e delle strutture aziendali traspare in pressoché tutti i documenti come obiettivo da raggiungere. Sulla scorta sia delle norme riguardanti la trasparenza e la lotta alla corruzione nonché delle indicazioni fornite dall'ANAC – cui si rifanno sistematicamente tutti i Piani – sia i Responsabili dell'Anticorruzione e della Trasparenza (praticamente sempre coincidenti nella stessa persona), sia gli OIV, stanno operando per spingere le Direzioni Aziendali a procedere nella definizione di modalità di coinvolgimento delle strutture e dei dirigenti nelle attività di Prevenzione della Corruzione, onde far sì che si leghino più strettamente i contenuti dei PTCPT con quelli dei Piani della Performance. Implementando processi di maturazione culturale, attraverso l'assimilazione di comportamenti che vadano oltre al mero adempimento burocratico, per diffondere un clima etico e di alto contenuto valoriale. Appare evidente dalla lettura dei diversi documenti esaminati come ancora i Piani della Performance stessi non sempre sono coordinati con il budget aziendale, mentre invece – norma e dottrina – insegnano che la definizione degli obiettivi non dovrebbe prescindere dalla assegnazione coerente delle risorse (finanziarie, umane e strumentali) necessarie a poterli raggiungere. Così come non sempre gli obiettivi appaiono facilmente e precisamente misurabili con chiari indicatori di risultato di outcome. Oltre ad un problema coinvolgente la quasi generalità delle Amministrazioni derivante dal ritardo con cui si è proceduto nella cultura e attuazione del ciclo di programmazione e controllo, ed al fatto che il raggiungimento dell'obiettivo da parte del dirigente non è sostenuto da una tensione etica quanto dall'erogazione dell'indennità di risultato (considerata ancora come parte integrante e dovuta della retribuzione del dirigente), anche le modalità con cui il legislatore procede nell'adeguamento del quadro normativo (settoriale, episodico, con norme che si sovrappongono) non aiuta l'assunzione del metodo della pianificazione strategica (e successivamente operativa) integrale. operativa l'unitarietà degli intenti sembra perdersi o comunque fortemente attenuarsi. Analogamente la lettura dei documenti separati non consente una valutazione attenta dei diversi vincoli, mettendo in difficoltà anche i responsabili che debbono operare con tastiere diverse su strumenti differenti. Ma mette in difficoltà anche gli organi di controllo, tenendo conto che essi inevitabilmente operano per sezioni separate (OIV, Revisori, Comitati vari di controllo). Dalla lettura dei PTCPT, non sempre traspare consapevolezza dei possibili legami tra il rischio sanitario (strettamente correlato con il concetto di risk management) e il rischio corruzione. È la stessa ANAC a far notare che talvolta vi possa essere stretta connotazione tra rischio in ambito sanitario e rischio di corruzione. L'allungamento oltremisura dei tempi di attesa per prestazioni sanitarie – che produce l'effetto di aumentare il ricorso alle strutture private accreditate con conseguente aumento della spesa a carico dell'ASL – possa produrre un evidente rischio sanitario (per il cittadino – paziente che può vedere aggravare la propria condizione di salute in carenza di una diagnosi o di un

intervento compiuti in tempi adeguati) ma anche un possibile rischio corruttivo, qualora si riscontrino conflitti di interessi (ad esempio con parenti del sanitario che ritarda la prestazione o quali operino o addirittura siano titolari di strutture accreditate).

3 – Discussione ISO 37001 e strumenti anticorruzione

Lo standard ISO 37001, pubblicato il 15 ottobre 2016, denominata “Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use” è un utile strumento per affrontare la corruzione. L’Organo Tecnico responsabile è il Project Committee ISO/PC 278. Essendo una norma recepita dall’UNI è uno strumento che può essere applicato in tutti gli Stati e quindi risponde alla necessità di essere adottato con differenti leggi. La norma può essere utilizzata da sola o congiuntamente ad altre norme sui sistemi di gestione (es. ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 19600) e ad altre norme di gestione (es. ISO 26000, ISO 31000). La norma ISO 37001 che regola questo strumento, si applica esclusivamente alla corruzione. Definisce requisiti e fornisce una linea guida per aiutare una organizzazione a: prevenire, individuare, rispondere alla corruzione oltre a conformarsi alla legislazione anti-corruzione ed altri eventuali impegni volontari applicabili alle proprie attività. La norma NON si applica specificamente a frodi, cartelli e ad altre violazioni alla concorrenza, al riciclaggio di danaro e ad altre attività legate a pratiche corruttive. È comunque possibile che un’organizzazione scelga di estendere lo scopo del proprio sistema di gestione per includere tali attività. I requisiti della ISO 37001 sono generali e sono applicabili a qualunque organizzazione (o parte di organizzazione), indipendentemente dalla tipologia, dimensione e natura dell’attività. Acquisisce particolare importanza la terminologia utilizzata al fine di individuarne le responsabilità e le azioni da adottare. Nella tabella 4 la descrizione terminologica che contraddistingue poi l’applicazione dello strumento nelle sue fasi.

La corruzione viene definita, in questo strumento, come offrire promettere e dare o accettare o sollecitare un vantaggio non dovuto di qualsiasi natura (finanziario o non finanziario), direttamente o indirettamente, in violazione della legge applicabile come meccanismo per indurre o ricompensare una persona in modo che agisca o eviti di agire con conseguenze sulla performance dei propri doveri. Questa è la definizione generale della norma. Essa deve essere rivista alla luce della definizione di «corruzione» del sistema giuridico nazionale in cui si applica e della definizione data all’interno del sistema di gestione. La norma si applica ai settori pubblico, privato, non profit e riguarda la corruzione attiva o la corruzione passiva (Tabelle 5 e 6).

Terminologia	Definizione
Organo Direttivo	Gruppo o organo che detiene la responsabilità definitiva e l’autorità per le attività, l’amministrazione e le politiche dell’organizzazione a cui fa capo l’Alta direzione e che controlla le responsabilità dell’alta direzione.
Alta Direzione	Persona o gruppo di persone che, al livello più elevato, dirigono e controllano un’organizzazione
Politica	Orientamenti e indirizzi di un’organizzazione espressi in modo formale dalla propria alta

	direzione o dal proprio organo direttivo
Organizzazione	Persona o gruppo di persone avente funzioni proprie con responsabilità, autorità e relazioni per conseguire i propri obiettivi
Parte interessata o stakeholder	Persona oppure organizzazione che può influenzare, essere influenzata, o percepire sé stessa come influenzata da una decisione o attività.
Soci in Affari	Parte esterna con cui l'organizzazione ha o progetta di stabilire una qualsivoglia forma di relazione commerciale.

Tabella 5 – Definizioni principali della norma ISO 37001 – Fonte: Rielaborazione propria

Corruzione attiva	Corruzione passiva
Corruzione da parte dell'organizzazione	Corruzione dell'organizzazione
Corruzione da parte di personale dell'organizzazione che agisce per conto dell'organizzazione o a suo beneficio	Corruzione del personale dell'organizzazione che agisce per conto dell'organizzazione o a suo beneficio
Corruzione da parte dei soggetti collegati che agiscono per conto dell'organizzazione o a suo beneficio	Corruzione dei soggetti collegati in che agiscono per conto dell'organizzazione o a suo beneficio
sia in forma diretta che indiretta (offerta o accettata attraverso/ da una terza parte).	

Tabella 6 – Definizioni di corruzione attiva e corruzione passiva – Fonte: Elaborazione propria sulla base di Lungaro – Bureau Veritas (2017) ISO 37000:2016, Legge 190/2016

L'ISO 37001 determina un ponte tra due culture differenti; quella dei sistemi di gestione e quella dei modelli organizzativi e dei Piani Anticorruzione. Un management system è un: *“set of interrelated or interacting elements of an organization to establish policies and objectives and processes to achieve those objectives”* (da ISO 9001). La conformità di un'organizzazione ai requisiti del sistema di gestione previsto dalla ISO 37001 non significa che nessun caso di corruzione sia avvenuto o potrà avvenire, bensì che l'organizzazione ha fatto quanto ragionevolmente (in modo proporzionato alla dimensione e ai rischi dell'organizzazione) possibile per evitare che casi di corruzione possano verificarsi. La nuova High Level Structure prevede l'allineamento con altre norme sui sistemi di gestione, identici titoli e testi chiave, vocabolario di base. Ciclo di Deming e amministrazione razionale (Puddu, 2010) si integrano nella gestione di azioni e fatti amministrativi all'interno della struttura per sviluppare un sistema volto alla qualità totale. *“La ISO 37001 prevede nelle diverse fasi:*

- *Plan: Organizzazione, ruoli e responsabilità (es. delegated decision making), analisi contesto interno ed esterno, Anti Bribery Policy, Bribery risk assessment, definizione Piano delle azioni da introdurre (cd. Action Plan), definizione delle azioni di supporto (risorse come bonus o sistemi*

disciplinari, competenze che i componenti della struttura devono possedere, informazione e formazione, sistemi di archiviazione).

- *Do: Attuazione Action Plan, Due Diligence (es. Third Party, M&A), Controlli finanziari e non, Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili, Whistleblowing, Investigation.*
- *Check: monitoraggio e misurazione, internal audit, riesame*
- *Act: miglioramento continuo” (Lungaro, 2017, p.11).*

Questo strumento di risk assessment vede come punto di partenza per valutare i rischi, l’analisi del contesto dell’organizzazione. Occorre considerare i fattori interni ed esterni che sono rilevanti per l’organizzazione (obblighi di leggi e/o contrattuali/professionali, struttura e livello di deleghe decisionali, dimensioni e luoghi in cui opera, enti controllati e/o che esercitano il controllo sull’organizzazione, rapporti con funzionari pubblici, soci in affari, ecc.). Occorre identificare le parti interessate (pubbliche e private) delle cui aspettative tenere conto. Occorre determinare il campo di applicazione del sistema, in termini di: fattori esterni e interni, aspettative delle parti interessate, risultati della valutazione del rischio di corruzione. Il contesto organizzativo deve essere analizzato “day by day” in quanto è necessario identificare e valutare periodicamente (es. cambi organizzativi e/o di mercato/business) i rischi che si possono prevedere e i controlli esistenti, attraverso le seguenti azioni:

- definizione dei criteri di valutazione (es. basso/medio/alto) prendendo in considerazione fattori quali la natura del rischio, la probabilità e l’impatto;
- analisi della dimensione/struttura dell’organizzazione (es. concentrazione di controlli gestionali e/o decentramento);
- analisi dei settori e dei territori in cui opera (es. indici di corruzione);
- esaminare i soggetti collegati in affari (es. fornitori e/o agenti);
- esaminare la natura/frequenza delle interazioni con pubblici funzionari nazionali o stranieri;
- valutare il grado di influenza e controllo sui suddetti elementi

La valutazione dei rischi deve essere disponibile con informazioni documentate. Per la ISO 37001:2016 il risk assessment è un processo complesso che considera diversi fattori, quali, dimensione e struttura organizzativa (es. filiali all’estero), luogo e settori in cui l’organizzazione opera, attività e processi dell’organizzazione (piccola e media impresa, multinazionale, amministrazione locale, società a controllo pubblico), business associates, relazioni con soggetti pubblici, violazione di regole e normative. “Le principali fasi del processo di gestione del rischio sono:

1. *Analisi del contesto: contesto esterno (caratteristiche dell’ambiente esterno, es. variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio, che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi all’interno dell’Ente); contesto interno organi di indirizzo, struttura organizzativa, ruoli e responsabilità; politiche, obiettivi, e strategie; risorse, conoscenze, sistemi e tecnologie; qualità e quantità del personale; cultura organizzativa, con particolare riferimento alla cultura dell’etica; sistemi e flussi informativi, processi decisionali (sia formali sia informali); relazioni interne ed esterne.*
2. *valutazione del rischio: identificazione del rischio; analisi del rischio; ponderazione del rischio. Dopo aver individuato le aree a rischio, mediante interviste, occorre valutare in modo concreto il*

profilo di rischio al fine di evitare di identificare misure di prevenzione troppo generiche e/o inattuabili.

3. *trattamento del rischio: identificazione delle misure; programmazione delle misure. Questa fase è tesa a individuare le misure correttive e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi ed in particolare misure adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili.” Lungaro, 2017 p.33).*

Si propone l'analisi di un modello di business dell'Ente con l'identificazione della struttura organizzativa, dei ruoli e dei soggetti in posizione apicale (Key Officer) in figura 3. Il processo di generazione del valore considera i processi di business e i processi di supporto al fine di individuare le aree di rischio.

Le principali aree a rischio di corruzione attiva sono individuate nel settore privato nelle: relazioni con terze parti (JV) consulenti, relazioni con pubblici ufficiali e o finanziamenti ad associazioni e fondazioni, flussi finanziari, spedizioni, selezione e gestione del personale, politica commerciale e scontistica, donazioni omaggi e sponsorizzazioni ad eventi. Le principali aree di corruzione passiva nel settore pubblico e privato sono: rilascio di autorizzazioni e/o permessi, rilascio di certificazioni come terze parti indipendenti, svolgimento di ispezioni presso terzi, acquisti e o appalti, selezione e gestione del personale, erogazione di fondi e o contributi a terzi, donazioni omaggi e sponsorizzazioni a eventi.

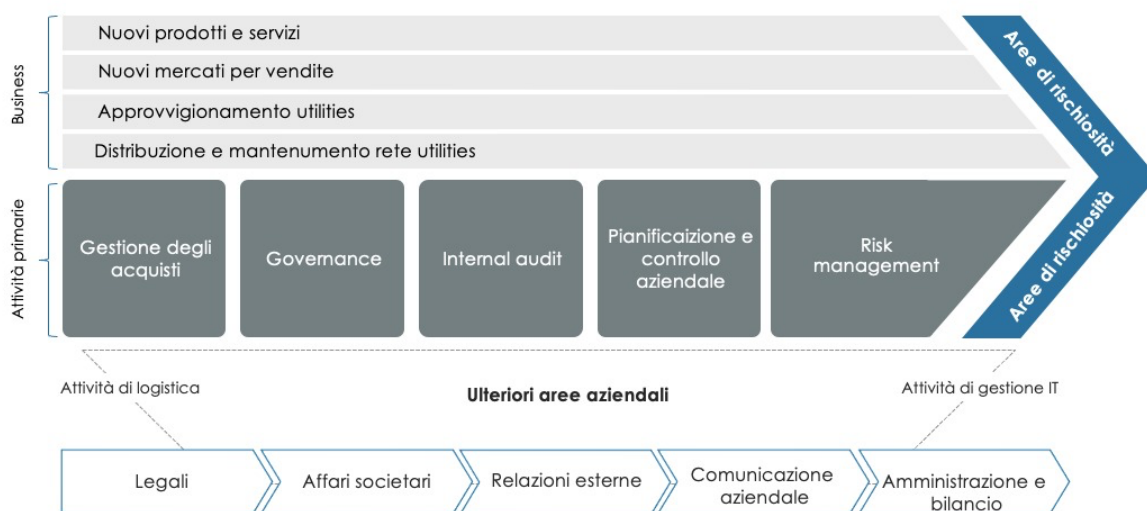


Figura 3 – Analisi del modello organizzativo – Fonte: Rielaborazione su fonte di Lungaro - Bureau Veritas (2017)

Per definire il grado di pericolo è necessario considerare i processi e capire come possono essere raggiunti o alterati per promuovere atti di corruzione (attraverso quali comportamenti). Questa manipolazione o alterazione ha effetto su uno o più componenti del sistema di controllo interno. Di conseguenza, è possibile riconoscere e valutare queste forme di comportamenti a rischio. A seguito di questo punto, l'azienda deciderà sulla forma e sulla qualità del servizio.

I controlli per prevenire la corruzione vengono applicati a ciascun gruppo a rischio e i controlli in atto possono essere testati per vedere se sono sufficienti. In caso contrario, i controlli potrebbero essere rafforzati o la società potrebbe alterare la transazione, il progetto, l'attività o la relazione per ridurre l'esistenza e la portata del rischio di corruzione. L'esercizio di

valutazione del rischio di corruzione non dovrebbe essere una procedura lunga e inutilmente complicata e i risultati della valutazione non devono essere dimostrati corretti (ad esempio, una transazione valutata come a basso rischio di corruzione può rivelare la presenza di corruzione). Approvare la politica di prevenzione della corruzione, rendere la politica e gli obiettivi del sistema coerenti con la gestione strategica, assicurare l'efficacia del sistema assicurando l'assegnazione di risorse adeguate, supervisionare l'implementazione del sistema e la sua integrazione nei processi aziendali, una forte leadership (costituita dall'Organo Direttivo o dall'Alta Direzione). È necessario assegnare una "Funzione di Conformità Anticorruzione" con il compito di dirigere, illustrare e riferire i risultati del sistema all'Organo Direttivo o all'Alta Direzione. L'Organo Direttivo deve approvare / rivedere una Politica Anticorruzione che proibisca la corruzione (attiva e / o passiva) e richieda il rispetto delle leggi in materia in Italia e / o all'estero, sia coerente con il mandato dell'organizzazione e sia conforme alle leggi vigenti in Italia e / o all'estero. Fornisce una struttura per il raggiungimento degli obiettivi (ad esempio, in combinazione con altri modelli di prevenzione della corruzione), incoraggia la segnalazione di presunti casi di violazione in buona fede e spiega la giurisdizione, l'indipendenza e le linee guida per la segnalazione verso l'alto della Funzione di conformità anti-corruzione (Lungaro – Bureau Veritas, 2017). La politica deve essere registrata, comunicata nelle lingue appropriate sia internamente che esternamente ed essere vincolante in modo appropriato nei rapporti con gli stakeholder. La norma ISO 37001:2016 individua 3 soggetti responsabili: organo direttivo, alta direzione e funzione di compliance anticorruzione e si distinguono tra società privata, società pubblica e Pubblica Amministrazione. I manager a ogni livello devono essere responsabili per la richiesta che i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione siano applicati e osservati nell'ambito del loro reparto o funzione (tabella 7).

ISO 37001	Società privata	Società pubblica	Pubblica Amministrazione
Organo direttivo	Consiglio di amministrazione / Consiglio di Sorveglianza	Consiglio di Amministrazione	Giunta / Sindaco
Alta direzione	Amministratore Delegato / Direzione Generale	Amministratore Delegato / Direzione Generale	Segretario Generale
Funzione compliance anticorruzione	Compliance / Internal Audit	Compliance / Internal Audit	Ufficio Controllo Interno

Tabella 7 - Identificazione dei 3 soggetti responsabili secondo ISO 37001: 2016 – Fonte: Elaborazione Propria

L'alta direzione deve delegare la responsabilità e l'autorità di vigilanza per la progettazione e l'attuazione del sistema di gestione anti-corruzione alla Funzione Compliance Anticorruzione, fornire consulenza e guida ai dipendenti sul sistema di gestione anti-corruzione e questioni connesse al sistema di gestione della corruzione conformi ai requisiti del sistema di gestione. A seconda della complessità dell'organizzazione, il lavoro può essere svolto da un singolo individuo o comunità con grado, competenza, autorità e libertà. I lavori possono essere affidati

in tutto o in parte a soggetti esterni. Quest'ultimo, d'altra parte, deve riferire al capo professionale di un'organizzazione.

Considerando gli elementi del contesto, le attese delle parti interessate, e l'analisi dei rischi, la norma richiede di pianificare le azioni per gestire i rischi e le opportunità di miglioramento. Gli obiettivi devono essere stabiliti per ogni funzione e livello rilevante, in linea con la politica anticorruzione, misurabili, monitorabili, comunicabili e aggiornati. La pianificazione deve definire chi fa, cosa, come e quando così come saranno valutati i risultati e chi applicherà le sanzioni/penalità. È importante, in questa fase, il criterio di ragionevolezza e proporzione, ovvero le misure di prevenzione e controllo non devono essere così onerose da impedire l'attività, né così leggere da impedire l'attività. Oltre ai controlli operativi «Due Diligence» e «Gestione delle segnalazioni e delle indagini», devono essere individuate altre misure di prevenzione. *“Sulla base delle best practice internazionali, tali misure si potrebbero ispirare ai seguenti standard di controllo interno:*

- a. *segregazione dei compiti: il protocollo si fonda sulla separazione delle attività tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla;*
- b. *procedure: Il protocollo si fonda sull'esistenza di disposizioni aziendali e/o di procedure formalizzate idonee a fornire principi di comportamento, modalità operative per lo svolgimento delle attività sensibili, nonché modalità di archiviazione della documentazione rilevante;*
- c. *poteri autorizzativi e di firma: Il protocollo si fonda sul principio secondo il quale i poteri autorizzativi e di firma devono essere: i) coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, prevedendo, ove richiesto, indicazione delle soglie di approvazione delle spese; ii) chiaramente definiti e conosciuti all'interno della Società;*
- d. *tracciabilità: Il protocollo si fonda sul principio secondo cui: ogni operazione relativa all'attività sensibile sia, ove possibile, adeguatamente registrata; il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile sia verificabile ex post, anche tramite appositi supporti documentali; in ogni caso, sia disciplinata in dettaglio la possibilità di cancellare o distruggere le registrazioni effettuate.” (Lungaro, 2017, p.62)*

Livelli di competenza del personale, procedure di gestione del personale non discriminatorie che enfatizzano chi è esposto a circostanze di rischio, schemi disciplinari e o di compensazione, azioni di preparazione per i più esposti e "Associati in affari" e una struttura di contatto interna ed esterna ben definita sono solo alcuni degli obiettivi che devono essere raggiunti, informazioni che documentano la politica, le procedure e i controlli del sistema di gestione, i risultati dell'analisi dei rischi, la formazione erogata, le azioni intraprese, i risultati dei monitoraggi, gli "incidenti" relativi a casi sospetti o reali di corruzione.

Le terze parti di due diligence sono costituite da tutto il personale che ha rapporti con terze parti e deve verificare il processo di selezione, l'adeguatezza dell'impegno economico e la professionalità/onorabilità, la ricezione di tutte le approvazioni necessarie per la sottoscrizione dell'accordo e la certificazione delle prestazioni, l'accettazione e l'adesione al sistema di gestione anticorruzione. L'organizzazione deve valutare la natura e l'entità del rischio di corruzione in rapporto alle transazioni, ai progetti, alle attività, ai soci in affari e ai membri del personale specifici che rientrano in categorie predefinite come a maggior rischio. Sulla base dell'esito del risk assessment, l'organizzazione deve attuare procedure che richiedano a tutte le altre organizzazioni, su cui detiene il controllo, l'applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, o l'applicazione dei loro controlli. In relazione ai soci in affari,

sulla base dell'esito del risk assessment e/o della Due Diligence l'organizzazione deve determinare se il socio in affari metta in atto i controlli per la prevenzione della corruzione; laddove un socio in affari non metta in atto i controlli per la prevenzione della corruzione o non sia possibile verificare se li metta in atto, lo deve pretendere contrattualmente, e in caso negativo considerare tale elemento come fattore di rischio nel risk assessment.

I referenti che periodicamente riferiscono alla Funzione Compliance Anticorruzione devono essere istituiti al fine di mantenerlo aggiornato, sia sullo stato di attuazione e adeguatezza del Sistema per l'intera azienda sia sulle attività di monitoraggio della Funzione Compliance Anticorruzione, manager e personale coinvolto nelle aree a rischio e referenti (Top o Director). A tal fine, i contenuti, la frequenza e le modalità di trasmissione devono essere specificati e comunicati formalmente a tutte le parti interessate. Ad esempio, i flussi informativi possono riguardare gli interventi dei Referral o i cambiamenti nelle aree di rischio e di controllo, informazioni per il monitoraggio dei cambiamenti nei fattori interni / esterni e per la revisione del sistema, Indicatori di rischio chiave e o Red Flags (come appalti deserti), singoli fornitori e o incarichi di emergenza) e relazioni di sintesi predisposte dagli Organismi di Vigilanza (ad esempio procedimenti disciplinari). Operativamente, sono richieste procedure per regolare la ricezione / promessa di varie forme di doni e / o altri "benefici" ritenuti illegittimi, con particolare attenzione per i casi "sospetti", l'applicazione di procedure per facilitare e utilizzare segnalazioni di sospetti, anche anonime"), proteggendo la riservatezza e il personale di segnalazione e l'applicazione di procedure per indagare in modo indipendente sui sospetti. Nel processo di valutazione, l'azienda deve decidere cosa deve essere monitorato e misurato, chi è responsabile, i processi di tracciamento, misurazione, revisione e valutazione per assicurare risultati validi, quando tracciare e misurare, quando valutare i risultati, a chi e come tali informazioni devono essere comunicate. Sono previsti anche audit interni, così come la valutazione dell'Alta Direzione (e, se applicabile, dell'Organo Direttivo) , e la revisione in corso da parte della funzione antecedente i-Corruzione, che riporta all'Alta Direzione e, se applicabile, all'Organo Direttivo. si intende un'operazione di verifica oggettiva svolta internamente dall'Ente al fine di determinare la conformità delle attività svolte dal personale e dai collaboratori rispetto a quanto prescritto, scegliendo un campione di operazioni. Un questionario di autovalutazione condotto dal personale che opera nelle aree a rischio al fine di rilevare eventuali miglioramenti nelle aree a rischio e / o nell'amministrazione, il livello di consapevolezza della correzione / valore dell'onestà, e il livello di conoscenza delle misure preventive, irregolarità e criticità nei processi. L'alta direzione deve riesaminare il sistema di gestione su base regolare per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia. Il riesame dell'alta direzione deve tenere conto dello stato delle azioni risultanti da precedenti revisioni della direzione, cambiamenti negli aspetti esterni e interni rilevanti per il sistema, informazioni sulle prestazioni del sistema, comprese le tendenze relative a non conformità e azioni correttive, monitoraggio e risultati di misurazioni, risultati di audit e rapporti relativi alla corruzione. Quando si verifica una non conformità, l'organizzazione deve agire rapidamente per controllarla e correggerla, affrontarne le conseguenze e valutare la necessità di agire per eliminare la causa o le cause della non conformità in modo che non si ripresenti o si verifichi altrove; ciò deve essere fatto esaminando la non conformità, determinandone le cause e determinando se in passato si sono verificate non conformità simili; ciò deve essere fatto esaminando la non conformità, determinandone le cause e determinando se la fattibilità, l'adeguatezza e l'efficacia a lungo termine del sistema devono essere continuamente migliorate dall'organizzazione.

I punti più rilevanti della norma ISO 37001:2016 analizzati permettono di focalizzare l'attenzione sui diversi driver e i diversi fattori che influiscono sul comportamento di corruzione sia dell'organizzazione che dei manager o decisori. Inoltre, l'analisi per funzioni e processi e il controllo della governance, compresa la formazione e le caratteristiche che gli individui devono possedere permette un intervento immediato nelle aziende anche in strutture complesse e in aziende di pubblico servizio.

4 – Conclusioni

I casi analizzati evidenziano la necessità di individuare un sistema unico organico in grado di rispondere al bisogno complesso di gestione, soprattutto quando i processi coinvolti sono numerosi, questo accade soprattutto in ambito sanitario ove l'accorpamento delle ASL ha aumentato le aree e le dimensioni della struttura. La ISO 37001 può essere uno strumento innovativo per Aziende Pubbliche e sanitarie che necessitano per la loro complessità e per la ricerca di una struttura stabile di evitare tutti quei comportamenti che possano sottrarre risorse al bisogno a cui l'azienda stessa risponde. La norma è applicabile sia a gruppi e Aziende Pubbliche che gruppi e aziende private quindi attuabile indifferentemente dal tipo di bisogno e di mercato di riferimento e incide su diversi driver collegati al fenomeno della corruzione. Il beneficio gestionale è identificabile nell'adozione di un unico linguaggio e standard di riferimento internazionali univoci per la prevenzione della corruzione (nel loro caso è molto utile vista la loro dimensione internazionale soggetta a FCPA/UKBA). Il vantaggio legato al sistema prevede un unico linguaggio che si basa sulla piattaforma ANNEX SL, la stessa utilizzata per altri Sistemi di Gestione (es. ISO 9001) e pertanto con l'implementazione della ISO 37001 si possono integrare diversi elementi (es. politica, riesame, ecc.) senza appesantire la struttura organizzativa. Si hanno però anche notevoli benefici legati alla governance. In particolare, *“abbiamo un rafforzamento:*

→ *dei protocolli di controllo già esistenti per la prevenzione della corruzione attiva verso la Pubblica Amministrazione/privati e/o corruzione passiva all'interno della Pubblica Amministrazione (rafforzamento dei controlli di primo/secondo livello) e del sistema di whistleblowing;*

→ *dei protocolli di controllo sulle cd "Third parties" (es. agenti, distributori, spedizionieri, ecc) e quindi una maggiore integrazione fra il Modello di controllo interno e le Anti Corruption Global Policy (es. FCPA/UKBA) oltre alla possibilità in base al profilo di rischio delle «Third parties» di chiedere loro anche la certificazione ISO 37001 (es. paesi a maggior rischio) in modo coordinato con le eventuali indicazioni della Capogruppo «Global Policy».*

→ *dei controlli di terzo livello e/o dell'Organo di Vigilanza che in questo modo potrà maggiormente concentrarsi su altre aree a rischio dell'intero sistema meno presidiate (es. reati di riciclaggio e/o antiriciclaggio, criminalità organizzata, ecc.), facendo leva sui flussi informativi.” (Lungaro, 2017, p.71-72).*

A livello lo strumento permette di incrementare e rafforzare evidenze in caso di "legal defense". Sempre a livello economico permette la possibilità di sfruttare l'adozione dei Sistemi di Gestione ISO 37001 come requisito premiale per avere il rating di legalità davanti alle autorità di controllo di ciascuno stato e la possibilità di essere agevolate in termini di brand reputation ed in particolare per i sistemi di qualifica di clienti internazionali con possibilità di alleggerire i loro contract audit. Essendo uno strumento volontario non può essere definito risolutivo in termini assoluti del fenomeno della corruzione nelle Aziende Pubbliche e private. Il fatto che un ente di

terza parte effettui l'audit incrementa l'autonomia e la veridicità di quanto dichiarato (Rainero & Brescia, 2016).

5 – Limitazioni

Lo strumento è stato introdotto da poco dalla norma, quindi non esistono ancora aziende sanitarie che abbiano adottato lo strumento. Evidenze maggiori si avranno tra alcuni anni con necessità di integrare il sistema ai numerosi già attivi nelle Aziende Pubbliche. Solo alcuni Comuni italiani anche in ottemperanza a quanto definito dalla normativa antiriciclaggio stanno iniziando ad adottare la norma ISO 37001:2016 (Biancone et al., 2017).

6 – Ringraziamenti

Si ringrazia il Prof. Ermelindo Lungaro – uno dei massimi esperti italiani che, dal 2012, si occupa delle tematiche relative all'anticorruzione, ricoprendo, tra l'altro, l'incarico di Advisory Board in "Transparency International Italia" – per l'importante contributo fornito alla nostra ricerca, avendo reso disponibili alcuni suoi lavori in tema di anticorruzione e ISO 37001:2016, che hanno sostenuto la fattibilità dell'analisi condotta.

Si ringraziano i review anonimi e i commenti ricevuti del primo draft dell'articolo presentato al Convegno Nazionale Aidea "Tendenze Nuove" negli studi Economico Aziendali. L'Evoluzione dei rapporti Azienda – Società tenutosi a Roma il 14-15 Settembre, 2017.

7 – References

- Acconcia, A., D'Amato, M., & Martina, R. (2003). *Corruption and tax evasion with competitive bribes*, Centre for Studies in Economics and Finance. Working Paper, (112).
- Akdede, S. H. (2011). *Corruption and tax evasion*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(2), 141-149.
- Alm, J., Martinez-Vazquez, J., & McClellan, C. (2016). *Corruption and firm tax evasion*, Journal of Economic Behavior & Organization, 124, 146-163.
- Aregbeshola, B. S. (2017). *Institutional corruption, health-sector reforms, and health status in Nigeria*, The Lancet, 388(10046), 757.
- Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture (G.U. n. 91 del 19 aprile 2016)
- Bardhan, P. (1997). *Corruption and development: a review of issues*, Journal of economic literature, 35(3), 1320- 1346.
- Besley, T., & McLaren, J. (1993). *Taxes and bribery: the role of wage incentives*, The economic journal, 103(416), 119-141.
- Biancone, P., Secinaro, S., & Brescia, V. (2016). *Popular report and Consolidated Financial Statements in public utilities, Different tools to inform the citizens, a long journey of the transparency*, International Journal of Business and Social Science, 7(1).
- Biancone P., Tradori V., Brescia, V., Gurrieri F. (2018). *Antiriciclaggio, lo stato dell'arte sui sistemi di gestione e caratteristiche applicate negli enti locali*, Economia Aziendale Online, 8(4), 263-273.
- Braşoveanu, I., & Obreja Braşoveanu, L. (2009). *Correlation between Corruption and Tax Revenues in EU 27*, Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, 43(4), 133-142.

- Brescia V. (2017). *Corruption and ISO 37001: A new instrument to prevent it in international entrepreneurship*, WorldJournal of Accounting, Finance and Engineering, 1(2017), 1-14.
- Brush, C. (2012). *International entrepreneurship: The effect of firm age on motives for internationalization*, (Vol. 5), Routledge.
- Carroll, C. D., Rhee, B. K., & Rhee, C. (1994). *Are there cultural effects on saving? Some cross-sectional evidence*, The Quarterly Journal of Economics, 109(3), 685-699.
- Cerqueti, R., & Coppier, R. (2011). *Economic growth, corruption and tax evasion*, Economic Modelling, 28(1), 489-500.
- Chander, P., & Wilde, L. (1992). *Corruption in tax administration*, Journal of public economics, 49(3), 333-349. Crocker, K. J., & Slemrod, J. (2004). *Corporate tax evasion with agency costs* (No. w10690), National Bureau of Economic Research.
- Çule, M., & Fulton, M. (2005). *Some implications of the unofficial economy–bureaucratic corruption relationship in transition countries*, Economics Letters, 89(2), 207-211.
- D'Agostino, G., Dunne, J. P., & Pieroni, L. (2016). *Government spending, corruption and economic growth*, World Development, 84, 190-205.
- Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300" pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001.
- Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.
- Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50
- Delibera AGCM del 14 novembre 2012, n. 24075 - Regolamento attuativo in materia di rating di legalità (ultimamodifica delibera n. 26166 del 13 luglio 2016) Delibera 14 novembre 2012, n. 24075 (G.U. del 18 dicembre 2012, n. 294)[Come modificato dalla delibera n. 24953 del 5 giugno 2014 (G.U. del 19 giugno 2014, n. 140), dalla delibera n. 25017 del 17 luglio 2014 (Bollettino n. 29 del 21 luglio 2014; G.U. del 28 luglio 2014, n. 173), dalla delibera n. 25207 del 4 dicembre 2014 (Bollettino n. 48 del 15 dicembre 2014; G.U. del 15 dicembre 2014, n. 290) e dalla delibera n. 26166 del 13 luglio 2016 (Bollettino n. 31 del 12 settembre 2016; G.U. del 12 settembre 2016, n. 213)].
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). *International entrepreneurial culture— Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship*, International Business Review, 21(4), 708-721.
- Determinazione ANAC n. 8 del 17/06 2015 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 152 del 3 luglio 2015).
- Determinazione ANAC n. 6 del 28 aprile 2015 "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)" (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 110 del 14 maggio 2015).
- Ehnert, M. (2015). *ISO and Compliance Management Systems: Aligning the new ISO 19600 and the planned ISO 37001*, Business Compliance, 4(2), 55-64.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1997). *Industry costs of equity*, Journal of financial economics, 43(2), 153-193. Fisman, R., & Miguel, E. (2007). *Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets*, Journal of Political economy, 115(6), 1020-1048.
- Ferrarini, A., Lungaro E., Pollina C., & Vergine V. (2016). *Linee guida per la prevenzione della corruzione. Anci Lombardia – IFEL*.

- Goerke, L. (2008). *Bureaucratic corruption and profit tax evasion*, *Economics of Governance*, 9(2), 177-196.
- Hindriks, J., Keen, M., & Muthoo, A. (1999). *Corruption, extortion and evasion*, *Journal of Public Economics*, 74(3), 395-430.
- Kafel, P. (2016). *Anti-bribery management system as a tool to increase quality of live*, Center for Quality, 2016.
- Legge 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione (G.U. n. 265 del 13 novembre 2012).
- Lewis, M. (2006). *Governance and corruption in public health care systems*.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). *Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies*, *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Liu, X. (2016). *Corruption culture and corporate misconduct*, *Journal of Financial Economics* 122.2, 307-327.
- Lungaro, E. (2017). *Sistemi di gestione anticorruzione secondo la norma ISO 37001*. Corso Bureau Veritas 19 Aprile, Torino. In particolare: "MODULO IX_8 nov 2017".
- Lusa, C., Puddu, L., Rainero, C., & Scagliola, L. (2016). *La certificazione dei processi amministrativi nelle aziende sanitarie* (Vol. 6), G Giappichelli Editore.
- Mocan, N. (2008). *What determines corruption? International evidence from microdata*, *Economic Inquiry*, 46(4), 493-510.
- Mundial, B. (1997). *Helping countries combat corruption: the role of the World Bank*, PREM, Set. Murray, M. N. (1995). *Sales tax compliance and audit selection*, *National Tax Journal*, 515-530.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
- Puddu, L. (2010). *Il processo di accumulazione del capitale, l'analisi funzionale del management, l'amministrazione razionale e la classificazione delle aziende: razionalità della rilevanza e valori etici*, Egea, Milano.
- Puddu, L., Biancone, P. P., Secinaro, S., & Vietti, M. C. (2016). *Il bilancio consolidato delle Aziende Pubbliche locali: Ipsas e Principi contabili nazionali a confronto*, *Impresa Progetto*, 3, 1-27.
- Puddu L., Büchi G., Biancone P.P., Rainero C., Secinaro S., Tradori V., Migliavacca A., Indelicato A., Brescia V., Bignamini E., Cappa C., Ruffino E.D., Zollesi G. (2017). *Management dei servizi sanitari territoriali. Efficienza e Valorizzazione Sociale*. In-Dipendenze, Boves, Italy.
- Rainero, C., & Brescia, V. (2016). *Corporate Social Responsibility» and «Social Reporting»: The Model of Innovation*
- «Piedmont Method, International Journal Series in Multidisciplinary Research (IJSMR)(ISSN: 2455-2461), 2(3), 18-40.
- Sampson, S. (2015). *The anti-corruption package*, *Ephemera*, 15(2), 435.
- UNI EN ISO 37001:2016 20 December 2016.
- Wei, S. J. (1999). *Corruption in economic development: Beneficial grease, minor annoyance, or major obstacle?*, The World Bank.
- Rose, R., & Mishler, W. (2010). *Experience versus perception of corruption: Russia as a test case*, *Global Crime*, 11(2), 145-163.
- Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). *Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 331-350.
- Spano, F., & Tradori, V. (2015). *Sistemi di auditing e controllo nelle organizzazioni sanitarie*, Rirea, Roma.
- Uslaner, E. M. (2010). *Tax evasion, corruption, and the social contract in transition*, *Developing alternative frameworks for explaining tax compliance*, 59, 174.

- Wang, L. F., & Conant, J. L. (1998). *Corporate tax evasion and output decisions of the uncertain monopolist*, *National Tax Journal*, 41(4), 579-581.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*, MIT press.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.