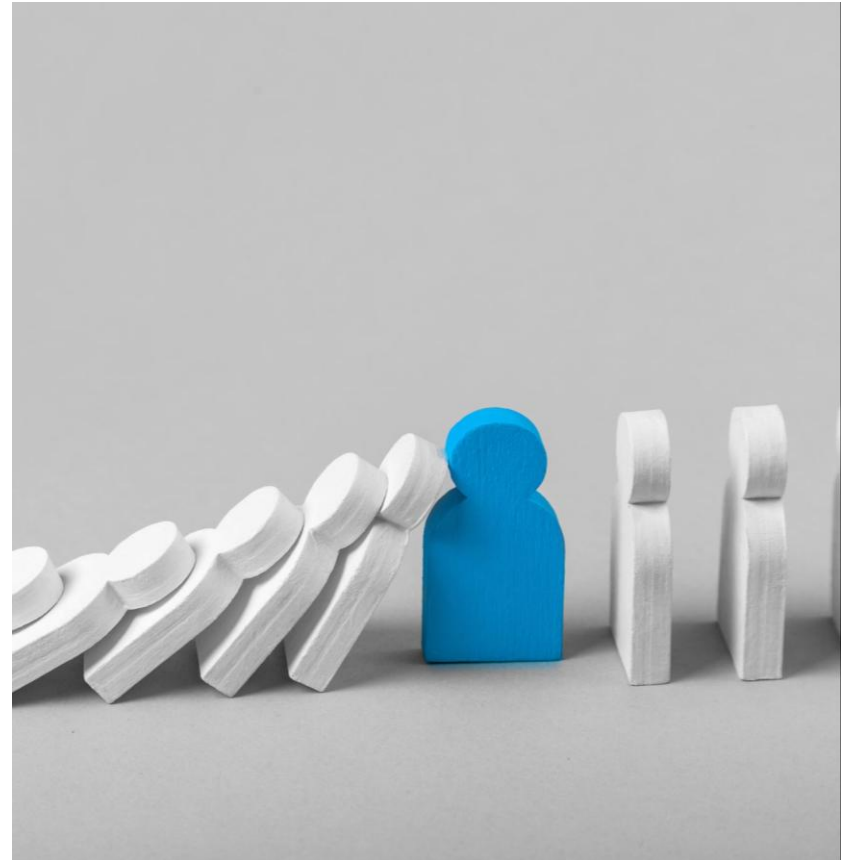


Il conflitto di interessi

VALENTINA M. DONINI

SNA/PORTAVOCE FORUM GOVERNO APERTO – OPENGOV.IT

- SITUAZIONE NON COMPORTAMENTO
- valenza prevalentemente deontologico-disciplinare
- principio generale di diritto amministrativo che non ammette deroghe ed eccezioni (PNA 2019)





Dichiarazione preventiva



ART. 6 CODICE DIPENDENTI



Obbligo di dichiarare preventivamente *relazioni sensibili*

Art. 6. Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse

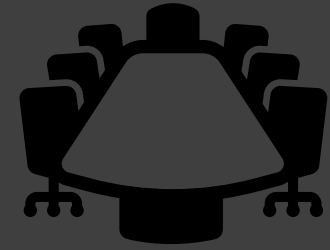
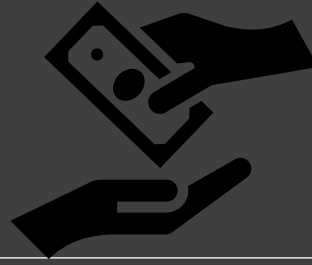
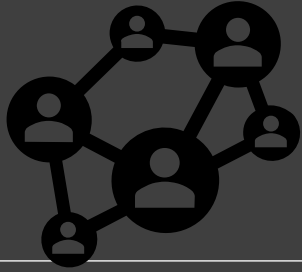
1. Fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da leggi o regolamenti, il dipendente, all'atto dell'assegnazione all'ufficio, **informa per iscritto** il dirigente dell'ufficio **di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con** soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando:

- a) se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione;
- b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate.

Dovere di informazione

- 2. Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici.

Dovere di astensione



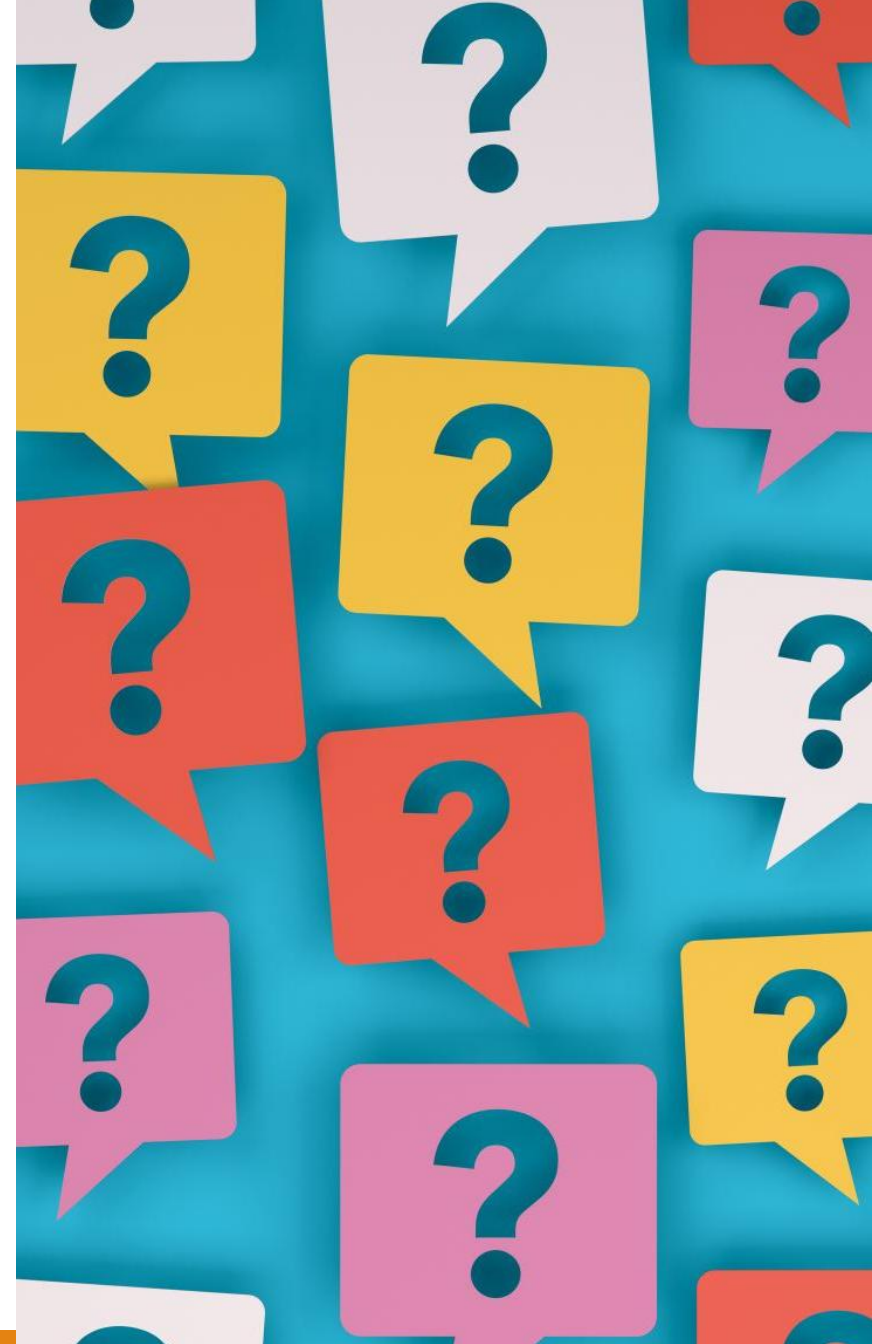
Art. 7. Obbligo di astensione

Il dipendente si **astiene dal partecipare** all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere **interessi propri, ovvero di suoi parenti**, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia

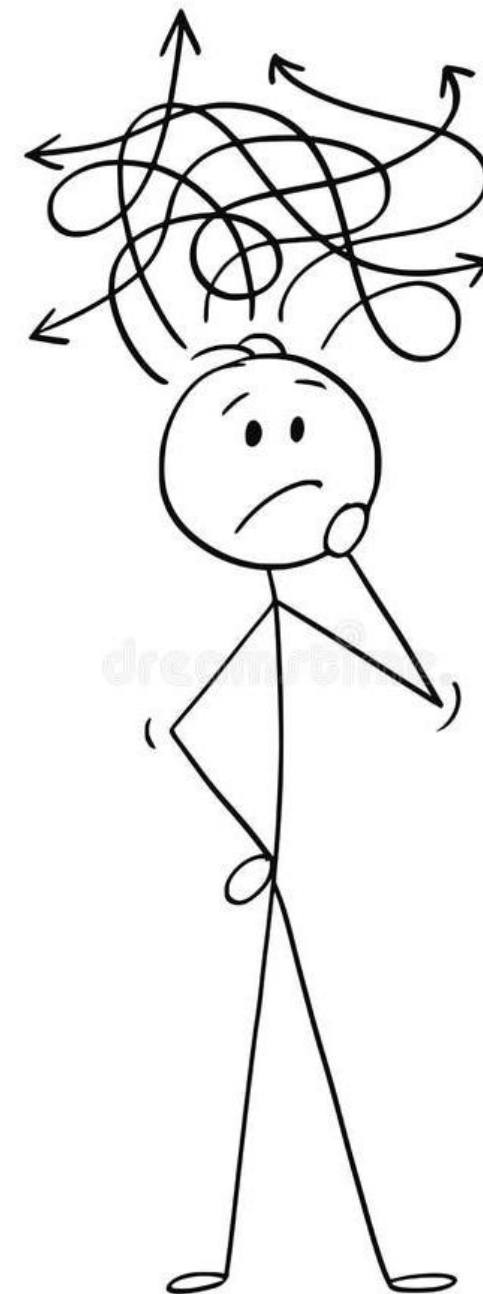
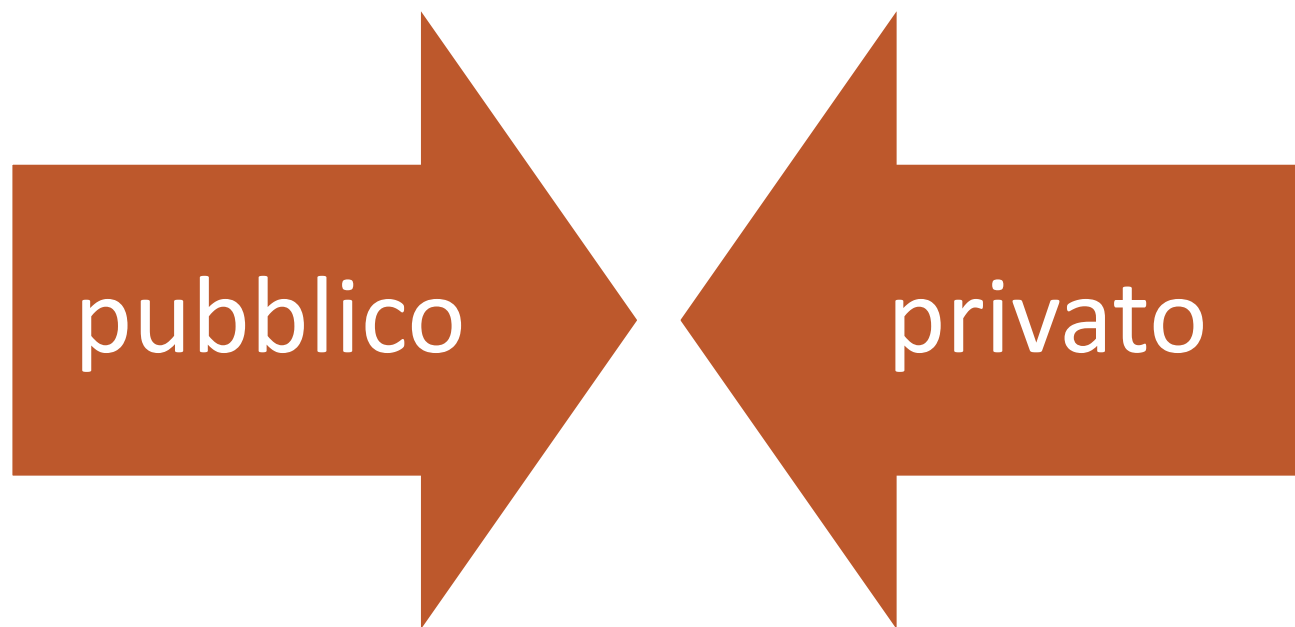
o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza.



- Art. 4
- Il dipendente non accetta incarichi di consulenza o collaborazione di qualsiasi natura, gratuiti o retribuiti, da soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza del dipendente medesimo.



- abbiano / abbiano avuto un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza





Art. 5. Partecipazione ad associazioni e organizzazioni

- 1. Nel rispetto della disciplina vigente del diritto di associazione, il dipendente comunica tempestivamente al responsabile dell'ufficio di appartenenza la propria adesione o appartenenza ad associazioni od organizzazioni, a prescindere dal loro carattere riservato o meno, i cui ambiti di interessi possano interferire con lo svolgimento dell'attività dell'ufficio. Il presente comma non si applica all'adesione a partiti politici o a sindacati
- 2. Il pubblico dipendente non costringe altri dipendenti ad aderire ad associazioni od organizzazioni, né esercita pressioni a tale fine, promettendo vantaggi o prospettando svantaggi di carriera.

Cosa può aiutare?

Esplicitare le regole

Chiarire incertezze e dubbi interpretativi

Senza però eliminare i «filtri etici»
→ FORMAZIONE!



6° PIANO D'AZIONE NAZIONALE PER IL GOVERNO APERTO 2024-2026

LUGLIO 2024

ITALIA

 OPEN GOV

Promuovere la cultura dell'integrità e la trasparenza dei processi decisionali pubblici

Diffusione della conoscenza delle minacce all'integrità dei processi decisionali pubblici



Comunità
di pratica

Responsabili Prevenzione
Corruzione e Trasparenza
SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

**MODELLO DI POLICY PER
L'EMERSIONE E GESTIONE DEL
CONFLITTO DI INTERESSI**

ITALIA

●●●●● open gov

2025

<https://sna.gov.it/home/attivita/comunita-di-pratica/comunita-di-pratica-per-rpct/>

Buone pratiche SNA

<https://sna.gov.it/home/attivita/comunita-di-pratica/comunita-di-pratica-per-rpct/buone-pratiche/>

Regolamento per la gestione del conflitto di interessi

- Termini e definizioni
- Responsabilità per la gestione dei CDI
- flussi informativi e modalità organizzative di gestione
- criteri di valutazione
- misure di trattamento del CDI
- registro dei conflitti di interessi
- “istruzioni d’uso e manutenzione” per il RPCT
- modulistica



Obiettivi



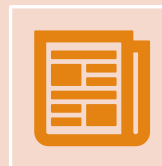
Identificazione tempestiva e gestione efficace dei conflitti di interessi



Tutela e responsabilizzazione degli agenti pubblici



Prevenzione di danni, inclusi quelli reputazionali, che potrebbero derivare dalla mancata gestione delle situazioni di conflitto,

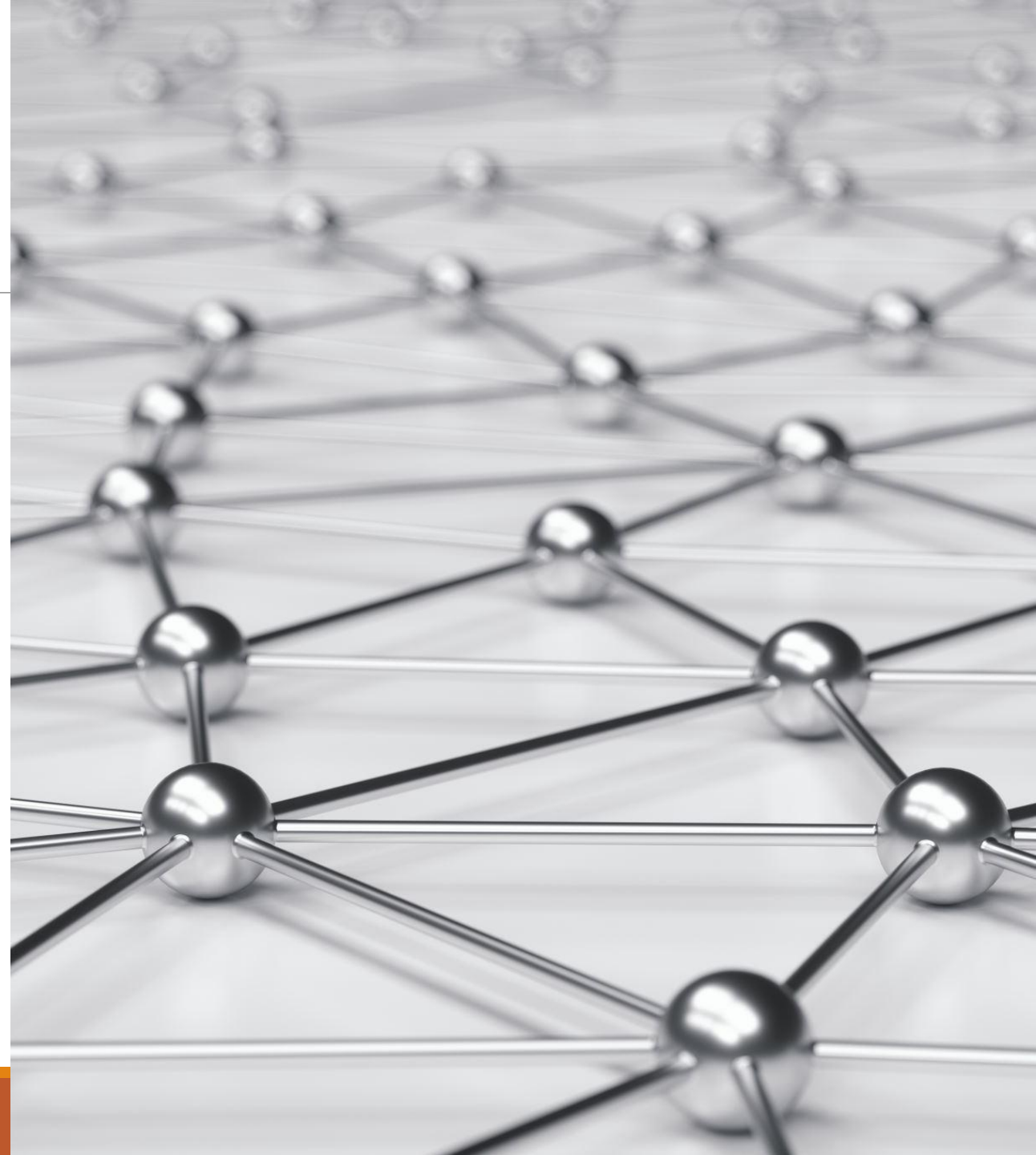


Promozione dell'integrità e della cultura dell'etica pubblica

Il fenomeno

Il conflitto di interessi è un fenomeno di interferenza relazionale. Si determina nella rete di relazioni (pubbliche e private) dell'agente pubblico e dipende dall'interazione tra gli interessi che sono supportati da tale rete di relazioni, indipendentemente dal comportamento adottato dal soggetto stesso.

→ Relazioni sensibili



Le relazioni sensibili

sono particolari relazioni che, per la loro intensità, possono determinare fenomeni di interferenza

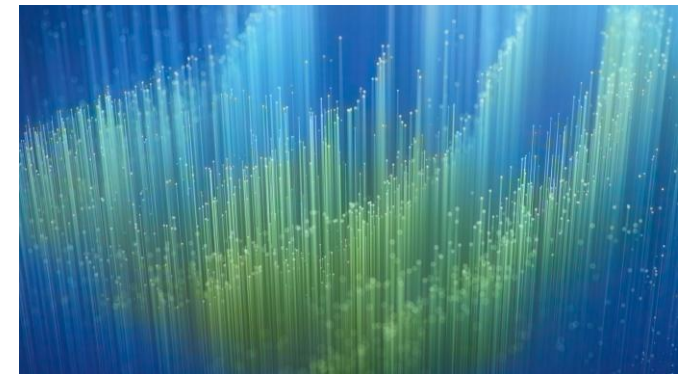


Il conflitto di interessi

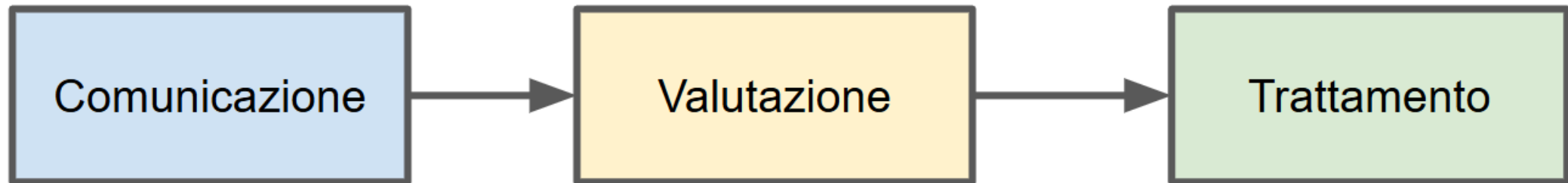
È LA SITUAZIONE IN CUI LA PROMOZIONE DI UN INTERESSE SECONDARIO MINACCIA UN INTERESSE PRIMARIO

PUÒ SUSSISTERE A PRESCINDERE CHE VENGA MESSA IN ATTO UNA CONDOTTA IMPROPRIA, IRREGOLARE O ILLECITA E NON RAPPRESENTA, DI PER SÉ, UNA SITUAZIONE IN ALCUN MODO SANZIONABILE

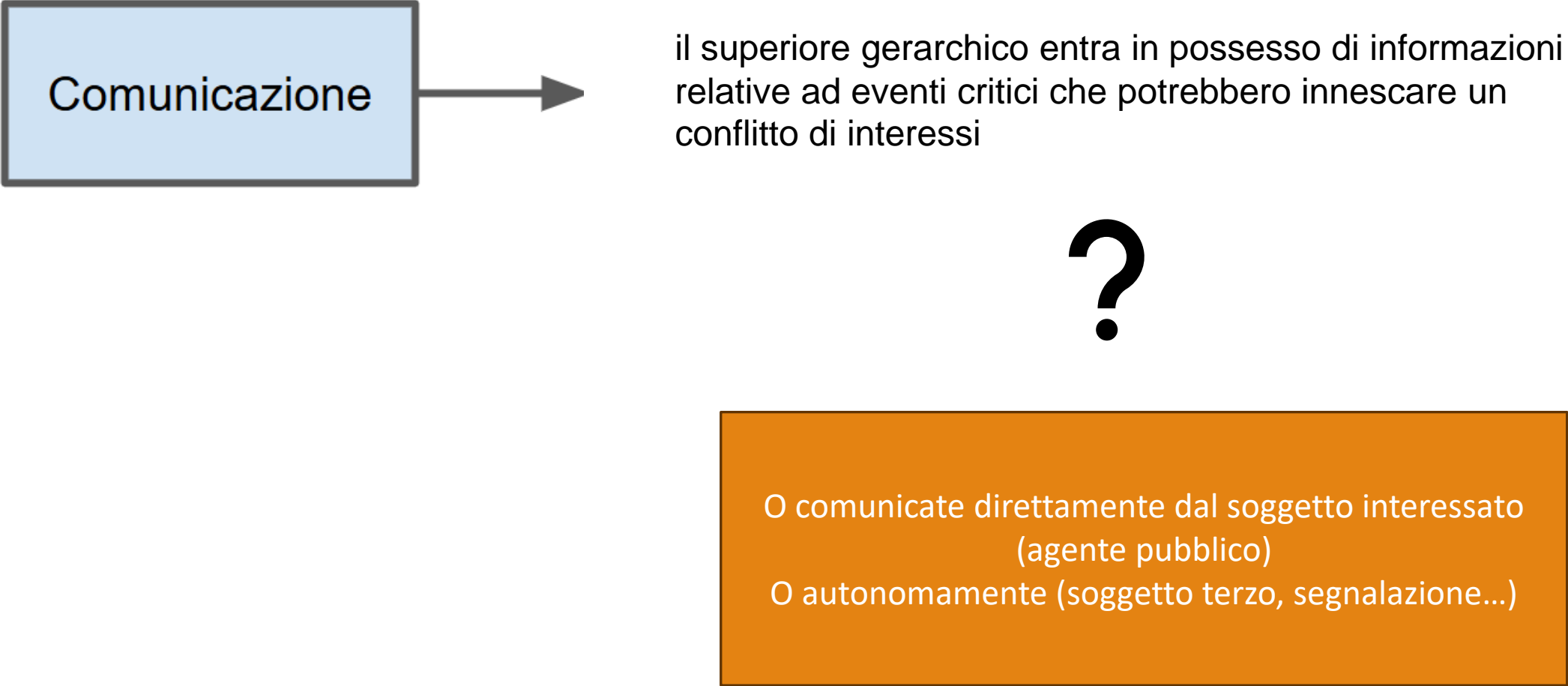
CIÒ CHE È SANZIONABILE SOTTO UN PROFILO DISCIPLINARE È LA CIRCOSTANZA CHE, PUR IN PRESENZA DI UN CONFLITTO DI INTERESSI, ESSO NON VENGA FATTO EMERGERE E GESTITO ATTRAVERSO LE DISPOSIZIONI DELLA POLICY



Processo di gestione del conflitto di interessi



Comunicazione



```
graph LR; A[Comunicazione] --> B[il superiore gerarchico entra in possesso di informazioni relative ad eventi critici che potrebbero innescare un conflitto di interessi]; B --> C[?]; C --> D["O comunicare direttamente dal soggetto interessato (agente pubblico)  
O autonomamente (soggetto terzo, segnalazione...)"]
```

il superiore gerarchico entra in possesso di informazioni relative ad eventi critici che potrebbero innescare un conflitto di interessi

?

O comunicare direttamente dal soggetto interessato
(agente pubblico)
O autonomamente (soggetto terzo, segnalazione...)

Valutazione

- intensità della relazione
- potenzialità di influenzamento
- impatto

- scenario attuale: rappresenta il punto di partenza, il "qui e ora" in cui viene effettuata la valutazione, e descrive lo stato attuale delle relazioni, degli interessi e delle responsabilità del decisore pubblico
- scenari futuri: rappresentano i possibili sviluppi dello scenario attuale e descrivono "cosa potrebbe accadere" nell'ipotesi in cui lo scenario attuale dovesse modificarsi
- scenari passati: collegano il presente a eventi e relazioni che si sono sviluppati in precedenza e che potrebbero avere ripercussioni nello scenario attuale

Trattamento

Soft Strategies mirano a regolare il conflitto di interessi: riducono l'interferenza, senza annullarla, agendo su un singolo processo, oppure responsabilizzando l'agente pubblico.

Hard Strategies mirano ad annullare l'interferenza relazionale: rimuovono le relazioni sensibili oppure separano, fisicamente e funzionalmente, l'agente pubblico dal contesto organizzativo in cui si genera il conflitto.

Intensità relazionale	Tipo di rischio e opzioni di trattamento
BASSA	Rischio accettabile: Il superiore gerarchico può decidere di non trattare il rischio. La decisione di non trattare il rischio deve essere in ogni caso motivata.
ALTA	Rischio non accettabile: il superiore gerarchico DEVE adottare delle strategie di trattamento del rischio.
MEDIA	

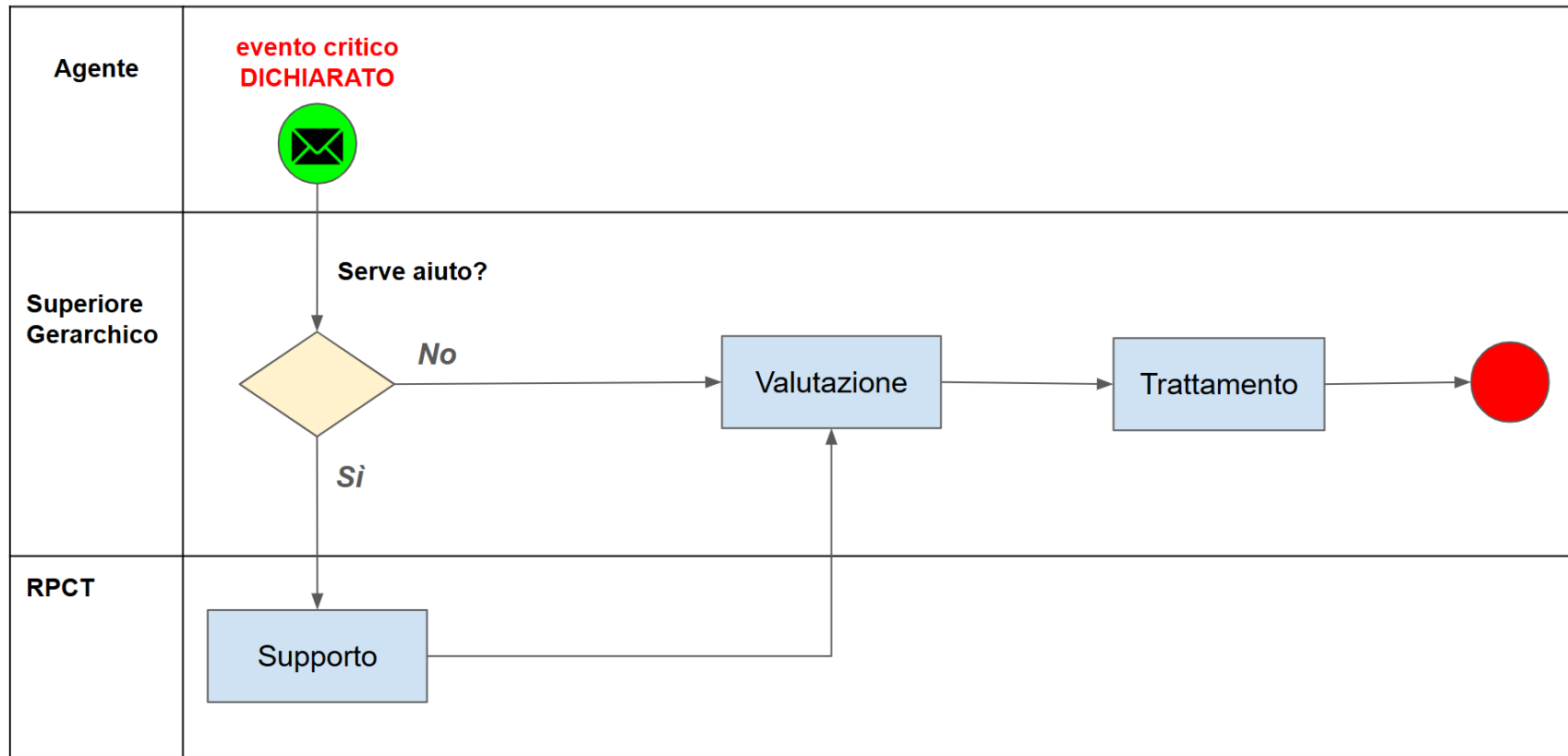
Soft Strategies

Strategia	Descrizione	Costi/benefici
<i>Astensione</i>	L'Agente in conflitto di interessi viene escluso dalla gestione del processo: non potrà svolgere attività, prendere decisioni o gestire informazioni	Riduce notevolmente la potenzialità di influenzamento, ma ha un impatto elevato sui processi
<i>Avocazione</i>	Il Superiore gerarchico interviene nel processo al posto dell'Agente. L'avocazione può essere totale (l'Agente viene escluso dalla processo) oppure parziale	Riduce notevolmente la potenzialità di influenzamento, ma obbliga le funzioni dirigenziali a svolgere funzioni operative
<i>Gestione congiunta</i>	L'Agente non può gestire in modo autonomo il processo (affiancamento - segregazione delle funzioni)	Riduce la potenzialità di influenzamento, ma ha costi organizzativi non indifferenti
<i>Controllo rinforzato</i>	Si effettua un controllo sulle attività, sulle decisioni e sulle informazioni gestite dall'Agente, e sui risultati conseguiti	Consente di identificare tempestivamente eventuali azzardi morali, ma non riduce la potenzialità di influenzamento
<i>Disclosure</i>	Il conflitto di interessi dell'Agente viene rilevato, confermato e reso pubblico, senza introdurre ulteriori misure di trattamento	Non impatta sull'efficienza dei processi, ma non consente di identificare eventuali irregolarità
<i>Sottoscrizione di "impegni"</i>	L'Agente deve sottoscrivere specifici impegni, cioè impegnarsi ad adottare (o a non adottare) specifici comportamenti e/o a gestire in modo responsabile le decisioni e le informazioni. Gli impegni hanno valenza disciplinare e, nel caso in cui l'Agente sia un professionista esterno, sono parte integrante del contratto	Consentono di gestire al meglio i conflitti di interessi potenziali. Possono rendere più efficaci le altre misure di trattamento. Promuovono la responsabilizzazione degli Agenti. Tuttavia, è difficile per l'organizzazione verificare l'effettivo rispetto degli impegni assunti

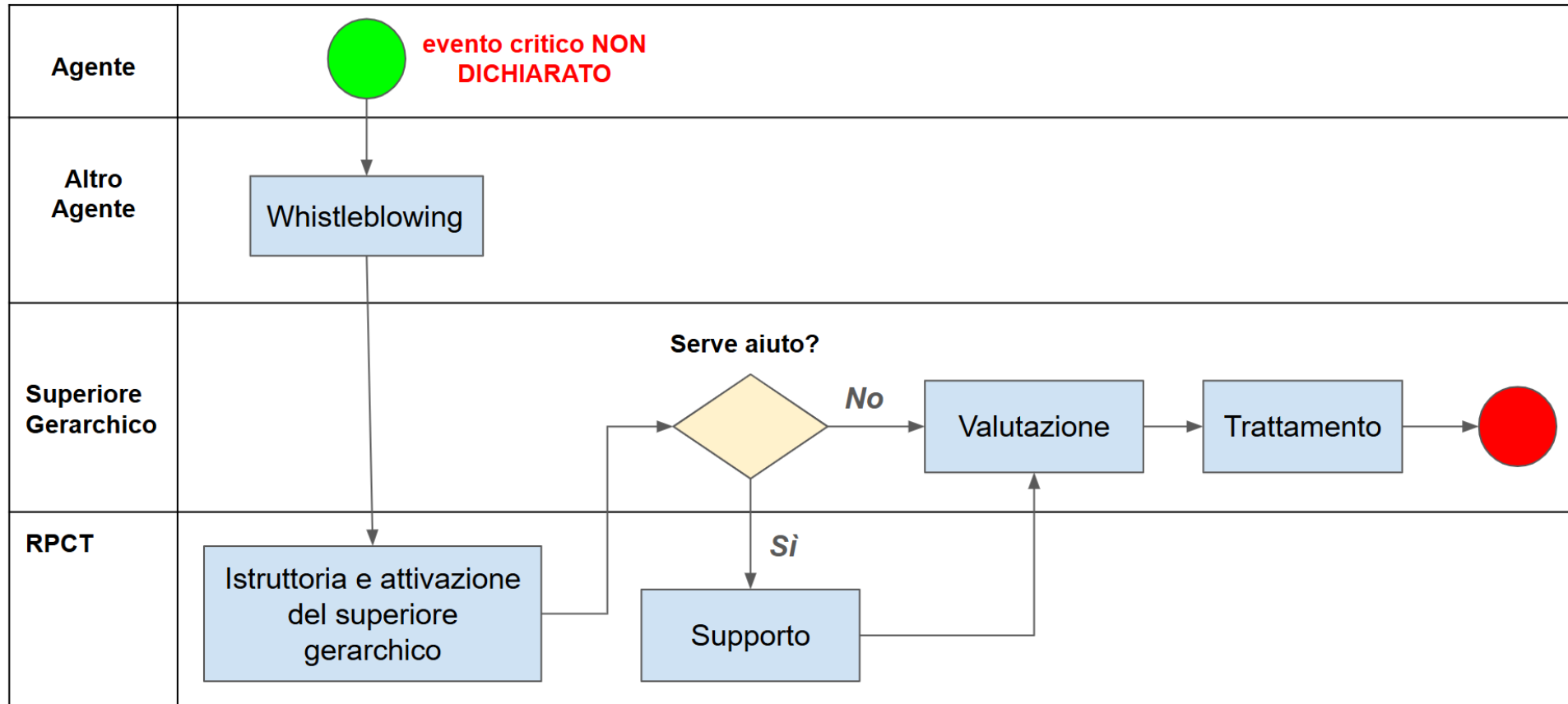
Hard Strategies

Evento critico	Strategia	Effetto
<i>Proposta di collaborazione extra-istituzionale</i>	Non autorizzare la collaborazione	Impedisce l'emersione di una relazione sensibile
<i>Assegnazione di un incarico</i>	Non affidare l'incarico al soggetto in conflitto di interessi	Neutralizza la potenzialità di influenzamento
<i>Entrata di servizio / assegnazione a nuovo ufficio</i>	Trasferimento ad altro ufficio	Neutralizza la potenzialità di influenzamento
<i>Adesione ad associazioni o organizzazioni</i>	Trasferimento ad altro ufficio	Neutralizza la potenzialità di influenzamento
<i>Coinvolgimento in un processo</i>	Trasferimento ad altro ufficio	Neutralizza la potenzialità di influenzamento
	Esclusione dell'operatore economico.	Rimuove il soggetto privato coinvolto nella relazione sensibile.

Flusso ordinario



Conflitto di interessi segnalato da un terzo soggetto (whistleblowing)





Documento di portata generale da
adattare alle singole PA



approccio strutturato e trasparente alla
prevenzione e al trattamento delle
situazioni di CDI



non introduce nuovi obblighi o sanzioni!

La policy in sintesi:

v.donini@governo.it



valentinamdonini

