COMUNE DI GENOVA

Linee guida per l'emersione e la gestione dei CONFLITTI DI INTERESSI

Documento redatto sulla base dei tavoli di lavoro svolti dal Comune di Genova all'interno della Comunità di pratica dei Responsabili Prevenzione Corruzione e Trasparenza curata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (Presidenza Consiglio dei Ministri)

Fonte documentale di riferimento:

Le buone pratiche della CDP per i RPCT - Conflitto di interessi

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

Comune di Genova - Segreteria Generale - Ufficio Unico prevenzione corruzione, trasparenza, controlli successivi regolarità amm.va degli atti, antiriciclaggio - Via Garibaldi, 9 - Palazzo Albini, secondo piano | 16124 Genova - E-mail: ufficiounico@comune.genova.it

PRESENTAZIONE

***POLICY* PER LA GESTIONE DEL CONFLITTO DI INTERESSI**

Sommario

1. TERMINI E DEFINIZIONI 4
2. PRINCIPI, VALORI DI RIFERIMENTO, SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE 5
3. IL FENOMENO 6
3.1. L'interferenza relazionale 6
3.2. Le relazioni "sensibili" 7
3.3. Conflitti di interessi attuali e potenziali 7
4. RUOLI E RESPONSABILITÀ 7
4.1. Agente Pubblico 7
4.2. Superiore gerarchico 8
4.3. Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) 8
5. PROCESSO DI GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSI: QUADRO GENERALE .. 8
5.1. Il conflitto di interessi come rischio per l'integrità 8
5.2. Fasi del processo di gestione 9
5.2.1. Comunicazione 9
5.2.2. Valutazione 10
5.2.3. Trattamento 10
6. COMUNICAZIONE 10
6.1. Eventi critici ed obblighi dichiarativi 10
6.2. Adesione ad associazioni o organizzazioni 11
6.3. Entrata di servizio / assegnazione a nuovo ufficio 11
6.4. Assegnazione di un incarico 12
6.5. Coinvolgimento in un processo 13
6.6. Offerta di collaborazione 13
6.7. Obblighi dichiarativi 14
7. VALUTAZIONE 15
7.1. Identificazione del rischio 15
7.2. Analisi del rischio (misurazione) 15

7.3. L'uso degli scenari 16

8. TRATTAMENTO 17

8.1. Strategie di trattamento 17

8.2. Catalogo delle *Soft Strategies* 17

8.3. Catalogo delle *Hard Strategies* 18

8.4. Gestione del registro dei conflitti di interessi 20

9. RISERVATEZZA 21

10. PERCENTUALE MINIMA DI CONTROLLI A LIVELLO DI ENTE 22

1. TERMINI E DEFINIZIONI

1.1. Processo: Insieme di attività correlate o interagenti che usano o trasformano *input* per fornire un risultato. I processi possono contenere sequenze di attività, momenti decisionali e flussi di gestione delle informazioni. A titolo esemplificativo, sono processi dell'amministrazione particolarmente esposti a conflitti di interessi:

- le procedure di gara;
- i procedimenti di selezione del personale e di assegnazione di incarichi;
- i procedimenti di autorizzazione e concessione;
- l'erogazione di benefici economici e di pagamenti;
- le attività di controllo, vigilanza, ispezione e sanzione;
- i procedimenti di gestione delle entrate, delle spese, del patrimonio
- altri procedimenti che vedano coinvolti agenti pubblici e soggetti privati.

1.2. Essere coinvolto in un processo: intervenire in un processo, potendone influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione.

1.3. Agenti Pubblici: dipendenti, dirigenti, professionisti, collaboratori, consulenti e altri soggetti, coinvolti, a qualsiasi titolo, nei processi dell'Amministrazione.

1.4. Soggetti privati: persone fisiche, persone giuridiche ed enti di fatto.

1.5. Destinatari: soggetti privati chiamati in causa nei processi dell'Amministrazione. A titolo esemplificativo, sono destinatari gli operatori economici, gli utenti, i professionisti, le associazioni e i comitati di cittadini.

1.6. Ufficio: area, direzione, settore o ufficio previsti in sede di macro/micro-organizzazione dell'Ente.

1.7. Interesse primario: interesse che deve essere promosso dall'Amministrazione. Gli interessi primari derivano dalla normativa nazionale, regionale, di settore e dallo Statuto dell'Ente.

1.8. Interesse secondario: interesse non primario, riferibile a un singolo Agente Pubblico, ai destinatari o ad altri soggetti esterni all'Amministrazione.

1.9. **Conflitto di interessi: situazione di interferenza relazionale da cui deriva un rischio per gli interessi primari. Un conflitto di interessi può essere potenziale o attuale**.

1.10. Azzardo morale: comportamento opportunistico, che **potrebbe** essere adottato da un Agente Pubblico, per promuovere interessi secondari.

1.11. Eventi critici: modifiche nella sfera professionale o personale di un Agente Pubblico, che possono innescare fenomeni di interferenza relazionale.

1.12. Relazioni “sensibili”: relazioni che, per la loro intensità, possono determinare fenomeni di interferenza relazionale.

1.13. Superiore gerarchico: soggetto sovraordinato all’Agente, che deve valutare e gestire il conflitto di interessi.

2. PRINCIPI, VALORI DI RIFERIMENTO, SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

La gestione del conflitto di interessi si ispira ai principi ed ai valori di:

- imparzialità
- indipendenza
- integrità
- trasparenza
- legalità
- fedeltà
- equità
- senso di appartenenza
- disciplina e onore
- centralità della persona
- tutela del valore pubblico
- fiducia.

Scopo del presente documento è incoraggiare gli Agenti Pubblici a **segnalare** e a **gestire**, insieme all’Amministrazione, le eventuali situazioni di conflitto di interessi, al fine di:

- promuovere l’imparzialità dell’azione amministrativa;
- tutelare ogni singolo Agente Pubblico attraverso modalità di trattamento del conflitto di interessi trasparenti e basati su un livello di consapevolezza condiviso.

Nello specifico, con le presenti linee guida si intende conseguire i seguenti obiettivi:

- dare concreta attuazione al **principio di imparzialità**;
- realizzare un **equilibrio tra valorizzazione delle competenze, imparzialità e buon andamento**;
- garantire il **buon andamento dell'organizzazione** attraverso il contributo di **competenze** professionali che operino con **integrità**;
- garantire l'integrità e l’indipendenza degli Agenti pubblici e **l’imparzialità (sia reale che percepita dai soggetti esterni**) dell’Amministrazione;
- prefigurare **nella sostanza** le situazioni più a rischio, anche nell'ottica di **salvaguardare la "dimensione soggettiva" del dipendente con una gestione "oggettiva" del conflitto di interessi**, attraverso misure di tipo organizzativo;

- individuare i **reali attori** che devono essere coinvolti nel processo di gestione del conflitto di interessi;
- supportare dipendenti e dirigenti nella **gestione delle situazioni dei conflitti di interesse**.

Le linee guida si applicano a tutti i processi dell'Amministrazione e agli Agenti Pubblici coinvolti, a qualunque titolo, in tali processi.

3. IL FENOMENO

3.1. L'interferenza relazionale

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.

Proprio per questi motivi, il conflitto di interessi si presenta come un fenomeno molto complesso, che alimenta dinamiche e rischi che spesso sfuggono ad una tipizzazione puntuale da parte dell'ordinamento giuridico.

Con il concetto di «interesse» si identificano le strategie di soddisfacimento di bisogni, che prendono vita dalla modificazione delle condizioni del contesto di vita personale o professionale di un individuo.

In sintesi:

- il conflitto di interessi è la situazione in cui la promozione di un interesse secondario minaccia un interesse primario;

- un conflitto di interessi 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 rilevante, tenuto conto di profili disciplinari, è la circostanza che, pur in presenza di un conflitto di interessi, esso non venga fatto emergere e non venga gestito**.

3.2. Le relazioni "sensibili"

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

- **Relazioni economiche:** debiti e crediti significativi, titolarità di quote presso società, sponsorizzazioni dirette (a favore dell'Agente) o indirette (a favore di organizzazioni collegate all'Agente);
- **Relazioni personali:** coniugio, convivenza, parentela, *partnership*, frequentazione abituale, partecipazione ad associazioni o organizzazioni anche *no profit*;
- **Relazioni professionali:** incarichi professionali; dipendenza gerarchica e/o funzionale nei rapporti di lavoro;
- **Relazioni conflittuali:** grave inimicizia e causa pendente;
- **Relazioni di rappresentanza:** titolarità di cariche presso soggetti giuridici *profit* e *no profit* (presidente, amministratore, gerente, dirigente); ruoli di rappresentanza di persone fisiche o giuridiche (tutore, curatore, procuratore o agente).

3.3. Conflitti di interessi attuali e potenziali

Un conflitto di interessi è **attuale**, quando esiste una relazione sensibile, che lega un Agente Pubblico a un soggetto che sia anche destinatario di un processo in cui l'Agente Pubblico è coinvolto.

Un conflitto di interessi è **potenziale** quando esiste una relazione sensibile, che lega un Agente Pubblico a un soggetto che *non sia* destinatario di un processo in cui l'Agente Pubblico è coinvolto, *ma che potrebbe*, verosimilmente, esserlo in futuro.

4. RUOLI E RESPONSABILITÀ

4.1. Agente Pubblico

L'Agente Pubblico:

- comunica le possibili situazioni di conflitto di interessi;
- partecipa attivamente al processo di gestione del conflitto di interessi;
- è destinatario delle misure di trattamento del conflitto di interessi.

L'Agente Pubblico rispetta le regole di comportamento e le procedure adottate dall'Amministrazione per la gestione del conflitto di interessi.

4.2. Superiore gerarchico

Il superiore gerarchico:

- prende in carico tempestivamente le situazioni oggetto di comunicazione;
- gestisce la valutazione del conflitto di interessi;
- adotta adeguate misure di trattamento;
- garantisce la tracciabilità del processo di gestione del conflitto di interessi.

Il superiore gerarchico di tutti i soggetti che intervengono, a qualunque titolo, nelle procedure di gara è il dirigente di riferimento.

Il superiore gerarchico di un soggetto che svolge un ruolo apicale è colui che lo ha nominato, ivi compreso l'organo politico nel caso di incarico di vertice massimo.

4.3. Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT)

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT):

- verifica l'efficacia delle linee guida e del processo di gestione del conflitto di interessi;
- definisce iniziative di formazione e informazione, per promuovere una gestione consapevole del conflitto di interessi;
- propone eventuali aggiornamenti alle presenti linee guida.

Se lo ritiene necessario, il RPCT si avvale del supporto dell'Ufficio Unico per la prevenzione della corruzione, l'attuazione della trasparenza, il controllo successivo di regolarità amministrativa degli atti, la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio e terrorismo (di seguito: Ufficio Unico). Il RPCT, altresì, può richiedere la collaborazione dell'Ufficio Disciplina anche tramite il predetto Ufficio Unico, nonché del Nucleo Operativo Antievasione che riferisce funzionalmente al RPCT (v. par. 10).

5. PROCESSO DI GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSI: QUADRO GENERALE

5.1. Il conflitto di interessi come rischio per l'integrità

Il conflitto di interessi è un rischio per l'integrità delle organizzazioni pubbliche, perché le interferenze relazionali generano incertezza sui comportamenti che potrebbero essere adottati dall'Agente Pubblico.

L'Agente Pubblico in conflitto di interessi, infatti, potrebbe agire correttamente, ma potrebbe anche deviare dagli *standard* di comportamento richiesti dal suo ruolo, non promuovendo, o addirittura pregiudicando, gli interessi primari.

La complessità del conflitto di interessi dipende dal fatto che tale rischio è associato a due diverse tipologie di eventi:

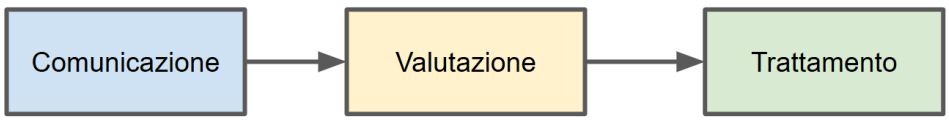
- "eventi critici" (modifiche nella sfera professionale o personale di un Agente Pubblico, che possono innescare fenomeni di interferenza relazionale e che potrebbero non essere conosciuti dall'organizzazione);
- "azzardi morali" (comportamenti opportunistici, che potrebbero essere adottati dall'Agente, per promuovere interessi della sua sfera privata e che potrebbero non essere previsti dall'organizzazione).

Il processo di gestione del conflitto di interessi, di conseguenza, intende perseguire tre obiettivi:

- garantire la **conoscenza** degli eventi critici, che possono determinare l'emersione di un conflitto di interessi;
- ridurre la **probabilità** e l'**impatto** degli azzardi morali;
- tutelare gli **interessi primari** e il **valore pubblico** generato dall'Amministrazione.

5.2. Fasi del processo di gestione

Il processo di gestione del conflitto di interessi è costituito da tre macrofasi:



5.2.1. Comunicazione

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

La comunicazione di informazioni relative agli eventi critici, ordinariamente, dovrebbe essere effettuata dall'Agente Pubblico.

Tuttavia, gli eventi critici possono essere rilevati, in modo autonomo, anche dal superiore gerarchico o da un soggetto terzo, esterno o interno all'amministrazione (ad esempio, attraverso una segnalazione).

In assenza di informazioni sugli eventi critici, non è possibile gestire il conflitto di interessi.

5.2.2. Valutazione

In questa macrofase si identificano i possibili azzardi morali che potrebbero essere messi in atto dall'Agente Pubblico. Si effettua una misurazione del conflitto di interessi, in termini di:

- intensità della relazione;
- potenzialità di influenzamento;
- impatto.

La misurazione consente di analizzare e descrivere il conflitto di interessi in termini di verosimiglianza (probabilità) e conseguenze (danni).

5.2.3. Trattamento

In questa macrofase si identificano e si adottano le **misure di trattamento del conflitto di interessi**. La selezione delle misure di trattamento può essere influenzata:

- da eventuali vincoli posti dalla normativa;
- dall'evento critico che ha determinato l'interferenza relazionale;
- dalle modalità di emersione del conflitto di interessi all'interno dell'organizzazione;
- dall'intensità relazionale;
- dalla potenzialità di influenzamento;
- dall'impatto;
- da eventuali vincoli di tipo organizzativo.

6. COMUNICAZIONE

6.1. Eventi critici ed obblighi dichiarativi

La normativa ha introdotto una serie di **obblighi di comunicazione**, che possono favorire l'emersione dei conflitti di interessi e la loro gestione.

Tali obblighi dichiarativi forniscono all'organizzazione informazioni relative a eventi critici che coinvolgono relazioni della sfera privata e professionale dell'Agente Pubblico.

Di seguito, si propone una descrizione delle diverse tipologie di eventi critici e dei corrispondenti obblighi dichiarativi.

6.2. Adesione ad associazioni o organizzazioni

L'adesione di un Agente ad associazioni, fondazioni, società scientifiche, organizzazioni senza scopo di lucro rappresenta un evento critico quando gli ambiti di interessi di tali soggetti giuridici possano interferire con le attività svolte dall'unità organizzativa presso la quale l'Agente è in servizio.

A titolo esemplificativo, un'associazione, una fondazione, una società scientifica, oppure una organizzazione senza scopo di lucro possono ricoprire ambiti di interessi tali da interferire con le attività svolte dall'ufficio di un Agente Pubblico.

Ciò presumibilmente può accadere quando:

- il suo oggetto sociale è incompatibile con gli interessi primari dell'Amministrazione;
- il suo oggetto sociale può essere perseguito grazie ad attività, procedimenti, decisioni o informazioni gestite dall'ufficio (es. attraverso l'erogazione di contributi di qualunque tipo);
- gli interessi primari dell'ufficio possono essere perseguiti grazie alle sue attività o alle sue risorse, umane o finanziarie (es. sponsorizzazioni, concessioni, o convenzioni);
- i suoi associati possono essere destinatari di attività o procedimenti gestiti dall'ufficio (es. associazioni di cittadini).

Questa tipologia di evento critico, di norma, fa emergere situazioni di conflitto di interessi "potenziale", che può diventare "attuale" in caso di coinvolgimento in un processo (cfr. 6.5).

6.3. Entrata di servizio / assegnazione a nuovo ufficio

Questa seconda tipologia di evento critico si determina a causa di una modifica nella sfera professionale pubblica: l'Agente comincia a lavorare (a seguito di assunzione o trasferimento di ufficio) in una unità organizzativa che gestisce procedimenti o eroga servizi che potrebbero coinvolgere, in qualità di destinatari, soggetti coinvolti nella sua sfera relazionale privata.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, l'entrata in servizio, così come l'assegnazione ad un nuovo ufficio, costituiscono eventi critici quando l'Agente Pubblico si trovi in una relazione sensibile:

- con soggetti a cui potrebbe erogare prestazioni;
- con persone collegate ad aziende soggette a controllo da parte del suo ufficio;
- con persone che svolgono attività professionali a favore di soggetti coinvolti nei processi del suo ufficio;
- con soggetti che possono ricevere benefici economici o autorizzazioni dal suo ufficio;
- con soggetti che potrebbero essere coinvolti nelle procedure di gara o nelle procedure concorsuali che interessano il suo ufficio;
- con soggetti che hanno controversie in atto con il suo ufficio.

Questa tipologia di evento critico fa emergere situazioni di conflitto di interessi “potenziale”, che può diventare “attuale” in caso di coinvolgimento in un processo (cfr. 6.5).

Ai fini del monitoraggio delle dichiarazioni relative al conflitto di interessi, anche potenziale (artt. 6 e 7 del DPR n. 62/2013), all’adesione ad associazioni o organizzazioni (art. 5 del DPR n. 62/2013) e agli interessi finanziari (art. 6 del DPR n. 62/2013), la Direzione competente in materia di personale ha attivato un modulo online informatizzato, come comunicato con nota di servizio n. 217117 del 30/04/2024.

Il dipendente neoassunto è pertanto tenuto a compilare il modulo sopra indicato entro 10 giorni dall’assunzione in servizio. Tale obbligo viene comunicato all’interessato mediante apposita nota.

La dichiarazione relativa ai conflitti di interessi deve essere aggiornata ogniqualvolta intervengano nuove circostanze che rendano necessaria la modifica o l’integrazione della dichiarazione già resa e deve essere nuovamente compilata in caso di mobilità interna con assegnazione a diverso ufficio.

Viene pertanto costituito un Registro dei conflitti di interessi centralizzato, per la cui gestione si rinvia al par. 8.4

6.4. Assegnazione di un incarico

Questo evento critico si determina quando un professionista esterno, in virtù di incarico professionale o di affidamento di servizio, venga coinvolto nei processi dell’Amministrazione, ma al contempo intrattenga relazioni sensibili di tipo economico, professionale o personale con soggetti potenzialmente destinatari di processi gestiti dall’ufficio presso il quale presti la sua attività.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, sono eventi “critici” le seguenti assegnazioni di incarico:

- progettista esterno, incaricato di definire le caratteristiche tecniche di un capitolato di gara, che abbia stipulato anche contratti di collaborazione con operatori economici potenzialmente interessati a partecipare alla gara;
- DEC (direttore dell’esecuzione dell’appalto) esterno che negli ultimi due anni abbia avuto un contratto di collaborazione con l’aggiudicatario;
- avvocato, incaricato di fornire una consulenza all’ufficio legale di un’Amministrazione, che collabora anche con uno studio che ha promosso ricorsi avverso provvedimenti emessi dall’Amministrazione;

Questa tipologia di evento critico fa emergere situazioni di conflitto di interessi “attuale”, perché il professionista è coinvolto in specifici processi dell’organizzazione.

6.5. Coinvolgimento in un processo

Questo evento critico si determina quando l'Agente Pubblico venga effettivamente coinvolto in un processo che abbia, tra i destinatari, uno o più soggetti con cui egli si trovi in relazione sensibile.

A titolo di esempio:

- il componente esterno di una commissione di gara ha in atto collaborazioni professionali con uno degli operatori economici partecipanti;
- un ispettore effettua un controllo presso un'azienda di proprietà di un vicino di casa, con cui è in causa per controversie edilizie;
- un dirigente è coinvolto nella valutazione di un progetto proposto da un'associazione di cui è presidente;
- un RUP gestisce un contratto con una società presso cui lavora un suo familiare;
- un funzionario verifica i requisiti di accreditamento di una associazione a cui appartiene;
- un funzionario gestisce una richiesta di contributo presentata da un ente del terzo settore di cui è tesoriere;
- un DEC verifica un lotto di forniture ricevuto da un'azienda gestita da un amico fraterno
- un commissario di concorso ha una conoscenza diretta, forme di collaborazione quotidiana e rapporti di familiarità con un candidato.

Questa tipologia di evento critico fa emergere situazioni di conflitto di interessi "attuale". In molti casi, questi conflitti potrebbero essere intercettati quando sono ancora in uno stadio "potenziale" ed essere gestiti, semplicemente, non coinvolgendo l'Agente Pubblico nel processo.

6.6. Offerta di collaborazione

Un'opportunità di collaborazione offerta da un soggetto privato a un dipendente dell'Amministrazione è un evento critico, quando tale soggetto privato ha anche una delle seguenti caratteristiche:

- è stato destinatario di processi gestiti dall'ufficio del dipendente interessato;
- è attualmente destinatario di processi gestiti dall'ufficio del dipendente interessato;
- potrebbe verosimilmente, in futuro, essere destinatario di processi gestiti dall'ufficio del dipendente interessato.

In presenza di tali presupposti, l'accettazione dell'incarico, pur previa autorizzazione da parte dell'Amministrazione, potrebbe essere di per sé idonea a far emergere situazioni di conflitto di interessi.

Per questa ragione, l'offerta di collaborazione costituisce evento critico da dichiarare, per consentire un'attenta valutazione e gestione del conflitto di interessi potenziale. Si tenga

comunque conto del fatto che alcune tipologie di collaborazioni sono vietate in modo assoluto da normative di settore.

Questa tipologia di evento critico può fare emergere situazioni di conflitto di interessi "potenziale" e situazioni di conflitto di interessi "attuale".

L'art. 4, comma 6 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) dispone che *il dipendente non accetta incarichi di collaborazione da soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza.*
L'art. 14 del citato Codice di comportamento disciplina gli obblighi del dipendente rispetto ai *Contratti ed altri atti negoziali.*

6.7. Obblighi dichiarativi

Evento critico	Obbligo dichiarativo	Fonte normativa nazionale
Adesione ad associazioni o organizzazioni	Comunicazione di adesione o appartenenza ad associazioni od organizzazioni	Art. 5, c. 1 DPR 62/2013
Entrata in servizio / assegnazione a nuovo ufficio	Dichiarazione degli interessi finanziari	Art. 6, c. 1 DPR 62/2013
Coinvolgimento in un processo	Dichiarazione di assenza/presenza di conflitti di interessi	Art. 7, c. 1 DPR 62/2013
Assegnazione di un incarico	Dichiarazione di assenza/presenza di conflitti di interessi	Art. 53, c. 14, D.lgs. 165/2001
Offerta di collaborazione	Richiesta di autorizzazione	Art. 53, c. 7, D.lgs. 165/2001

Gli eventi critici possono determinare conflitti di interessi con livelli di rischio più o meno elevati. Conseguentemente, il superiore gerarchico, ricevuta la comunicazione, dovrà effettuare una valutazione del rischio.

7. VALUTAZIONE

7.1. Identificazione del rischio

Nella fase di identificazione del rischio, il superiore gerarchico deve identificare eventuali azzardi morali che potrebbero essere messi in atto dall'Agente Pubblico in conflitto di interessi.

Questa identificazione non deve essere intesa come "un processo alle intenzioni" dell'Agente Pubblico: la valutazione del rischio non ha l'obiettivo di prevedere quali azzardi morali verranno concretamente messi in atto, ma serve per stimare la plausibilità di tali comportamenti in relazione al contesto e alle dinamiche delle relazioni coinvolte.

In termini generali, un Agente Pubblico in conflitto potrebbe:

- assumere decisioni tese a influenzare (in positivo o in negativo) gli interessi secondari dei soggetti con cui è in una relazione sensibile;
- adottare comportamenti oppure omettere comportamenti, al fine di influenzare (in positivo o in negativo) gli interessi secondari di soggetti con cui è in una relazione sensibile;
- gestire le informazioni, per influenzare (in positivo o in negativo) gli interessi secondari di soggetti con cui è in una relazione sensibile.

L'identificazione degli azzardi morali deve fare riferimento alle decisioni, ai comportamenti e alle informazioni che l'Agente Pubblico è chiamato ad adottare o gestire in virtù del proprio ruolo, quando interviene nei processi.

Se non è possibile, in alcun modo, identificare azzardi morali, allora il dipendente non è in conflitto di interessi.

Per identificare i possibili azzardi morali è necessario costruire degli scenari di rischio (cfr. §7.3).

7.2. Analisi del rischio (misurazione)

Nella fase di analisi del rischio il superiore gerarchico deve effettuare una misurazione, per stimare la verosimiglianza (probabilità) e le conseguenze (danni) degli azzardi morali. Tale misurazione prende in considerazione tre variabili:

- intensità della relazione: in che misura la relazione sensibile può influenzare l'Agente Pubblico, in base al grado di fiducia, dipendenza o reciprocità che essa genera?
- potenzialità di influenzamento: in che misura l'Agente può influenzare gli esiti dei processi in cui è coinvolto?
- impatto: quali danni possono essere provocati dagli azzardi morali?

7.3. L’uso degli scenari

Il processo di valutazione del rischio verte su quattro elementi, che sono costitutivi del conflitto di interessi:

- gli azzardi morali;
- l’intensità relazionale;
- la potenzialità di influenzamento;
- l’impatto.

Per rendere più dinamico, efficace e realistico il processo di valutazione, questi elementi devono essere "proiettati" in scenari di rischio che permettono di contestualizzare e analizzare le variabili che possono influire sull’imparzialità e sull’integrità di un decisore pubblico.

Uno scenario di rischio è una rappresentazione strutturata di una situazione specifica, costruita per analizzare le relazioni, gli interessi in gioco e le possibili scelte di comportamento di un decisore pubblico. È uno strumento fondamentale per individuare se esistono conflitti di interessi, distinguendo tra quelli attuali (già presenti) e quelli potenziali (che potrebbero emergere in futuro).

Esistono tre tipologie di scenari:

- scenario attuale: rappresenta il punto di partenza, il "qui e ora" in cui viene effettuata la valutazione. 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.

8. TRATTAMENTO

8.1. Strategie di trattamento

La scelta del legislatore costituisce un presupposto di base da tenere in considerazione nella selezione delle strategie di trattamento dei conflitti di interessi.

L'astensione è la misura cardine identificata dalla normativa.

Tuttavia, nei casi in cui la normativa non imponga l'astensione, ovvero l'astensione risulti una misura non idonea (perché non risolve il conflitto, oppure perché non garantisce il corretto svolgimento del processo), i conflitti di interessi possono essere trattati in diversi modi.
Il superiore gerarchico è chiamato a selezionare le opzioni di trattamento più adeguate al livello di rischio rilevato nella fase di valutazione.

Le strategie di trattamento possono essere divise in due gruppi: *Soft Strategies e Hard Strategies*.

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

Le *Hard Strategies,* invece, 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.

8.2. Catalogo delle *Soft Strategies*

Le *Soft Strategies* riducono le interferenze relazionali agendo su un singolo processo, oppure responsabilizzando l'Agente Pubblico. Di seguito un elenco di tali strategie:

Strategia	Descrizione	Costi/benefici
Astensione	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

Strategia	Descrizione	Costi/benefici
Avocazione	Il Superiore gerarchico interviene nel processo al posto dell'Agente. L'avocazione può essere totale (l'Agente viene escluso dal processo) oppure parziale	Riduce notevolmente la potenzialità di influenzamento, ma obbliga le funzioni dirigenziali a svolgere funzioni operative
Gestione congiunta	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
Controllo rinforzato	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
Disclosure (Rilevazione)	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
Sottoscrizione di "impegni"	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

8.3. Catalogo delle *Hard Strategies*

Le *Hard Strategies* intervengono in modo radicale su uno dei due elementi che generano il conflitto di interessi: le relazioni sensibili e il ruolo pubblico.
In pratica, queste misure:

- impediscono l'emersione di una relazione sensibile;

- qualora la relazione sensibile sia già emersa, neutralizzano la potenzialità di influenzamento associata al ruolo pubblico, oppure rimuovono i soggetti coinvolti nella relazione sensibile.

La scelta della specifica strategia di trattamento dipende dall'evento critico che ha determinato il conflitto di interessi:

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

Le *Hard Strategies* sono la modalità di trattamento preferenziale:

- quando non è possibile regolare un conflitto di interessi utilizzando le *Soft Strategies*;
- quando la normativa vieta l'autorizzazione o il conferimento di un incarico;
- quando il conflitto di interessi determina situazioni di incompatibilità disciplinate dalla legge;
- quando il conflitto di interessi non è limitato ad uno specifico processo, ma è generalizzato e permanente in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite[1];
- quando il conflitto di interessi coinvolge Agenti Pubblici che ricoprono ruoli apicali all'interno dell'Amministrazione;

[1] ANAC ha definito questa situazione di incompatibilità non tipizzata dalla normativa, ma che pregiudica in modo sistematico l'indipendenza e l'imparzialità del ruolo e dei processi, *conflitto di interessi strutturale* (cfr. PNA 2019, Parte III, § 1.4.1)

- quando le modalità di emersione del conflitto di interessi rendono altamente probabile la commissione di un azzardo morale (ad esempio, segnalazione al RPCT di un conflitto di conflitto di interessi non dichiarato).

8.4. Gestione del registro dei conflitti di interessi

Il Registro dei conflitti di interessi viene gestito a livello centrale dall'Ufficio Personale, che provvede a condividere le informazioni con il RPCT su richiesta da parte di quest'ultimo.

Nel flusso del Registro, ciascun superiore gerarchico riceve sulla propria scrivania virtuale la dichiarazione del collaboratore e gestisce l'eventuale conflitto comunicato, chiudendo l'iter aperto con la dichiarazione medesima.

L'accesso del RPCT ai registri di trattamento può essere finalizzato a:

- supportare il superiore gerarchico nella gestione dei conflitti di interessi;
- verificare la qualità del processo di gestione dei conflitti di interessi;
- verificare l'attuazione delle presenti linee guida;
- elaborare casistiche utili per attività di formazione interna;
- verificare ambiti di rischio meritevoli di attenzione per la prevenzione di fenomeni di malamministrazione.

Per quanto concerne le **dichiarazioni prodotte all'interno delle procedure di appalto (con particolare riferimento agli appalti PNRR e PN Metro Plus)**, viene costituito un secondo Registro: esso trova origine nella attribuzione – per ogni dichiarazione - di apposito Repertorio nel Protocollo informatico in **piattaforma Auriga**, in modo da consentire una estrazione automatizzata periodica di un documento riepilogativo gestito, a livello centrale, dal RPCT**.**
In sede di inserimento della dichiarazione nel protocollo, occorre selezionare, tramite menu a tendina del Repertorio, la descrizione *Dichiarazioni Conflitto Interessi Appalti* (v. fig. 1 e fig. 2*)*

fig. 1

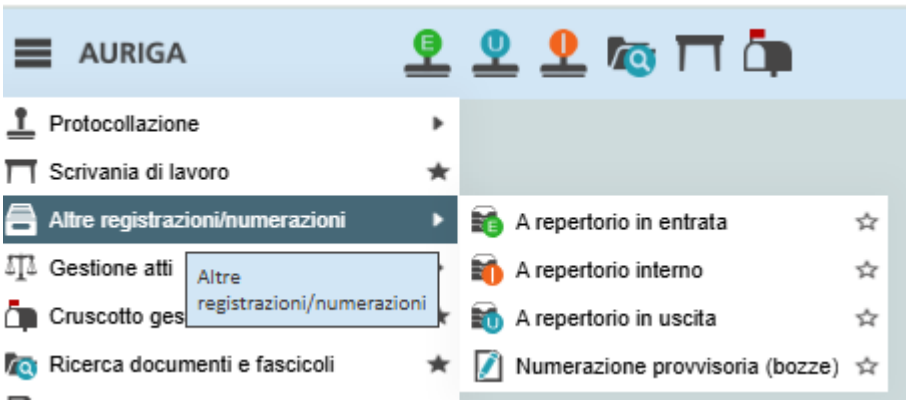
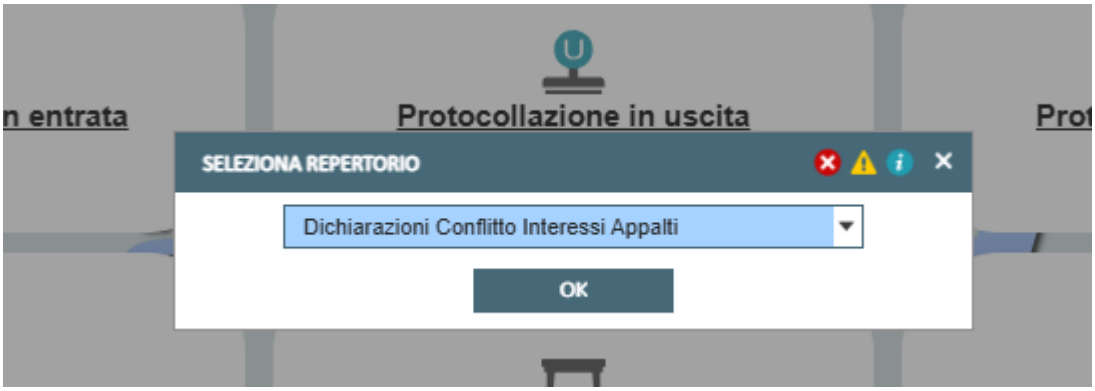


fig. 2



9. RISERVATEZZA

Occorre precisare che la gestione del trattamento dei dati personali contenuti nei registri deve essere conforme a quanto previsto dalla normativa in materia e, in particolare, dal *Piano di protezione e modello organizzativo a tutela dei dati personali* assunto dal Comune di Genova con D.D. n. 5734/2024.

Le informazioni relative agli interessi e ai conflitti di interessi degli Agenti Pubblici sono infatti sottoposte a stringenti obblighi di riservatezza.

Tutta la documentazione relativa alla gestione dei conflitti di interessi (incluse dichiarazioni, segnalazioni, *report* e verbali, registri che abbiano ad oggetto la rete di relazioni e la sfera privata dell'Agente Pubblico, dei suoi familiari, di altri soggetti a lui collegati) è riservata e l'accesso alle informazioni viene gestito in linea con la normativa a tutela dei dati personali.

A tale documentazione possono accedere unicamente l'interessato, il superiore gerarchico, il RPCT, l'Ufficio Personale e l'Ufficio Disciplina, per lo svolgimento delle attività previste dalla normativa e dalle presenti linee guida.

Le informazioni comunque acquisite nell'ambito delle attività di gestione dei conflitti di interessi non possono essere divulgate a terzi.

10. PERCENTUALE MINIMA DI CONTROLLI A LIVELLO DI ENTE

Qualunque sia il flusso di emersione è indispensabile garantire, a livello di Ente, una percentuale minima di controlli a campione su tutte le dichiarazioni, ivi comprese quelle in cui non venga comunicato alcun conflitto di interessi.

Tale quota dovrà essere pari ad almeno il due per cento delle dichiarazioni risultanti dalla somma delle dichiarazioni elencate nei due Registri dei conflitti di interessi indicati al par. 9.

Le attività di controllo sulle dichiarazioni di conflitto di interessi dovranno integrarsi con la metodologia in atto in materia di prevenzione di fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, in particolare ai fini degli accertamenti sulla "titolarità effettiva".
In una visione sistemica con le suddette attività e con quanto previsto dalle linee guida in materia di Dichiarazioni Sostitutive di Atto Notorio, i controlli sulle dichiarazioni di conflitto di interessi verranno effettuati dal Nucleo Operativo Antievasione. Con la collaborazione del Responsabile Ufficio Unico, il Nucleo riferirà funzionalmente al Segretario e Direttore Generale, nonché RPCT, per tutti gli adempimenti connessi.

Sono fatti salvi i controlli derivanti da previsioni specifiche di settore in materia di PNRR.