Comunità di pratica

Responsabili Prevenzione Corruzione e Trasparenza

Presidenza del Consiglio dei Ministri
SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione

COSTRUIRE STANDARD DI INTEGRITÀ NEI RAPPORTI CON I PORTATORI DI INTERESSI

ITALIA

OPENGOV

2025

2025 - SNA - Scuola Nazionale dell’Amministrazione

www.sna.gov.it -

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



Per ridurre l’impatto ambientale il documento è realizzato nel solo formato digitale

COSTRUIRE STANDARD DI INTEGRITÀ NEI RAPPORTI CON I PORTATORI DI INTERESSI

INDICE

1. PREMESSA E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO
1.1. Scopo
1.2. A chi è rivolto
1.3. Definizioni di riferimento
1.4. Origine e metodo di lavoro
1.5. Dove interviene l'integrazione
1.6. Obiettivi operativi
2. I LIMITI DELL'ATTUALE CODICE DI COMPORTAMENTO
2.1. Rapporti privati e sfera personale (art. 10)
2.2. Comportamenti in servizio e uso delle tecnologie (artt. 11 e 11-bis)
2.3. Rapporti con il pubblico (art. 12)
2.4. Doni, utilità e incarichi (art. 4)
3. PROPOSTA DI INTEGRAZIONE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO
3.1. Articolo 12-bis – *Rapporti con i portatori di interessi*
3.2. Articolo 4 – *Doni, regali, utilità e incarichi*
3.3. Standard di trasparenza e tracciabilità a supporto delle Agende Aperte
4. CONCLUSIONI

1. PREMESSA E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

1.1. Scopo

Il presente documento mette a disposizione delle amministrazioni indicazioni operative per integrare il Codice di comportamento nazionale con standard dedicati alla gestione dei rapporti con i portatori di interessi, in coerenza con il modello delle Agende Aperte.

1.2. A chi è rivolto

Il presente documento si rivolge alle amministrazioni che, nello svolgimento delle proprie funzioni, sono chiamate a gestire interlocuzioni – programmate o estemporanee, formali o informali – tra decisori pubblici e portatori di interessi. Rientrano in questa categoria, ad esempio, ministeri e autorità indipendenti impegnati nella regolazione di settori economici, enti pubblici che intrattengono rapporti frequenti con associazioni di categoria o gruppi organizzati, agenzie centrali che definiscono politiche settoriali, amministrazioni regionali che gestiscono fondi europei e rapporti con beneficiari

e organismi intermedi, province chiamate a rilasciare autorizzazioni ambientali, pianificare interventi infrastrutturali o coordinare servizi di area vasta, nonché comuni di media e grande dimensione che si trovano a interloquire con operatori immobiliari, industrie, associazioni di categoria, comitati civici e organizzazioni del territorio.

Il documento è inoltre destinato alle amministrazioni che devono presidiare l'integrità dei propri flussi informativi, sia nella fase di acquisizione di dati e posizioni da soggetti esterni, sia nella fase di condivisione di informazioni con operatori privati. In questi contesti, le integrazioni proposte al Codice di comportamento consentono di garantire che le informazioni siano raccolte, trattate e rese accessibili in modo trasparente, evitando asimmetrie e accessi privilegiati.

1.3. Definizioni di riferimento

- **Integrità pubblica**: si riferisce all'adesione a valori etici, principi e norme condivisi per sostenere e dare priorità all'interesse pubblico rispetto agli interessi privati nel settore pubblico. I dipendenti o gli eletti della pubblica amministrazione nell'esercizio delle loro funzioni devono dare priorità agli interessi pubblici rispetto a quelli privati. Devono resistere all'influenza di interessi particolari svolgendo i propri compiti senza pregiudizi o influenze indebite.
- **Decisore pubblico**: si intendono tutti i soggetti che – in posizione apicale all'interno di una pubblica amministrazione o di un ente pubblico – concorrono alla definizione di una decisione pubblica. Essi incontrano i portatori di interessi (per il ruolo che ricoprono o perché vengono delegati a farlo) e indirizzano o determinano un atto decisionale. Oltre ai vertici politici e agli uffici di loro stretta collaborazione (gabinetto, segreteria tecnica, ufficio legislativo, portavoce) tra i decisori pubblici vanno compresi anche dirigenti e alti funzionari amministrativi.
- **Processo decisionale pubblico**: si riferisce alle fasi di sviluppo, attuazione, valutazione e revisione di qualsiasi politica pubblica o di qualsiasi programma pubblico, a tutti i livelli di governo (locale, regionale, nazionale, europeo) e per tutti i poteri (esecutivo, legislativo e giudiziario); alla preparazione o alla modifica di qualsiasi legge o regolamento, compresa la legislazione secondaria come gli strumenti statutari e i regolamenti; alla concessione, alla modifica o alla revoca di qualsiasi sovvenzione, prestito o altro sostegno finanziario, contratto o altro accordo, o di qualsiasi licenza o altra autorizzazione che preveda l'impiego di fondi pubblici; alla nomina dei principali funzionari pubblici.
- **Portatore di interessi**: si riferisce a persone giuridiche, anche straniere, che svolgono attività di rappresentanza di interessi e di influenza per proprio conto, nonché a persone fisiche o giuridiche, anche straniere, che svolgono attività di rappresentanza di interessi e di influenza per conto o sotto la direzione o il controllo di altre persone fisiche o giuridiche, o di soggetti stranieri portatori di interessi statali. Non sono compresi i funzionari diplomatici, le persone fisiche che agiscono a titolo strettamente personale e non in associazione con altri, i giornalisti o i collaboratori che pubblicano contenuti sotto la responsabilità del direttore di qualsiasi pubblicazione cartacea o digitale, i funzionari pubblici che agiscono in veste ufficiale, nonché i partiti politici che agiscono nell'ambito dei regolamenti sui partiti politici.

1.4. Origine e metodo di lavoro

L'integrazione nasce nell'ambito del **Sesto Piano d'Azione OGP 2024–2026** **(Impegno 1)** ed è stata elaborata attraverso un laboratorio della Comunità di pratica dei RPCT della SNA.

Il punto di partenza è la **misura delle Agende Aperte**, che prevede la pubblicazione preventiva e la messa a disposizione dei dati relativi agli incontri tra decisori pubblici e portatori di interessi. Questa misura, concepita per garantire tracciabilità e accesso equo, necessita tuttavia di essere sostenuta da standard comportamentali specifici, senza i quali rischia di ridursi a un mero adempimento formale.

L'integrazione interviene in due direzioni: da un lato, rafforza articoli già presenti nel Codice (in particolare l'**art. 4** sui regali e le utilità e gli **artt. 8 e 9** sugli obblighi di prevenzione, trasparenza e tracciabilità), introducendo doveri più precisi; dall'altro, introduce un nuovo articolo, l'**art. 12-bis**, che regola in maniera organica i rapporti con i portatori di interessi, fissando regole su luoghi, modalità, composizione degli incontri e gestione delle informazioni.

In questo modo, il Codice non si limita a richiamare principi generali, ma abilita concretamente l'attuazione delle Agende Aperte, trasformandole da misura organizzativa in una pratica esigibile, radicata in regole di condotta vincolanti per i decisori pubblici.

1.5. Dove interviene l'integrazione

L'integrazione del codice si concentra su due aspetti complementari, che rappresentano i punti di maggiore esposizione dei processi decisionali pubblici: le relazioni e le informazioni.

A) Relazioni

Il primo punto riguarda le modalità con cui i decisori pubblici gestiscono i rapporti con i portatori di interessi. L'integrazione non si limita a vietare comportamenti impropri, ma definisce una vera e propria **cornice comportamentale "in servizio"**, che opera sia quando il decisore è in ufficio, sia quando rappresenta l'ente all'esterno.

In particolare, vengono introdotti standard per:

- stabilire che gli incontri si svolgano **di norma attraverso canali istituzionali** (ufficio, piattaforme ufficiali, registri, agende), riducendo l'affidamento a contatti personali o informali;
- garantire che la **partecipazione ad attività esterne** promosse da portatori di interessi avvenga solo in rappresentanza dell'amministrazione, previa autorizzazione e nel rispetto di regole di ruolo chiare;
- disciplinare la **composizione e lo svolgimento** degli incontri, attraverso presenze multiple quando necessario, verbalizzazione essenziale e distinzione dei ruoli, così da prevenire prossimità indebite e accessi privilegiati.

B) Informazioni

Una seconda innovazione introdotta dall'integrazione del Codice riguarda la gestione delle informazioni. Finora il Codice ha disciplinato soprattutto i divieti (non anticipare decisioni, non divulgare dati riservati), ma non ha fornito istruzioni su **come i decisori devono comportarsi quando ricevono o forniscono informazioni ai portatori di interessi**.

L'integrazione colma questo vuoto introducendo standard che:

- definiscono **cosa può essere acquisito** durante le interlocuzioni (formali e informali), in che forma e con quali cautele, distinguendo tra informazioni utili al processo decisionale e sollecitazioni non documentate;
- stabiliscono che l'**erogazione di informazioni da parte del decisore** deve avvenire prioritariamente attraverso canali e documenti ufficiali, già pubblici e accessibili a tutti, evitando intermediazioni personali o impegni informali su contenuti e tempi non noti alla collettività;
- chiariscono che, anche nelle interlocuzioni estemporanee o in rappresentanza dell'ente, il decisore rimane sempre **"in servizio"** e deve quindi adottare comportamenti coerenti con le regole dell'amministrazione;
- prevedono che ogni informazione significativa acquisita venga **ricondotta a un flusso tracciabile**, registrata e collegata agli atti o ai procedimenti cui si riferisce, così da consentire un controllo effettivo sul modo in cui gli input esterni incidono sulle decisioni.

1.6. Obiettivi operativi

La proposta di integrazione costruisce una **infrastruttura comportamentale** che consente alle amministrazioni di affrontare in maniera ordinata i momenti più sensibili del processo decisionale. Gli obiettivi principali sono:

- **Rafforzare l'indipendenza del decisore pubblico.** Fornendo regole chiare su relazioni e informazioni, l'integrazione protegge il decisore dalle pressioni esterne e lo aiuta a mantenere sempre la propria funzione "in servizio", anche quando si trova in contesti informali o esterni all'amministrazione.
- **Garantire tracciabilità e accountability.** Ogni interlocuzione con portatori di interessi deve lasciare una traccia minima, così che sia possibile collegare il contributo esterno agli atti e alle decisioni. Una gestione trasparente delle interlocuzioni con i portatori di interessi consente di evidenziare i contributi esterni al processo di definizione di atti e decisioni pubbliche e di identificare chiaramente i soggetti che devono rendere conto dei risultati di tale processo.
- **Uniformare le pratiche tra amministrazioni.** Gli standard comuni evitano approcci frammentari e soluzioni occasionali, rendendo omogenei gli approcci dei decisori pubblici. Questa omogeneità è particolarmente utile nei processi che coinvolgono diversi uffici di una stessa amministrazione, oppure decisori che provengono da diverse amministrazioni (es. conferenze di servizi).
- **Abilitare le Agende Aperte.** L'introduzione di uno specifico dovere di registrazione e pubblicazione degli incontri rende finalmente esigibile la misura delle Agende Aperte, trasformandola da scelta organizzativa a presidio normativo integrato nel Codice.
- **Gestire i conflitti di interessi.** Con la previsione dell'obbligo di comunicazione degli incarichi offerti a familiari da parte dei portatori di interessi, si presidiano anche quelle forme di condizionamento meno visibili ma altrettanto insidiose.

2. I LIMITI DELL'ATTUALE CODICE DI COMPORTAMENTO

Il Codice di comportamento nazionale ha introdotto principi importanti per assicurare l'imparzialità, la trasparenza e la correttezza dei dipendenti pubblici. Tuttavia, a distanza di anni dalla sua adozione, emergono evidenti limiti quando lo si mette alla prova sui terreni oggi più delicati: la gestione delle **interlocuzioni con i portatori di interessi** e la qualità dei **processi decisionali pubblici**.

Il Codice resta uno strumento efficace per presidiare i rapporti individuali tra amministrazione e cittadino, ma non appare adeguato a regolare i contesti in cui interessi organizzati cercano di influenzare decisioni, politiche o atti di carattere generale. In questi casi, i principi restano troppo generici e non forniscono istruzioni pratiche ai decisori pubblici.

2.1. Rapporti privati e sfera personale (art. 10)

L'articolo 10 vieta al dipendente di sfruttare la propria posizione "**per ottenere utilità che non gli spettino**". Questa formulazione concentra l'attenzione sul comportamento attivo del dipendente che cerca un vantaggio personale. Ma le dinamiche più insidiose, che oggi caratterizzano le interlocuzioni con i portatori di interessi, non rientrano in questo schema.

Nelle interlocuzioni informali, infatti, non è il decisore pubblico a sfruttare la propria posizione per ottenere un beneficio. Accade piuttosto il contrario: è il **portatore di interessi** ad avvicinare il decisore, in occasioni private o sociali, per trasferirgli informazioni, sollecitazioni o pressioni che possano orientarne le scelte. In questi casi, il rischio non sta nell'arricchimento personale del decisore, ma nella possibilità che la sua autonomia venga condizionata attraverso relazioni apparentemente neutre.

L'attuale formulazione dell'articolo 10 non intercetta questa realtà. Non prevede regole di condotta per gestire le interlocuzioni che avvengono al di fuori dei canali ufficiali, né stabilisce criteri per il trattamento delle informazioni ricevute in contesti informali. Così si lascia scoperta un'area di vulnerabilità in cui i portatori di interessi possono esercitare un'influenza non visibile e difficile da ricondurre a regole esistenti.

2.2. Comportamenti in servizio e uso delle tecnologie (artt. 11 e 11-bis)

Gli articoli 11 e 11-bis disciplinano aspetti ordinari del lavoro pubblico: tempi dei procedimenti, corretto utilizzo delle risorse, uso appropriato delle tecnologie informatiche. Sono disposizioni utili, ma si concentrano quasi esclusivamente sulla dimensione **interna** dell'amministrazione. Manca del tutto una cornice per la gestione dei **rapporti esterni**, soprattutto quando si tratta di interlocuzioni con portatori di interessi. In particolare:

- non vi è alcuna regola su **dove e come** debbano svolgersi gli incontri: di norma dovrebbero avvenire in ufficio o attraverso canali ufficiali, ma il Codice tace su questo punto;
- non sono previste indicazioni sulla **composizione** degli incontri, che invece è cruciale per garantire trasparenza e collegialità;
- non esistono criteri per la gestione di **interlocuzioni estemporanee** (telefonate, messaggi, contatti a margine di eventi), che sono spesso i momenti a maggiore rischio di influenza indebita;

- manca un riferimento al tema della **partecipazione in rappresentanza** dell'amministrazione a tavoli, eventi o iniziative promosse da portatori di interessi. Oggi la questione viene trattata solo a livello organizzativo, con l'autorizzazione del dirigente, ma non trova riscontro nel Codice sotto forma di regole comportamentali.

In sostanza, il Codice presidia il comportamento del dipendente "dentro l'ufficio", ma non quello del decisore quando l'ufficio si apre verso l'esterno, cioè proprio nel momento in cui aumenta la possibilità di condizionamenti.

2.3. Rapporti con il pubblico (art. 12)

L'articolo 12 disciplina i rapporti con il "pubblico", inteso come i destinatari dell'azione amministrativa: cittadini, imprese, soggetti che presentano istanze o sono coinvolti nei procedimenti. È un ambito fondamentale, ma non esaurisce la complessità delle relazioni che i decisori pubblici devono gestire.

Accanto al "pubblico", infatti, operano i **portatori di interessi**. Si tratta di soggetti organizzati che non sono destinatari diretti di una prestazione amministrativa: non chiedono un servizio per sé, ma cercano di orientare la direzione delle politiche o il contenuto di atti normativi, regolatori o allocativi.

Il Codice, così com'è oggi, non coglie questa distinzione. Si limita a vietare anticipazioni di decisioni o rivelazioni di informazioni coperte da segreto d'ufficio. Ma queste regole, da sole, non bastano a garantire l'integrità delle interlocuzioni con i portatori di interessi.

Servono invece indicazioni precise per:

- assicurare **equità di accesso** alle interlocuzioni, evitando che alcuni abbiano corsie preferenziali rispetto ad altri;
- orientare i comportamenti dei decisori quando acquisiscono e restituiscono informazioni provenienti da soggetti che non sono semplici destinatari di servizi, ma attori che cercano di influenzare l'esito di decisioni collettive;
- garantire che gli input ricevuti siano **documentati** e collegati ai processi decisionali, così da rendere trasparente se e come abbiano influito sugli atti adottati.

Il limite dell'attuale Codice è dunque duplice: considera come "pubblico" solo chi riceve prestazioni amministrative e lascia senza disciplina i rapporti con i portatori di interessi, che sono invece i soggetti più presenti e più influenti nelle decisioni pubbliche.

2.4. Doni, utilità e incarichi (art. 4)

L'articolo 4 contiene un divieto chiaro: non chiedere, non sollecitare, non accettare doni o altre utilità. Tuttavia, la realtà quotidiana è molto più complessa di quanto la norma lasci intendere. Restano infatti aperte alcune questioni cruciali:

- **l'ambiguità delle piccole utilità**: omaggi, ospitalità, inviti che non rientrano immediatamente nella categoria della corruzione, ma che possono generare prossimità e relazioni indebite;
- **il perimetro dei soggetti interessati**: non è chiaro se il divieto riguardi solo i soggetti direttamente coinvolti in procedimenti o anche i portatori di interessi che operano in maniera più generale;

- **gli incarichi offerti a familiari**: un terreno non del tutto presidiato, in cui emergono forme indirette di conflitto di interessi, che sono difficili da intercettare e presidiare.

In mancanza di regole più puntuali, il rischio è che ogni amministrazione adotti criteri propri o che i decisori si affidino a valutazioni personali, con esiti inevitabilmente disomogenei e poco trasparenti.

3. PROPOSTA DI INTEGRAZIONE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO

Le lacune individuate nel Codice di comportamento possono essere colmate attraverso un'integrazione che introduce regole precise per i rapporti con i portatori di interessi e rafforza articoli già esistenti. Le slide di lavoro presentate durante il laboratorio condotto nella Comunità di Pratica hanno definito tre direttrici di intervento: un **nuovo articolo dedicato (12-bis)** e l'integrazione degli articoli **4, 8 e 9**.

3.1. Articolo 12-bis – *Rapporti con i portatori di interessi*

Il nuovo articolo si propone di fissare uno standard chiaro: il decisore pubblico, quando interagisce con i portatori di interessi, deve farlo in condizioni di **trasparenza, parità di accesso e tracciabilità**.

Art. 12-bis Rapporti con i portatori di interessi

1. Di norma, i rapporti diretti con portatori di interessi connessi a materie di competenza dell'ufficio si svolgono all'interno della struttura di appartenenza e nel contesto delle funzioni istituzionali esercitate, quale garanzia di trasparenza e imparzialità.

2. Per portatori di interessi si intendono:

- *i rappresentanti di soggetti giuridici, pubblici o privati, di consorzi, di associazioni di categoria, di associazioni, fondazioni, enti di diritto privato comunque denominati anche privi di personalità giuridica, di comitati di cittadini;*
- *le persone fisiche o giuridiche che svolgono in modo professionale l'attività di rappresentanza dei portatori di interessi o svolgono, nell'interesse di questi, funzioni di consulenza che intendano rappresentare ai dipendenti, dirigenti e amministratori interessi, comunque denominati, che riguardano i compiti istituzionali dell'Amministrazione.*

3. Nei rapporti privati, il dipendente evita di menzionare la posizione che ricopre nell'amministrazione o gli ambiti di intervento a lui attribuiti nei processi decisionali, qualora l'interlocutore sia, o possa ragionevolmente essere, portatore di interessi connessi alle attività dell'ufficio di appartenenza.

4. La partecipazione del dipendente, in qualità di rappresentante dell'amministrazione, a incontri istituzionali, riunioni, manifestazioni o convegni che si svolgono all'esterno dell'Ente è subordinata alla preventiva richiesta all'ufficio di appartenenza e all'autorizzazione del dirigente responsabile. Il dirigente concorda preventivamente con il dipendente i contenuti e i limiti delle informazioni da fornire nel corso dell'evento, assicurando coerenza con le finalità istituzionali e la tutela della riservatezza.

5. Nei rapporti privati e in occasione di eventi a cui partecipa in rappresentanza dell'Ente, il dipendente si astiene dal fornire o acquisire informazioni riferite a attività o decisioni dell'ufficio. In presenza di richieste relative a informazioni già accessibili al pubblico, il dipendente si limita a indirizzare l'interlocutore verso i canali istituzionali di comunicazione dell'amministrazione, evitando ogni forma di intermediazione personale.

Questo articolo introduce una vera e propria “cornice comportamentale” per i decisori pubblici. Introduce **ingiunzioni positive** che guidano i comportamenti nelle interlocuzioni. Oggi, infatti, il rischio principale non è tanto quello di un decisore che cerchi vantaggi personali, quanto quello di un decisore influenzato dai portatori di interessi in contesti informali o poco regolati.

I **commi 4 e 5** del nuovo articolo 12-bis assumono un rilievo particolare, perché definiscono la cornice entro cui il decisore deve considerarsi comunque **“in servizio”**:

- **in ufficio**, quando incontra i portatori di interessi nei canali istituzionali, con l’obbligo di garantire tracciabilità e trasparenza dell’incontro;
- **all’esterno**, quando partecipa ad attività organizzate da portatori di interessi, dove rappresenta formalmente l’ente e deve attenersi a regole di autorizzazione, correttezza e documentazione.

In questo modo il decisore non può mai considerare neutre o “private” le proprie interlocuzioni con portatori di interessi: anche quando si svolgono fuori dall’ufficio, esse rientrano nell’ambito della funzione pubblica e devono rispettare le stesse garanzie di trasparenza, equità e tracciabilità. È proprio questa impostazione a rafforzare l’integrità dei processi decisionali, riducendo i margini di prossimità impropria e assicurando che il contributo esterno sia visibile, accessibile e ricondotto sempre all’interesse pubblico.

3.2. Articolo 4 – *Doni, regali, utilità e incarichi*

La proposta del nuovo articolo 4 è la seguente:

Art. 4. Regali, compensi e altre utilità

1. *A tutela dell’imparzialità, dell’indipendenza e dell’integrità della funzione pubblica, il dipendente non chiede, non sollecita e non accetta, per sé o per altri, regali o altre utilità, neanche di modico valore da soggetti, anche portatori di interessi, che possano trarre benefici da decisioni o attività inerenti all’ufficio, né da soggetti nei cui confronti è o sta per essere chiamato a svolgere o a esercitare attività o potestà proprie dell’ufficio ricoperto.*
2. *Il dipendente non accetta incarichi di collaborazione da o a favore di soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all’ufficio di appartenenza, né da soggetti, anche portatori di interessi, che possano trarre benefici da decisioni o attività inerenti all’ufficio.*
3. *Nell’ipotesi in cui tali incarichi siano offerti al coniuge, a un suo familiare o a un convivente, il dipendente ne dà tempestiva comunicazione al proprio superiore gerarchico e si astiene dall’intraprendere attività, prendere decisioni e gestire informazioni che possano in qualunque modo coinvolgere gli interessi del soggetto privato, secondo le modalità previste dagli artt. 6 e 7.*

Un punto particolarmente delicato riguarda gli **incarichi offerti ai familiari del decisore pubblico**. Non è realistico – né opportuno – prevedere un divieto assoluto, perché i familiari mantengono una propria autonomia professionale e relazionale. Tuttavia, proprio in queste circostanze può emergere

un **conflitto di interessi indiretto**, che mette a rischio l'imparzialità del decisore. Per questo motivo, la proposta di integrazione stabilisce che, qualora un portatore di interessi offra un incarico, un compenso o una collaborazione a un familiare del decisore, quest'ultimo debba **portarlo immediatamente a conoscenza dell'amministrazione**. La comunicazione tempestiva consente di attivare i meccanismi previsti per la gestione dei conflitti di interessi (valutazione del dirigente, eventuale astensione, segregazione informativa) e di prevenire condizionamenti non trasparenti.

Il tema dei doni e delle utilità è sempre stato al centro della disciplina anticorruzione, ma in assenza di chiarimenti rimangono ampie zone grigie. L'estensione ai rapporti con i portatori di interessi riconosce che il rischio non riguarda solo i destinatari immediati di provvedimenti, ma anche chi agisce in modo più ampio per orientare politiche o atti.

3.3. Standard di trasparenza e tracciabilità a supporto delle Agende Aperte

Per rendere effettiva la misura delle **Agende Aperte** è necessario introdurre, nel Codice di comportamento, uno **standard dedicato** che istituisca un dovere specifico di registrazione delle interlocuzioni con i portatori di interessi.

Questo standard prevede che il decisore pubblico registri gli incontri, indicando almeno i dati minimi: soggetti partecipanti, data, luogo, oggetto dell'incontro e documenti eventualmente consegnati. Tali informazioni devono essere rese disponibili per la pubblicazione secondo le modalità stabilite dall'amministrazione.

L'introduzione di questo dovere abilita operativamente la misura delle Agende Aperte: senza una previsione normativa nel Codice, l'agenda rimane una scelta organizzativa facoltativa; con lo standard, diventa invece una prassi esigibile, parte integrante dei comportamenti richiesti ai decisori pubblici.

Le amministrazioni possono collocare questo nuovo dovere in due modi:

- **nell'articolo 8**, valorizzandolo come forma di collaborazione con il RPCT e con le misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano;
- **nell'articolo 9, comma 1**, qualificandolo come una modalità attraverso cui i dipendenti – e i decisori in particolare – assicurano l'adempimento degli obblighi di trasparenza.

Lo standard non aggiunge un adempimento burocratico, ma incide sul cuore dei processi decisionali. Documentare e pubblicare i dati essenziali degli incontri:

- consente di rendere **visibili e valutabili** le relazioni che influenzano le decisioni;
- garantisce **equità di accesso** tra portatori di interessi, evitando corsie privilegiate;
- rafforza il legame tra il Codice di comportamento e gli strumenti di prevenzione e trasparenza già in uso (registri, agende, PTPCT, PIAO).

In questo modo, la trasparenza non resta confinata alle disposizioni generali di legge, ma diventa una **responsabilità diretta del decisore pubblico**, che partecipa in prima persona alla costruzione di un processo decisionale aperto, tracciabile e verificabile.

4. CONCLUSIONI

L'integrazione proposta al Codice di comportamento nazionale rappresenta un passo in avanti nella costruzione di una **infrastruttura di integrità** capace di presidiare le zone di maggiore vulnerabilità dei processi decisionali pubblici.

Il valore aggiunto di questo intervento risiede in tre elementi di fondo:

1. **Una nuova centralità del decisore pubblico.** Il decisore è posto al centro non come individuo da vigilare, ma come funzione da proteggere. La disciplina non si limita a imporre divieti, ma lo dota di strumenti comportamentali per gestire con consapevolezza le relazioni e le informazioni che accompagnano ogni scelta. In questo senso, l'integrazione eleva la responsabilità individuale a garanzia collettiva, riconoscendo che la qualità delle decisioni pubbliche dipende dalla capacità del decisore di resistere a pressioni e di collocare sempre l'interesse generale al di sopra degli interessi particolari.
2. **L'innesto tra etica e organizzazione.** Le disposizioni si collegano direttamente agli strumenti organizzativi già esistenti: registri, agende, PTPCT e PIAO. Ne derivano regole esigibili che trasformano l'etica da dichiarazione astratta a prassi documentata e verificabile. È in questo raccordo tra regola individuale e assetto organizzativo che si genera l'efficacia preventiva: il comportamento del singolo non resta isolato, ma si inserisce in un sistema che lo sostiene e lo rende trasparente.
3. **Un impianto orientato alla qualità delle decisioni.** L'obiettivo ultimo è rafforzare l'**integrità del processo decisionale**. La trasparenza delle interlocuzioni, la tracciabilità delle informazioni e la gestione corretta dei conflitti di interessi contribuiscono a migliorare la sostanza delle decisioni pubbliche, assicurando che esse siano fondate su input conoscitivi equilibrati e visibili. In questo modo, la disciplina del Codice diventa anche uno strumento di policy, capace di incidere sulla qualità delle scelte collettive e di rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.