



# Applicazione di un modello di screening automatico e validazione qualitativa del rischio potenziale di conflitto di interessi

*Studio condotto da Transcrime-Università Cattolica del Sacro Cuore nell'ambito del Progetto ACOI (Assessing conflicts of interest)*

Finanziato dall'Unione europea - Next Generation EU

# Applicazione di un modello di screening automatico e validazione qualitativa del rischio potenziale di conflitto di interessi

*Studio condotto da Transcrime-Università Cattolica del Sacro Cuore nell'ambito del Progetto ACOI (Assessing conflicts of interest)*

## **Autori (in ordine alfabetico):**

**Francesco Calderoni<sup>1</sup>, Maria Chiara Pollicino<sup>2</sup>, Benedetto Ponti<sup>2</sup>, Sara Valle<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore e Transcrime

<sup>2</sup> Università degli Studi di Perugia

## **Transcrime - Università Cattolica del Sacro Cuore**

Sede Operativa: Via San Vittore 43/45

Sede Legale: Largo Gemelli 1 20132 - Milano (Italia)

transcrime@unicatt.it

Tel. +39 02 7234 3715/3716

www.transcrime.it

Anno di pubblicazione 2026

## **Citazione consigliata:**

Calderoni, F., Pollicino, M. C., Ponti, B., & Valle, S. (2026). *Applicazione di un modello di screening automatico e validazione qualitativa del rischio potenziale di conflitto di interessi*. Studio condotto da Transcrime-Università Cattolica del Sacro Cuore nell'ambito del Progetto ACOI (Assessing conflicts of interest). Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.

Finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o della Commissione europea. Né l'Unione europea né la Commissione europea possono essere ritenute responsabili per essi.

# Sommario

Executive summary .....	5
Metodologia.....	5
Analisi dei profili anagrafici e delle partecipazioni societarie dei dirigenti della PA e dei loro familiari.....	6
1. Analisi delle imprese in cui i dirigenti delle pubbliche amministrazioni o i rispettivi familiari assumono ruoli apicali .....	6
2. Mappatura del rischio potenziale di conflitto di interesse .....	7
Conclusioni .....	7
Introduzione .....	8
3. Metodologia.....	10
3.1. Fonti dei dati e costruzione del dataset .....	11
3.2. Approccio metodologico per la rilevazione dei potenziali conflitti di interesse .....	15
4. Analisi dei profili anagrafici e delle partecipazioni societarie dei dirigenti della PA e dei loro familiari .....	17
4.1. Profili anagrafici dell'intero campione .....	18
4.2. Profili dei dirigenti e dei familiari con ruoli in imprese.....	21
4.2.1. Caratteristiche anagrafiche del sottoinsieme attivo nelle imprese .....	21
4.2.2. Ruoli societari ricoperti .....	23
5. Analisi delle imprese in cui i dirigenti delle pubbliche amministrazioni o i rispettivi familiari assumono ruoli apicali .....	24
6. Mappatura del rischio potenziale di conflitto di interesse .....	30
6.1. Configurazione dei legami economici dei dirigenti e dei loro familiari .....	32
6.2. Analisi dei settori economici e stima del potenziale rischio di conflitto di interesse.....	34
6.3. Analisi qualitativa e validazione delle configurazioni di rischio potenziale .....	38
6.4. Ricostruzione delle dinamiche di conflitto di interesse: quattro casi emblematici .....	42
6.5. Rilievi quantitativi all'esito dell'indagine qualitativa .....	47
Conclusioni .....	50
Appendice .....	52
Campione complessivo dirigenti delle pubbliche amministrazioni .....	52
Campione dirigenti delle pubbliche amministrazioni e familiari con ruoli apicali in imprese .....	52



## Executive summary

Questa relazione, condotta da **Transcrime – Università Cattolica del Sacro Cuore** nell'ambito del progetto **ACOI (Assessing Conflict of Interest)**, che rappresenta la prosecuzione di un precedente percorso di collaborazione con ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), presenta i risultati dell'applicazione sperimentale di un **modello di screening automatico** integrato da un **sistema di validazione qualitativa** per l'**individuazione del rischio potenziale di conflitto di interessi**.

Il progetto mira a sviluppare e testare un sistema semi-automatizzato per supportare la **Pubblica Amministrazione** nella **valutazione del rischio di conflitto di interessi**. Il progetto prevede la raccolta, l'**integrazione e l'elaborazione di basi dati eterogenee**, finalizzate alla **ricostruzione sistematica dei legami economici e familiari** riconducibili a **titolari di incarichi pubblici**. Il modello sviluppato consente di individuare situazioni di potenziale rischio di conflitto di interessi e meritevoli di approfondimento, contribuendo a **ridurre l'asimmetria informativa** che caratterizza l'**attività di verifica del conflitto di interessi**.

Il documento si articola in quattro sezioni che presentano, rispettivamente, la metodologia di integrazione dei dati e la valutazione del rischio potenziale di conflitto di interesse, l'analisi dei profili anagrafici e dei ruoli societari dei dirigenti e dei loro familiari, l'esame delle caratteristiche delle imprese coinvolte e, infine, una mappatura del rischio potenziale di conflitto di interessi basata sull'incrocio tra settori economici delle imprese e competenze delle amministrazioni di appartenenza dei dirigenti.

## Metodologia

La **metodologia** adottata per **mappare le possibili configurazioni di conflitto di interessi e stimarne il rischio potenziale** si articola nelle seguenti fasi:

- **Identificazione di un campione di dirigenti pubblici:** raccolta e integrazione di dati anagrafici e professionali di un campione di dirigenti pubblici;
- **Ricostruzione della rete familiare:** interrogazione dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) per identificare i familiari dei dirigenti pubblici;
- **Individuazione dei ruoli in imprese:** individuazione delle partecipazioni societarie e ruoli apicali riconducibili ai dirigenti pubblici e i rispettivi familiari, nonché acquisizione di informazioni strutturali sulle imprese (settore economico, dimensione, forma giuridica, stato operativo e sede legale);
- **Integrazione e protezione dei dati:** costruzione di un dataset unico e pseudonimizzazione dei dati identificativi nel rispetto dei principi di protezione dei dati personali;
- **Valutazione del rischio potenziale:** individuazione di configurazioni in cui interessi economici, diretti o indiretti, possano interferire con le competenze dell'amministrazione di appartenenza del dirigente.

## Analisi dei profili anagrafici e delle partecipazioni societarie dei dirigenti della PA e dei loro familiari

- Il campione dell'analisi è stato ricostruito attraverso l'**integrazione** delle **informazioni** acquisite tramite **API Orbis** e **registri anagrafici comunali**, consentendo di delineare il **profilo dei dirigenti pubblici** considerati, dei rispettivi **familiari di primo grado** e delle **imprese** con le quali risultano essere collegati attraverso ruoli di amministrazione, direzione o proprietà.
- Il **campione** comprende **485 dirigenti** e **771 familiari**, di cui **137 soggetti** (dirigenti e familiari) con **almeno un incarico societario**, collegati complessivamente a **240 imprese**. L'analisi evidenzia una **prevalenza maschile** e una concentrazione nelle **fasce di età centrali e avanzate** della **carriera dirigenziale**.
- In totale, **63 dirigenti** ricoprono **116 incarichi societari** (di cui **28 attivi** nel 2025), mentre **74 familiari** risultano titolari di **323 incarichi** (di cui **122 attivi**), configurando una rete articolata di partecipazioni economiche.
- I **ruoli ricoperti** includono prevalentemente posizioni apicali o di controllo — **consigliere, presidente, amministratore unico, socio-amministratore, socio accomandante, titolare firmatario e azionista**— con una presenza significativa di incarichi caratterizzati da autonomia decisionale e potenziale capacità di incidere sull'attività dell'impresa.

## Analisi delle imprese in cui i dirigenti delle pubbliche amministrazioni o i rispettivi familiari assumono ruoli apicali

Le **240 imprese** associate a dirigenti e familiari presentano le seguenti caratteristiche:

- **Prevalenza di imprese attive** (176) e costituite negli ultimi venticinque anni;
- Principalmente **imprese di piccola dimensione** (171), seguite da medie (37), grandi (22) e molto grandi (10). Inoltre, le **società a responsabilità limitata** rappresentano la forma giuridica dominante (137).
- **Localizzazione prevalentemente nazionale** (233 su 240), con maggiore concentrazione nel Nord-Ovest.
- **Settori economici (NACE) ricorrenti**: immobiliare, professionale, commerciale e manifatturiero; presenti anche costruzioni e servizi amministrativi, **ambiti a frequente interazione con la PA**.
- **Legami societari generalmente circoscritti**: nella maggior parte dei casi il collegamento riguarda una **sola impresa** (95); configurazioni con molteplici partecipazioni risultano minoritarie.

# Mappatura del rischio potenziale di conflitto di interesse

La **valutazione del potenziale conflitto di interesse** si articola in **due fasi**:

- **Fase 1 – Screening automatico:**
  - Su **485 dirigenti totali** analizzati, **111** risultano **collegati direttamente** o **indirettamente** ad almeno un'**impresa**;
  - **Classificazione del tipo di legame:** tra i **111 dirigenti** collegati a imprese, **44** presentano un'**esposizione diretta**, **48 indiretta** (tramite familiari) e **19** una configurazione **mista**;
  - **Applicazione** di una **selezione automatica** basata sull'**incrocio** tra **settori economici a rischio** e **competenze dell'amministrazione** di appartenenza: **51 dirigenti (46%)** risultano associati ad almeno una potenziale situazione di rischio.
- **Fase 2 – Validazione qualitativa:**
  - Per i **51 casi selezionati**, è stata effettuata una **valutazione dell'interferenza/sovrapposizione tra interessi pubblici e privati** articolata in quattro fasi:
    1. identificazione delle **funzioni pubbliche** esercitate dalla **PA**;
    2. determinazione delle **funzioni attribuite al dirigente**;
    3. individuazione degli **incarichi societari** (diretti e indiretti);
    4. verifica della **sovrapposizione** tra **ambito economico dell'impresa** e **incarichi pubblici** dei dirigenti.
  - **Esito:** per **21 dirigenti** le informazioni disponibili hanno portato a **confermare la situazione di potenziale rischio di conflitto di interessi** (41% dei selezionati).

## Conclusioni

- Il progetto ha sviluppato un **sistema di mappatura empirica del rischio di conflitto di interesse**, fondato sull'integrazione di dati anagrafici, professionali e societari;
- Il rischio si concentra in presenza di **poteri decisionali e autorizzativi**, soprattutto negli **enti territoriali** (Comuni e Regioni), dove la maggiore prossimità territoriale e funzionale alle imprese collegate aumenta la probabilità di sovrapposizione tra interessi pubblici e privati;
- I **settori** più ricorrenti nei casi **a rischio** sono: **immobiliare, costruzioni, servizi professionali, attività amministrative e di supporto**, caratterizzati da **elevata densità regolatoria e frequente interazione con la PA**;
- Il **rischio** non **deriva** dal mero legame economico, ma **dalla sovrapposizione strutturale tra competenze pubbliche e interessi privati**. Pertanto, l'integrazione tra **screening automatizzato e verifica qualitativa** consente di **rafforzare** efficacemente le **attività di prevenzione** nelle PA.

## Introduzione

Il conflitto di interesse costituisce uno degli ambiti centrali delle politiche di prevenzione della corruzione e di promozione dell'imparzialità dell'azione amministrativa. La presenza di interessi privati, economici o personali, che possono interferire con l'esercizio delle funzioni pubbliche rappresenta infatti un fattore di rischio rilevante, anche quando tali interessi non si traducano in comportamenti illeciti o in violazioni accertate delle disposizioni normative.

Nel quadro delineato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), il conflitto di interesse rileva in una prospettiva essenzialmente preventiva: l'attenzione è rivolta non solo alle situazioni di conflitto attuale, ma anche a quelle potenziali o strutturali, nelle quali la sovrapposizione tra interessi privati e funzioni pubbliche può pregiudicare, anche solo in astratto, il principio di imparzialità e il buon andamento dell'amministrazione. In tale prospettiva, la gestione del conflitto di interesse non si esaurisce nell'applicazione di obblighi di astensione, ma richiede strumenti di analisi in grado di individuare e monitorare le condizioni che possono generare situazioni di interferenza.

Il presente report si inserisce in questo contesto e presenta i risultati dell'attività svolta da **Transcrime – Università Cattolica del Sacro Cuore** nell'ambito del progetto **ACOI (Assessing Conflict of Interest)**, che rappresenta la prosecuzione di un precedente percorso di collaborazione con ANAC. L'obiettivo del progetto è supportare lo sviluppo di metodologie operative per l'identificazione e la valutazione del rischio di conflitto di interesse nella Pubblica Amministrazione, attraverso la ricostruzione sistematica dei legami economici e familiari riconducibili a soggetti titolari di incarichi pubblici.

L'attività si concentra in particolare sulla mappatura delle partecipazioni societarie, delle cariche e degli incarichi economici detenuti dai dirigenti pubblici e dai loro familiari conviventi, considerando tali legami come possibili vettori di esposizione al rischio. L'analisi non è finalizzata alla verifica della legittimità degli incarichi né all'accertamento di responsabilità individuali, ma alla ricostruzione delle **configurazioni strutturali di rischio** che, in presenza di specifiche competenze amministrative o di particolari ambiti decisionali, potrebbero assumere rilevanza ai fini della prevenzione del conflitto di interesse.

In coerenza con le indicazioni ANAC, il conflitto di interesse viene pertanto trattato come una dimensione graduabile e contestualizzata, che dipende dall'interazione tra interessi economici privati – diretti o indiretti – e funzioni pubbliche esercitate. A tal fine, l'analisi distingue tra diverse modalità di esposizione: diretta, quando il dirigente ricopre incarichi in imprese; indiretta, quando i legami economici sono riconducibili ai familiari; e mista, quando entrambe le forme coesistono. Questa distinzione consente di articolare la valutazione del rischio in modo più aderente alla complessità delle situazioni osservabili.

Il documento è ripartito in quattro sezioni. La **prima** illustra la **metodologia** adottata per la costruzione del dataset e per l'individuazione dei legami economici e familiari rilevanti. La **seconda sezione** è dedicata all'analisi dei **profili anagrafici dei dirigenti della Pubblica Amministrazione e dei loro familiari**, nonché alla ricostruzione dei **ruoli societari da essi assunti**, distinguendo tra esposizione diretta e indiretta. La **terza sezione** approfondisce le **caratteristiche delle imprese** nelle quali dirigenti e familiari ricoprono **ruoli apicali**, con particolare attenzione alla dimensione, alla forma giuridica, allo status operativo e al settore economico di attività. La **quarta sezione** propone infine una **mappatura del rischio potenziale di conflitto di interesse**, basata sull'incrocio tra i settori economici delle imprese e le competenze delle amministrazioni di appartenenza dei dirigenti, offrendo una lettura sistematica delle principali aree di esposizione emerse dall'analisi empirica.

# 1. Metodologia

ACOI, acronimo di Assessing Conflict of Interest, rappresenta la continuazione di un precedente progetto condotto in collaborazione con ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione). L'obiettivo è quello di sviluppare soluzioni efficaci per la valutazione del rischio di conflitto di interesse all'interno della Pubblica Amministrazione (PA), attraverso la mappatura dei possibili tipi di conflitto in relazione alla posizione ricoperta da ciascun individuo e la misurazione dei rischi associati.

La fase iniziale del progetto si è focalizzata sulla raccolta dei dati relativi ai titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali) presso specifiche amministrazioni pubbliche italiane, selezionate a livello locale, regionale e nazionale. In particolare, l'indagine ha riguardato i comuni di Milano, Perugia, Brescia, Monza, Palermo, Pescara e Potenza, le città metropolitane di Firenze e Napoli, la provincia di Avellino, le regioni Lombardia e Umbria, nonché tre ministeri ritenuti di particolare rilevanza ai fini dell'analisi: il Ministero dell'Interno, il Ministero della Salute e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

I dati sono stati reperiti consultando la sezione *“Amministrazione Trasparente”* dei siti istituzionali delle amministrazioni coinvolte. Tale sezione, obbligatoria per le pubbliche amministrazioni italiane, rende disponibili informazioni standardizzate sui dirigenti pubblici, garantendo trasparenza, accessibilità e comparabilità dei dati. Per tutte le amministrazioni considerate sono state raccolte le medesime tipologie di informazioni, al fine di assicurare uniformità metodologica e coerenza nell'analisi comparata.

Completata la raccolta delle informazioni su tutti i dirigenti selezionati—sia a livello locale e regionale, sia a livello nazionale—è stata acquisita, ove disponibile, anche la corrispondente anagrafe dei familiari di primo grado. L'obiettivo di questa fase era ampliare il perimetro dell'analisi ai potenziali conflitti di interesse indiretti, derivanti da ruoli o partecipazioni societarie riconducibili ai familiari dei dirigenti. Tale ampliamento è in linea con il perimetro rispetto il conflitto d'interessi assume rilievo, sulla base delle relative disposizioni di legge (cfr. art. 7 del Codice di comportamento dei dipendenti relativo all'obbligo di astensione).

Una volta ottenuti i codici fiscali dei dirigenti e dei relativi familiari, è stato possibile avviare una fase di approfondimento volta a verificare la presenza di incarichi o partecipazioni rilevanti in imprese private. A tal fine è stato utilizzato l'endpoint di Orbis, una piattaforma che consente di incrociare informazioni su individui e imprese e di identificare eventuali ruoli apicali all'interno delle società, come amministratore, socio o titolare di cariche di direzione.

Questa fase ha fornito la base informativa necessaria per la mappatura del rischio di potenziale conflitto di interesse. L'analisi si concentra sull'individuare situazioni in cui un dirigente pubblico, direttamente o tramite un familiare, risulti collegato a un'impresa operante in un settore che interagisce, è vigilato o è potenzialmente influenzato dall'amministrazione presso cui il dirigente svolge le proprie funzioni, generando possibili interferenze con il ruolo pubblico ricoperto.

In questo quadro, la metodologia sviluppata mira a identificare in modo sistematico gli interessi economici e i legami significativi degli individui soggetti all'obbligo di dichiarare l'assenza di conflitto di interessi. Tale approccio si inserisce nell'obiettivo più ampio del progetto, che esplora come l'elaborazione automatizzata di grandi volumi di dati personali possa supportare la valutazione del conflitto di interesse — uno strumento giuridico essenziale per la prevenzione e il contrasto della corruzione amministrativa — contribuendo a ridurre l'asimmetria informativa che caratterizza le amministrazioni pubbliche chiamate a certificare l'assenza di situazioni di conflitto.

### **1.1. Fonti dei dati e costruzione del dataset**

La raccolta dati del progetto si è svolta in più fasi e ha coinvolto diverse fonti, con l'obiettivo di costruire un dataset che integrasse informazioni relative ai dirigenti della Pubblica Amministrazione e ai loro potenziali legami diretti o indiretti con imprese private. In una prima fase sono state acquisite le informazioni relative ai titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali) degli enti locali e regionali.

Per ciascun dirigente attivo, sono state selezionate le seguenti informazioni, laddove presenti:

- nome e cognome;
- data e luogo di nascita;
- codice fiscale;
- tipo di qualifica;
- tipo di direzione;
- esenzione da cause di inconferibilità e incompatibilità (ai sensi dell'ex d.lgs. n. 39/2013);
- dichiarazione sull'eventuale assunzione di altri incarichi presso enti pubblici o privati (ai sensi dell'art. 14, comma 1 lett. d, D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33).

È opportuno precisare che l'insieme dei dirigenti considerati non costituisce un campione rappresentativo dell'universo dei dirigenti pubblici italiani, ma è stato definito in modo funzionale agli obiettivi dell'analisi, in particolare alla possibilità di ricostruire il codice fiscale a partire dalle informazioni disponibili nelle fonti amministrative consultate. Di conseguenza, la numerosità dei dirigenti osservati varia tra le amministrazioni analizzate.

Nel dettaglio, sono stati identificati 151 dirigenti nel comune di Milano, 26 dirigenti nel comune di Perugia, 33 a Brescia, 16 a Monza, 33 a Palermo, 19 a Pescara e 12 a Potenza. Per quanto riguarda le città metropolitane, sono stati individuati 8 dirigenti nella città metropolitana di Firenze e 18 in quella di Napoli. A livello provinciale, sono stati rilevati 5 dirigenti nella provincia di Avellino. Infine, a livello regionale, sono stati identificati 125 dirigenti per la Lombardia e 44 per l'Umbria. A livello nazionale, la raccolta dei dati ha riguardato inoltre 135 dirigenti del Ministero dell'Interno, 118 dirigenti del Ministero della Salute e 94 dirigenti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Durante questa fase preliminare sono emerse alcune limitazioni legate alla qualità delle informazioni disponibili. In particolare, la mancanza di dati completi su data e luogo di nascita ha reso impossibile la ricostruzione del codice fiscale per una parte dei dirigenti, limitando la possibilità di includerli nelle fasi successive dell'analisi. Sebbene la ricerca sui dirigenti dei ministeri abbia fornito un numero maggiore di informazioni, soprattutto per il Ministero degli Interni, rispetto all'indagine svolta nei comuni di Milano e Perugia e nelle regioni Lombardia e Umbria, il problema della scarsità di informazioni persiste.

Una volta definito l'elenco dei dirigenti, **per i quali è stato possibile ricostruire il codice fiscale in 485 casi**, è stata avviata la raccolta dei dati anagrafici relativi ai familiari, con l'obiettivo di estendere l'analisi ai potenziali conflitti di interesse indiretti derivanti da ruoli societari detenuti non solo dai dirigenti, ma anche dai loro congiunti.

A tal fine, è stata interrogata l'**Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR)**, trasmettendo tali codici fiscali. L'interrogazione ha restituito **informazioni complete sui nuclei familiari di 452 dirigenti**, comprendenti i codici fiscali dei familiari associati e la tipologia di legame familiare con l'intestatario della famiglia anagrafica. Ai dirigenti per i quali l'interrogazione ha avuto esito positivo sono stati associati complessivamente **771 familiari**. Per i restanti 33 dirigenti non si è avuto riscontro da ANPR, presumibilmente, ma non necessariamente, per incompleta confluenza delle anagrafi comunali in ANPR.

Il dataset generato in questa fase include le seguenti variabili:

- `codicefiscale_acoi`: codice fiscale del dirigente;
- `parentela_acoi_con_intestatario_famiglia`: tipologia di legame familiare tra il dirigente e l'intestatario della famiglia anagrafica;
- `codicefiscale_convivente`: codice fiscale del familiare associato;
- `parentela_convivente_con_intestatario_famiglia`: relazione di parentela del convivente con l'intestatario della famiglia.

Le tipologie di parentela rilevate comprendono diverse categorie di familiari e affini, tra cui:

- convivente (con vincoli di adozione o affettivi)
- figlio/figlia
- fratello/sorella
- genero/nuora
- intestatario della famiglia
- marito/moglie
- nipote (collaterale)
- nipote (discendente)
- padre/madre

Queste informazioni permettono di ricostruire in modo sistematico la struttura familiare associata a ciascun dirigente, costituendo un passaggio fondamentale per l'identificazione di eventuali potenziali conflitti di interesse indiretti legati alla rete familiare. Si precisa che l'analisi della rete familiare è limitata alle informazioni ricavabili dallo stato di famiglia e riguarda pertanto esclusivamente i soggetti conviventi con il dirigente. Non sono inclusi parenti anche prossimi non conviventi, quali, ad esempio, genitori o fratelli.

Successivamente è stata verificata l'eventuale presenza di dirigenti e dei loro familiari in posizioni apicali all'interno di imprese. Nel presente lavoro, tali posizioni sono ricondotte a *ruoli*, definiti come incarichi formalmente ricoperti da un soggetto all'interno di un'impresa. I ruoli considerati comprendono incarichi riconducibili alla proprietà (azionista), alla governance societaria (esponente di organi di amministrazione o controllo) e alla gestione dell'impresa (manager).

La ricerca è avvenuta utilizzando l'endpoint di Orbis (*Orbis API*), che consente l'accesso strutturato alla banca dati Orbis, realizzata e distribuita da Bureau van Dijk. Il database ha come oggetto le società, quotate e non quotate, presenti a livello globale e raccoglie, oltre alle informazioni sulle imprese, anche dati relativi alle persone fisiche che ricoprono incarichi all'interno delle compagini societarie. L'utilizzo dell'API ha consentito di integrare le informazioni su individui e aziende e di ricostruire in modo sistematico i legami tra persone e imprese attraverso identificativi univoci, in particolare i codici fiscali.

La ricerca ha fornito un set completo di informazioni, tra cui:

- `contact_uci_id`: ID univoco del soggetto che assume un ruolo apicale nell'impresa secondo Orbis;
- `contact_cf`: codice fiscale del dirigente o del familiare del dirigente;
- `contact_full_name` (`contact_first_name`, `contact_middle_name`, `contact_last_name`): nome e cognome originale del dirigente o del familiare del dirigente;
- `contact_gender`: genere dell'individuo;
- `contact_birth_date`: data di nascita;
- `contact_birth_place`: luogo di nascita;
- `contact_resid_country_iso2c`, `contact_resid_address`, `contact_resid_postcode` e `contact_resid_city`: informazioni geografiche sulla residenza;
- `contact_is_in_woco`: potenziale presenza nel database di Lexis Nexis World Compliance (costruito a partire da fonti giornalistiche e da banche dati pubbliche di monitoraggio, utile a identificare eventuali elementi di attenzione associati all'impresa);
- `company_bvd_id`: ID dell'azienda secondo Orbis;
- `company_name`: nome dell'azienda;
- `company_country_iso2c` e `company_address`: indirizzo di registrazione dell'azienda;
- `company_status`: stato dell'azienda;
- `company_sector`: settore NACE dell'azienda;
- `role_is_current`: indicazione se il ruolo del manager è attuale o precedente;
- `role_start_date` e `role_end_date`: date di inizio e fine del ruolo del manager nell'azienda;
- `role_board_mnemonic` e `role_func`: categoria/ruolo e funzione del manager nell'azienda.

Le informazioni restituite da Orbis API consentono di identificare gli individui che ricoprono incarichi societari e le imprese a essi collegate, tramite i relativi identificativi (*bvd\_id*). L'API fornisce inoltre alcune variabili essenziali dell'azienda, quali il codice del settore economico (NACE) e lo stato legale dell'impresa (attiva o cessata), che permettono una prima classificazione del legame individuo-impresa. Per completare il profilo informativo delle imprese, si è quindi proceduto a interrogare i *bvd\_id* tramite la piattaforma Orbis Online, che attinge alla medesima base informativa e consente di acquisire un insieme più ampio di variabili descrittive.

Le variabili estratte da Orbis Online includono, tra le principali, quelle relative alla struttura giuridica e organizzativa dell'impresa. In particolare, sono state acquisite le seguenti informazioni:

- Paese della sede legale dell'impresa;
- Localizzazione territoriale NUTS1, NUTS2 e NUTS3 per le imprese italiane;
- Status legale dell'impresa (attiva, dissolta, in liquidazione, bancarotta, ecc.);
- Dimensione d'impresa, classificata secondo le categorie standard (small, medium-sized, large, very large);
- Forma giuridica;
- Presenza del flag WOCO, indicatore di eventuali rischi reputazionali derivato da Lexis Nexis World Compliance;
- Settore economico NACE principale (sezione NACE principale);
- Anno di costituzione dell'impresa;

L'integrazione tra ruoli societari e informazioni sulle imprese ha permesso di costruire un dataset completo e coerente, strutturato sulla relazione individuo-impresa e utilizzato come base informativa per l'analisi esplorativa e per la successiva valutazione dei potenziali conflitti di interesse.

Una volta completata la fase di integrazione e di valutazione, **tutti gli identificativi personali** e societari (codici fiscali e *bvd\_id*) **sono stati opportunamente pseudonimizzati** al fine di garantire la protezione dei dati e conformità alle normative vigenti. In particolare, a ciascun soggetto e a ciascuna impresa è stato assegnato un identificativo numerico univoco: sono stati attribuiti codici progressivi ai **485 dirigenti** per i quali è stato possibile ricostruire il codice fiscale, ai **771 familiari** associati e alle **240 imprese**, sostituendo rispettivamente i codici fiscali e i *bvd\_id* originali con identificativi anonimi. L'operazione di pseudonimizzazione è avvenuta tramite applicazione di una procedura di *hash* unidirezionale. Una volta effettuata l'operazione di pseudonimizzazione, si è potuto procedere con l'analisi finalizzata alla valutazione del rischio potenziale di conflitto di interessi. L'analisi si è basata sulla verifica delle informazioni codificate mediante pseudonimizzazione, così da assicurare il rispetto del principio di minimizzazione del trattamento dei dati personali. Anche la presente relazione utilizza tali codici, allo stesso fine.

## 1.2. Approccio metodologico per la rilevazione dei potenziali conflitti di interesse

La valutazione del rischio potenziale di conflitto di interessi adottata nel progetto si fonda sulla definizione fornita dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), secondo cui il conflitto di interessi si configura quando un pubblico funzionario, chiamato ad assumere decisioni che richiedono imparzialità di giudizio, si trovi in una situazione in cui interessi privati possano interferire, anche solo potenzialmente, con l’interesse pubblico alla cui cura è preposto. Tali interessi possono essere di natura economica o finanziaria, oppure derivare da legami personali o familiari.

Nel quadro interpretativo delineato da ANAC, il conflitto di interessi può assumere forme attuali, potenziali o strutturali. L’analisi qui proposta non mira a classificare puntualmente i casi osservati all’interno di tali categorie, né a valutare la legittimità degli incarichi ricoperti, ma si colloca a monte di tale valutazione, con l’obiettivo di mappare empiricamente le condizioni che possono costituire presupposti di un potenziale conflitto di interessi, sulla base dei dati disponibili.

In questa prospettiva, l’approccio metodologico adottato nel progetto si fonda sulla ricostruzione sistematica degli interessi economici dei dirigenti pubblici e dei loro familiari, con l’obiettivo di individuare possibili situazioni di interferenza tra l’attività amministrativa e gli interessi economici direttamente o indirettamente riconducibili agli individui soggetti all’obbligo di dichiarare l’assenza di conflitto di interessi. L’analisi procede lungo due direttrici complementari, dedicate rispettivamente alla mappatura dei legami diretti e dei legami indiretti.

Il primo livello dell’analisi consiste nell’identificazione degli interessi diretti riconducibili ai dirigenti pubblici. Attraverso la ricostruzione delle partecipazioni societarie e degli incarichi ricoperti in imprese italiane o estere, si traccia il profilo economico dell’individuo e si identificano i ruoli di rilievo che potrebbero generare potenziali interferenze con le funzioni svolte nella Pubblica Amministrazione.

Il secondo livello dell’analisi estende la ricostruzione agli interessi indiretti, ossia ai legami riconducibili ai familiari dei dirigenti. L’analisi identifica i familiari di primo grado con ruoli societari o partecipazioni in imprese attive in settori che possono interagire con l’amministrazione presso cui il dirigente esercita le proprie funzioni. Questo passaggio consente di individuare possibili rischi che non emergerebbero limitandosi ai soli interessi diretti del dirigente.

I legami economici diretti e indiretti si integrano con i dati strutturali delle imprese — sede legale, forma giuridica, settore NACE, stato legale, dimensioni, indicatori di rischio derivanti da fonti giornalistiche — così da classificare le aziende collegate agli individui e contestualizzarne l’operatività. Questa fase consente di valutare l’ambito economico in cui le imprese operano e di individuare eventuali sovrapposizioni con le competenze istituzionali dell’amministrazione pubblica.

Il principio che guida l’intera analisi può essere sintetizzato come segue: esiste un potenziale rischio di conflitto di interessi quando un dirigente pubblico risulta collegato — direttamente o tramite un familiare — a un’impresa attiva in un settore che interagisce, è regolato, vigilato o influenzato dall’amministrazione presso cui egli esercita le proprie funzioni. In questa prospettiva, la metodologia permette di ricostruire diverse configurazioni potenzialmente rilevanti.

Una prima configurazione riguarda i casi in cui il dirigente detiene personalmente ruoli societari in imprese che operano in ambiti riconducibili alle sue competenze amministrative, creando un possibile intreccio tra attività pubbliche e interessi privati. Una seconda configurazione emerge quando il dirigente non ricopre incarichi nelle imprese, ma tali incarichi sono detenuti dai suoi familiari e il settore di attività dell'impresa potrebbe beneficiare, anche indirettamente, dell'azione dell'ufficio presso cui il dirigente presta servizio. Infine, si osservano situazioni più complesse in cui il dirigente e i suoi familiari risultano entrambi coinvolti in attività societarie, generando combinazioni di legami economici che, nel loro insieme, possono incidere sull'imparzialità, sull'autonomia o sul buon andamento dell'azione amministrativa.

Il metodo sviluppato non mira a determinare l'esistenza di un conflitto di interessi in senso giuridico, ma a fornire uno strumento strutturato per la valutazione preventiva e la gestione del rischio, riducendo l'asimmetria informativa che caratterizza le amministrazioni pubbliche. La mappatura integrata dei legami diretti e indiretti consente infatti di identificare tempestivamente le aree sensibili che meritano un approfondimento ulteriore.

## 2. Analisi dei profili anagrafici e delle partecipazioni societarie dei dirigenti della PA e dei loro familiari

La presente sezione offre una descrizione sistematica del campione analizzato, ricostruito a partire dalle informazioni ottenute tramite le interrogazioni ad API Orbis e ai registri anagrafici comunali. L'obiettivo è delineare il profilo dei dirigenti pubblici considerati, dei rispettivi familiari di primo grado e delle imprese con le quali risultano essere collegati attraverso ruoli di amministrazione, direzione o proprietà.

Il dataset finale integra tre tipologie di informazioni:

1. Dati anagrafici e identificativi dei dirigenti e dei loro familiari (codice fiscale, nome, data di nascita, relazione di parentela).
2. Dati societari e strutturali delle imprese con cui i soggetti risultano associati (sede legale, forma giuridica, settore NACE, stato legale, dimensione, anno di costituzione).
3. Informazioni sui ruoli ricoperti all'interno delle imprese (tipologia di carica, data di inizio e fine del mandato, ruolo attuale o pregresso).

Sulla base di queste informazioni, è stato possibile individuare:

- 63 dirigenti che ricoprono uno o più ruoli apicali in 77 imprese;
- 74 familiari coinvolti in ruoli apicali in 173 imprese.

Il campione complessivo risulta quindi costituito da 137 soggetti (dirigenti e familiari) con almeno un incarico societario e da 240 imprese alle quali essi sono collegati. In 10 imprese si osserva la presenza contemporanea di almeno un dirigente e almeno un familiare, in quanto risultano associati allo stesso identificativo aziendale (bvd\_id). Questo non esclude che ciascun soggetto possa essere collegato anche ad altre imprese: dirigenti e familiari possono infatti detenere ruoli in società diverse e, in alcuni casi, condividere una o più imprese. Nel complesso, ogni individuo può ricoprire più di un ruolo all'interno della stessa impresa o in imprese differenti, configurando una rete articolata di relazioni economiche rilevanti ai fini dell'analisi del potenziale conflitto di interesse.

Le sezioni che seguono presentano, in modo sistematico, le principali statistiche descrittive derivanti da questa struttura informativa. In particolare, viene inizialmente illustrato il profilo anagrafico complessivo del campione; successivamente, l'attenzione si concentra sui dirigenti e sui familiari che ricoprono ruoli nelle imprese; infine, vengono analizzate le caratteristiche giuridiche e organizzative delle imprese coinvolte. Questa articolazione consente di fornire una visione preliminare della composizione del dataset e delle relazioni tra individui e aziende, ponendo le basi per le analisi di rischio sviluppate nelle sezioni successive.

## 2.1. Profili anagrafici dell'intero campione

Dal punto di vista demografico, il gruppo dei 485 dirigenti presenta una distribuzione di genere sbilanciata verso la componente maschile: 276 dirigenti uomini e 209 dirigenti donne. Pur in presenza di una partecipazione femminile ormai consolidata nelle posizioni dirigenziali, la predominanza maschile rimane evidente.

L'analisi dell'età evidenzia la presenza di un corpo dirigenziale caratterizzato da una maturità professionale avanzata. L'età media dei dirigenti è pari a 58 anni, con un intervallo che varia da un minimo di 33 a un massimo di 70 anni. La concentrazione della distribuzione tra i 54 e i 63 anni segnala una popolazione collocata nelle fasi centrali e finali del proprio percorso lavorativo, in linea con le dinamiche di progressione di carriera che tipicamente conducono all'accesso alle posizioni apicali della Pubblica Amministrazione.

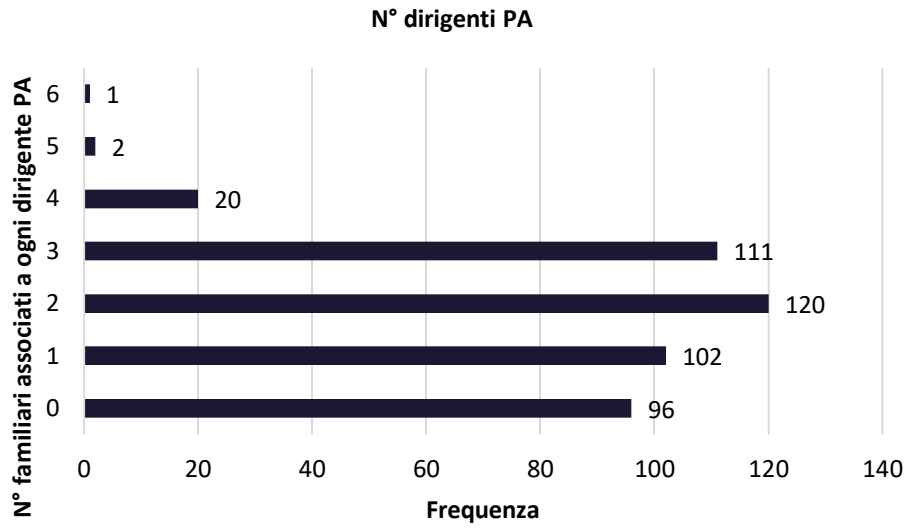
Sul piano istituzionale, i dirigenti appartengono a un insieme articolato di amministrazioni locali, regionali e centrali. Il gruppo più ampio proviene dal Comune di Milano, che conta 150 dirigenti; seguono i Comuni di Brescia e Palermo (entrambi con 33 dirigenti), Napoli (17), Monza e Pescara (16), Perugia (13), oltre a un numero più contenuto in altri enti locali. A livello regionale, sono presenti dirigenti della Regione Lombardia (3) e della Regione Umbria (25), mentre sul versante dell'amministrazione centrale figurano 122 dirigenti del Ministero dell'Interno, 30 del Ministero della Salute e 7 del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (si veda Tabella 7 in Appendice per ulteriori dettagli).

A partire dalla caratterizzazione dei dirigenti, una seconda dimensione analitica riguarda la ricostruzione della loro struttura familiare, componente essenziale per identificare l'eventuale presenza di legami indiretti potenzialmente rilevanti ai fini dell'analisi del conflitto di interesse. L'integrazione dei dati anagrafici ha consentito di ricostruire in modo sistematico la rete familiare dei dirigenti pubblici coinvolti nell'analisi. A partire dai 485 dirigenti per i quali è stata avviata l'interrogazione all'Anagrafe, è stato possibile ottenere un riscontro per 452 di essi, indipendentemente dal fatto che presentassero o meno familiari associati nei registri. Per questo sottoinsieme, l'Anagrafe ha restituito complessivamente 771 familiari. Il quadro che ne emerge delinea una struttura familiare coerente con quella tipica di contesti socioprofessionali caratterizzati da un'età media elevata e da nuclei domestici generalmente ristretti.

Dal punto di vista demografico, la distribuzione per genere mostra una lieve maggioranza femminile (415 donne e 356 uomini). L'ampiezza dell'intervallo anagrafico — dai neonati fino a 97 anni — riflette la natura intergenerazionale delle famiglie considerate. Tuttavia, i valori centrali si collocano in fasce più giovani: la media è pari a 37 anni, con una concentrazione marcata tra i 20 e i 57 anni. Ciò indica che molti dirigenti hanno figli o nipoti in età scolare, universitaria o giovane adulta, mentre le generazioni più anziane risultano meno rappresentate.

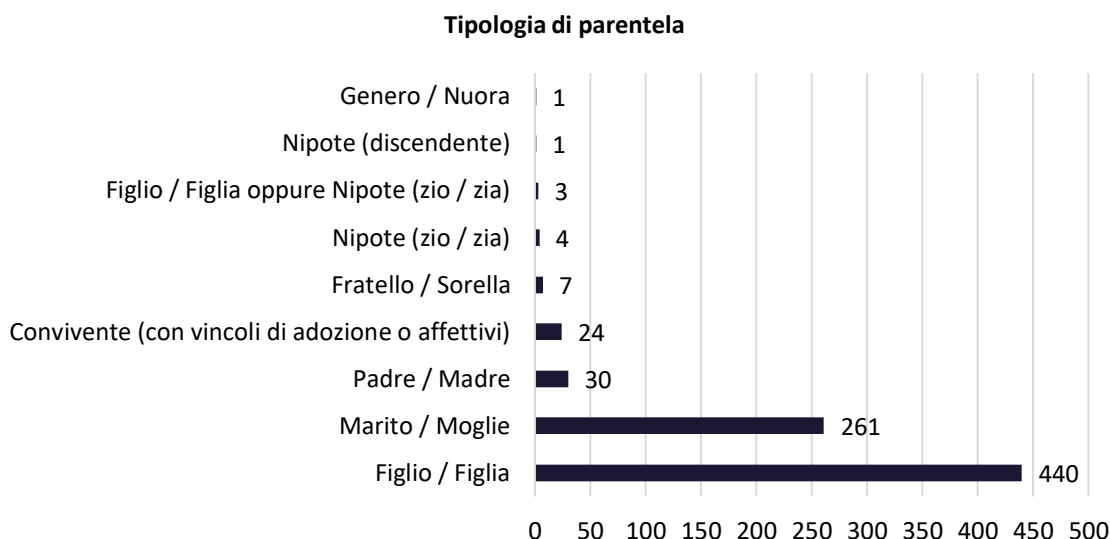
L'analisi del numero di familiari per dirigente conferma la prevalenza di nuclei domestici contenuti (Figura 1). La maggior parte dei dirigenti è associata a uno, due o tre familiari, e solo raramente emergono configurazioni più ampie. Si tratta di un risultato coerente con la struttura dei nuclei anagrafici italiani, ma anche con le modalità con cui l'Anagrafe registra l'appartenenza familiare: i legami di primo grado sono documentati con maggiore accuratezza e continuità, mentre parenti più lontani tendono a non comparire, salvo residenza condivisa.

Figura 1- – Distribuzione dei dirigenti PA per classe del numero di familiari associati a ogni dirigente



Dalla distribuzione delle tipologie di parentela emerge la centralità del nucleo familiare stretto (Figura 2). Su un totale di 771 familiari osservati, la categoria più rappresentata è quella dei figli (440 casi), seguita dal coniuge (261 casi). Tuttavia, tale evidenza potrebbe essere influenzata dalla struttura della banca dati che è stata interrogata, che non consente agevolmente la ricostruzione dei legami non nucleari. A distanza nettamente inferiore si collocano i genitori (30 casi) e i conviventi con vincoli di adozione o affettivi (24 casi). Le restanti tipologie di parentela risultano residuali: fratelli e sorelle (7 casi), nipoti nei quali il dirigente figura come zio/zia (4 casi), casi ambigui di classificazione figlio/nipote (3 casi), nonché singole osservazioni riferite a nipoti discendenti e a generi o nuore (1 caso ciascuno).

Figura 2 - Distribuzione dei familiari dei dirigenti PA per tipologia di parentela



Nel complesso, l'analisi del campione dei familiari evidenzia una rete relazionale lineare e prevalentemente concentrata sui legami di primo grado<sup>1</sup>. Questo elemento assume rilievo nell'interpretazione dei potenziali conflitti di interesse, poiché sono proprio coniugi e figli — le categorie più rappresentate — a costituire i possibili canali attraverso cui potrebbero manifestarsi interferenze economiche indirette. Le relazioni più periferiche, pur teoricamente rilevanti, risultano marginali e meno esposte, nel campione osservato, alla possibilità di generare configurazioni complesse o catene di coinvolgimento più articolate.

Questa ricostruzione complessiva della rete familiare dei dirigenti costituisce un passaggio preliminare fondamentale per delineare la configurazione anagrafica del campione. Essa consente di comprendere la dimensione e la struttura dei nuclei familiari associati ai dirigenti pubblici, offrendo il contesto necessario per valutare, in una fase successiva, l'eventuale estensione delle connessioni economiche indirette attraverso l'analisi dei ruoli societari ricoperti dai dirigenti e dai loro familiari nelle imprese italiane e straniere.

---

<sup>1</sup> Si intendono per legami di primo grado non solo il padre/madre e i figli, ma anche il coniuge, fratello/sorella, genero/nuora, nipote e convivente (con vincoli di adozione o affettivi). Pertanto, tale riferimento non va inteso come riferito al concetto giuridico di parentela di primo grado.

## 2.2. Profili dei dirigenti e dei familiari con ruoli in imprese

L'analisi che segue prende in esame il sottoinsieme dei dirigenti pubblici e dei loro familiari che risultano titolari di almeno un incarico societario. Si tratta della componente del dataset più direttamente rilevante ai fini dell'individuazione di potenziali situazioni di conflitto di interesse, poiché è attraverso tali incarichi che possono emergere, in forma diretta o mediata, legami economici riconducibili ai soggetti obbligati alla dichiarazione di assenza di conflitti. L'esame congiunto delle posizioni ricoperte dai dirigenti e dei ruoli attribuibili ai loro familiari consente di delineare la natura e l'estensione delle rispettive connessioni con il settore privato, fornendo una base empirica per valutare eventuali aree di interferenza con l'attività amministrativa.

Nel complesso, sono stati individuati 63 dirigenti e 74 familiari con ruoli in imprese italiane o estere. Questa distinzione permette di cogliere in modo puntuale le diverse forme di coinvolgimento economico riconducibili ai soggetti analizzati, distinguendo le partecipazioni direttamente riferibili ai dirigenti da quelle ascrivibili al nucleo familiare.

Le sezioni che seguono presentano in modo sistematico le principali caratteristiche demografiche dei soggetti coinvolti e la distribuzione dei ruoli societari ricoperti, con l'obiettivo di ricostruire un quadro organico delle posizioni economiche emerse e dei possibili profili di rischio a esse associati.

### 2.2.1. Caratteristiche anagrafiche del sottoinsieme attivo nelle imprese

Il sottoinsieme dei **63 dirigenti** con almeno un incarico societario presenta caratteristiche demografiche e istituzionali analoghe, ma non identiche, a quelle del campione complessivo. La distribuzione di genere evidenzia ancora una prevalenza maschile (35 uomini e 28 donne), confermando un quadro in cui l'accesso a ruoli apicali – amministrativi o societari – continua a riflettere una composizione non paritaria. L'età media, pari a **58 anni** (intervallo 41–66 anni), colloca questi dirigenti nelle fasi più avanzate della carriera professionale.

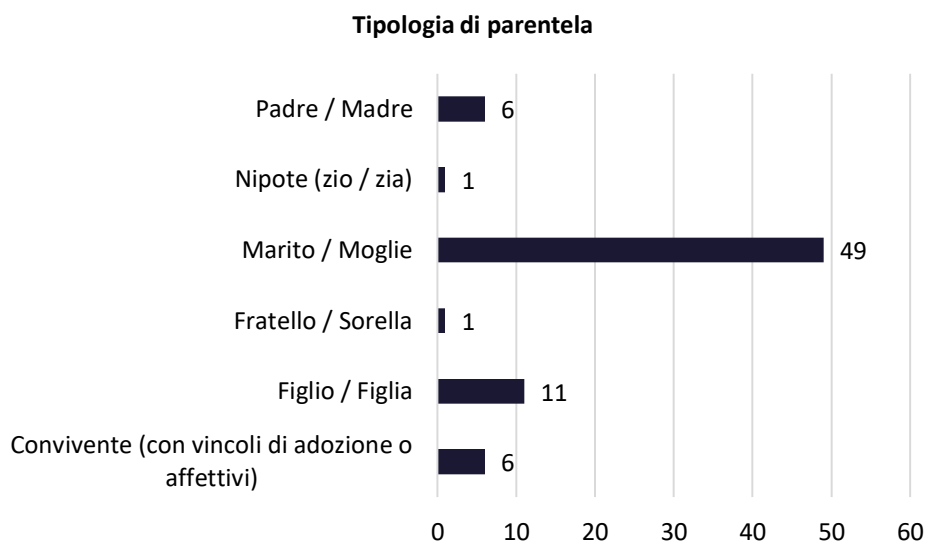
La quasi totalità dei dirigenti risulta residente in Italia, mentre solo cinque presentano un flag **WOCO**, indicatore associato a segnalazioni di natura reputazionale derivanti da banche dati e fonti giornalistiche.

I **74 familiari** con ruolo societario mostrano un profilo anagrafico diverso: la distribuzione di genere è sbilanciata verso gli uomini (49 maschi, 25 femmine) e l'età mediana – **58 anni**, compresa tra 22 e 90 anni – evidenzia una notevole eterogeneità generazionale. Tale variabilità riflette la pluralità di posizioni familiari coinvolte: coniugi, figli, genitori, fratelli, ma anche figure più distanti sul piano anagrafico. L'assenza di segnalazioni WOCO e la quasi totalità di residenze in Italia contribuiscono a delineare un sottoinsieme generalmente stabile e radicato nei contesti familiari dei dirigenti.

Nel complesso, la struttura anagrafica del sottoinsieme attivo nelle imprese restituisce un quadro coerente con le aspettative: i dirigenti che detengono incarichi societari appartengono a fasce d'età elevate, mentre i familiari coinvolti rappresentano un nucleo eterogeneo, spesso legato alle dinamiche imprenditoriali familiari o a partecipazioni consolidate nel tempo.

Per completare il profilo demografico dei dirigenti, è utile considerare anche la composizione del loro nucleo familiare di convivenza. Le 74 posizioni familiari rilevate mostrano una prevalenza di relazioni interne al nucleo ristretto, con una maggiore presenza di coniugi o partner e figli, mentre solo in pochi casi compaiono legami più distanti come fratelli/sorelle o nipoti (Figura 3). Una quota consistente dei familiari conviventi risulta inoltre registrata come intestatario della famiglia.

*Figura 3 - Distribuzione dei familiari dei dirigenti PA per tipologia di parentela*



Nel complesso, tali elementi delineano nuclei familiari compatti, centrati sulla figura del dirigente e coerenti con l'età e la fase di carriera dei soggetti analizzati. Questo quadro demografico rappresenta un elemento utile per interpretare, nelle sezioni successive, le configurazioni societarie e le possibili sovrapposizioni tra contesti familiari e ruoli amministrativi.

### 2.2.2. Ruoli societari ricoperti

La distribuzione dei ruoli societari rappresenta l'elemento centrale per valutare la natura e l'intensità dei legami economici riconducibili ai dirigenti pubblici e ai loro familiari. Essa consente di distinguere posizioni meramente formali da ruoli dotati di autonomia decisionale e potenziale capacità di incidere sulle attività dell'impresa.

I **dirigenti** ricoprono complessivamente **116 incarichi**, dei quali **28** risultano attivi nel 2025. Le date di inizio ruolo, che spaziano dal **2006 al 2024**, indicano una presenza diffusa e talvolta di lunga durata nel sistema imprenditoriale. Le tipologie di incarico comprendono una pluralità di funzioni: **consigliere, presidente, amministratore unico, socio-amministratore, socio accomandante, titolare-firmatario** (si veda Tabella 8 in Appendice per ulteriori dettagli). Alcune posizioni – in particolare quelle gestionali e deliberative – presentano un potenziale maggiore di interferenza, soprattutto quando ricoperte in settori economicamente o regolatoriamente sensibili per l'amministrazione di appartenenza.

I **familiari** risultano titolari di un numero molto più elevato di incarichi (**323**), dei quali **122** attivi. La distribuzione dei ruoli evidenzia una presenza consistente di figure dotate di poteri gestionali: **25 amministratori unici, 20 minority shareholders, 17 ultimate owners**, oltre a incarichi come **titolare firmatario, consigliere, procuratore, socio accomandatario** (si veda Tabella 9 in Appendice per ulteriori dettagli). L'arco temporale dei ruoli è ampio – con posizioni avviate già negli anni Ottanta – e suggerisce la presenza di tradizioni imprenditoriali familiari consolidate o di partecipazioni societarie maturate nel tempo.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di una rete articolata di partecipazioni economiche, nella quale dirigenti e familiari ricoprono ruoli con gradi diversi di rilevanza decisionale. Tale eterogeneità costituisce un elemento cruciale per la valutazione del rischio di conflitto di interesse, poiché alcune configurazioni – soprattutto quando coinvolgono settori affini alle competenze istituzionali del dirigente – possono presentare livelli di esposizione più elevati.

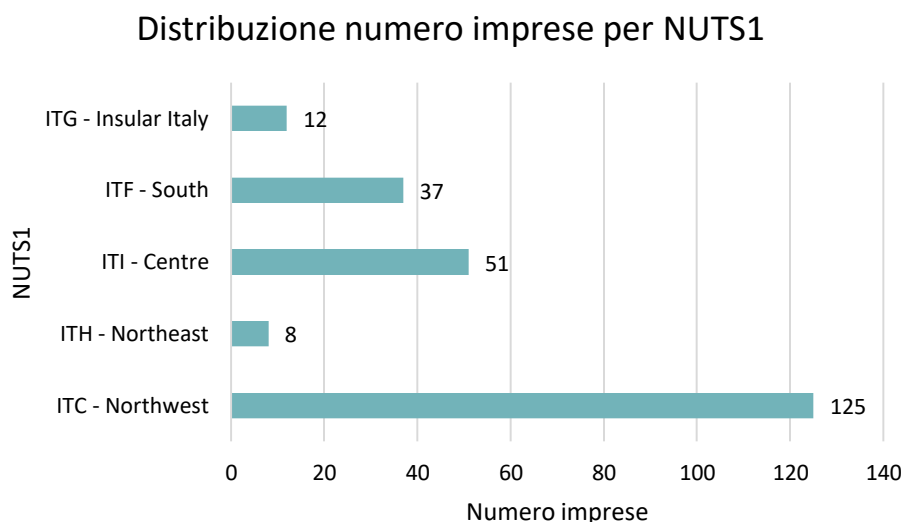
### 3. Analisi delle imprese in cui i dirigenti delle pubbliche amministrazioni o i rispettivi familiari assumono ruoli apicali

L'analisi delle imprese collegate ai dirigenti pubblici e ai loro familiari consente di delineare il contesto economico entro cui si sviluppano i legami societari potenzialmente rilevanti per la valutazione dei conflitti di interesse. Nel complesso sono state identificate 240 imprese, riconducibili a 63 dirigenti e 74 familiari, per un totale di 137 soggetti con ruoli in aziende italiane o estere. Ai soli dirigenti risultano associate 77 imprese, mentre ai familiari ne sono collegate 173. Considerando che le imprese uniche sono 240, ciò implica che dieci imprese presentano una compresenza di dirigenti e familiari, configurando situazioni caratterizzate da una densità relazionale maggiore.

Si tratta di una rete imprenditoriale ampia e articolata che riflette, da un lato, la struttura produttiva nazionale e le specificità dei contesti economici regionali, e dall'altro le traiettorie professionali, relazionali e familiari dei soggetti considerati. La presenza di imprese condivise da più membri dello stesso nucleo – o da dirigenti e loro familiari – rappresenta un elemento analiticamente rilevante, poiché può amplificare l'intensità e la persistenza del legame societario e, di conseguenza, la potenziale rilevanza ai fini dell'analisi dei conflitti di interesse.

La quasi totalità delle imprese considerate (**233 su 240**) ha sede legale in Italia, mentre solo una quota residuale risulta registrata all'estero – **Regno Unito (1), Svizzera (1) e Romania (5)**. A livello nazionale la distribuzione delle imprese per macroarea territoriale (NUTS1) mostra una maggiore concentrazione nel Nord-Ovest, coerente con la composizione del campione analizzato (Figura 4).

Figura 4 -Distribuzione del numero di imprese italiane per NUTS1 della sede legale



La maggior parte delle imprese risulta attiva (**176**), mentre i restanti casi includono imprese dissolte, in liquidazione o con stato giuridico non definito (Tabella 1). La presenza così ampia di aziende operative suggerisce che molti dei legami societari siano **attuali** e quindi potenzialmente rilevanti ai fini dell'analisi del rischio. Sebbene in questa fase non vengano esaminate le sequenze temporali degli incarichi pubblici e privati, la coesistenza di ruoli attivi può rappresentare uno degli elementi che, in altri contesti analitici, viene considerato nella valutazione delle dinamiche di ingresso o uscita da incarichi pubblici, spesso richiamate nel dibattito italiano sulle cosiddette porte girevoli.

*Tabella 1 - Status impresa*

Status	Frequenza
Active	176
Dissolved	23
In liquidation	14
Status unknown	8
Dissolved (liquidation)	7
Dissolved (merger or take-over)	7
Dissolved (bankruptcy)	5
Totale	240

Dal punto di vista strutturale, il campione è composto in larga parte da **imprese di piccola dimensione (171)**, affiancate da realtà di medie (37), grandi (22) e molto grandi (10) dimensioni. Questa configurazione, pienamente coerente con il tessuto produttivo italiano, indica che la maggior parte dei legami societari si colloca in contesti caratterizzati da **governance ridotte e assetti proprietari concentrati**, nei quali le decisioni economiche dipendono spesso direttamente dai titolari o dai nuclei familiari di riferimento.

Anche la distribuzione delle **forme giuridiche** conferma questo quadro. Le **società a responsabilità limitata (137)** costituiscono oltre metà del campione, seguite da **società semplici (27)** e **società per azioni (19)**, mentre una quota minore riguarda **imprese individuali** o **organizzazioni non profit** (Tabella 2).

Nel complesso, la combinazione di dimensioni ridotte e forme giuridiche semplificate evidenzia un ecosistema imprenditoriale in cui i **rapporti personali e familiari rivestono un ruolo centrale**, e nel quale eventuali sovrapposizioni tra sfera pubblica e interessi privati possono risultare più immediate rispetto a contesti societari più strutturati.

Tabella 2 – Forma giuridica standardizzata dell’impresa

Categoria forma giuridica standardizzata	Frequenza
Società a responsabilità limitata	137
Forma giuridica sconosciuta	28
Società semplici	27
Società per azioni	19
Imprese individuali	12
Organizzazioni no profit	9
Altre forme giuridiche	8
Totale	240

Per quanto riguarda i profili reputazionali, solo **tre imprese** presentano un flag **WOCO** (LexisNexis World Compliance), un indicatore basato su fonti giornalistiche che segnala potenziali criticità reputazionali. Si tratta di casi numericamente limitati, da considerare con la dovuta cautela.

Considerando la struttura economica delle imprese, la distribuzione settoriale mostra una forte concentrazione nel **comparto immobiliare**, che risulta il settore più rappresentato nel campione. Seguono, con valori anch’essi elevati, le attività **professionali, scientifiche e tecniche**, il settore del **commercio all’ingrosso e al dettaglio** e le **attività amministrative e di supporto**. Anche il comparto delle **costruzioni**, dell’**istruzione** della **manifattura** presentano una presenza significativa, delineando un profilo settoriale ampio ma fortemente orientato verso ambiti in cui è frequente l’interazione con enti pubblici, autorizzazioni amministrative o processi regolatori.

La parte centrale della distribuzione è occupata da settori quali **agricoltura, attività artistiche e di intrattenimento, sanità e assistenza sociale**, oltre alla **fornitura di energia**, ai **servizi finanziari e assicurativi** e alla **fornitura di acqua e servizi di gestione dei rifiuti**, che presentano frequenze più contenute ma comunque rilevanti per comprendere la varietà delle attività economiche coinvolte.

Nelle fasce inferiori della distribuzione compaiono i comparti **informazione e comunicazione, alloggio e ristorazione, trasporto e magazzinaggio** e le categorie residuali delle **altre attività di servizi** che, pur rappresentando un numero limitato di imprese contribuiscono a restituire un quadro settoriale eterogeneo.

Nel complesso, il grafico mostra un campione fortemente orientato verso settori caratterizzati da elevata densità regolatoria o da rapporti frequenti con la pubblica amministrazione. Questo elemento rafforza l’interesse analitico per la mappatura dei legami societari, in quanto molti dei comparti maggiormente rappresentati coincidono con aree dove il rischio di sovrapposizione tra interessi privati e ruoli pubblici può risultare più sensibile.

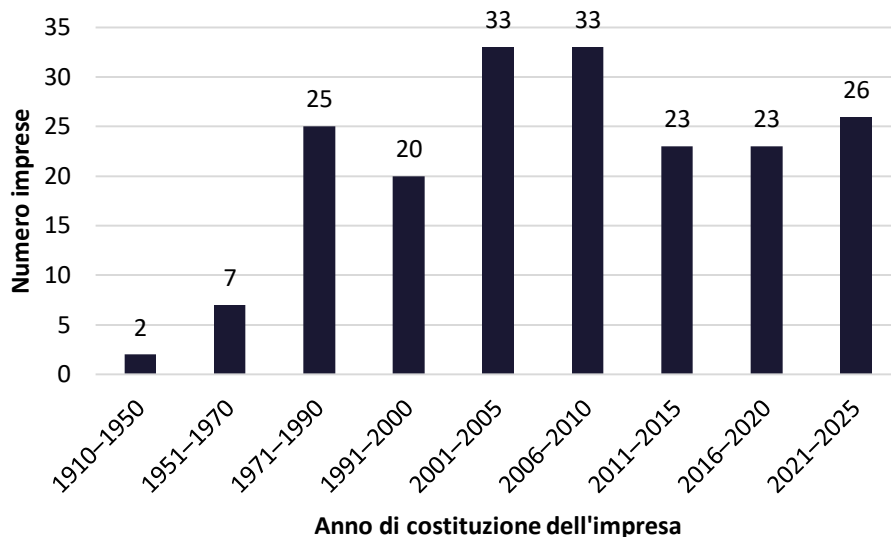
Figura 5 - Distribuzione delle imprese per settore NACE principale<sup>2</sup>



Anche la distribuzione delle imprese per anno di costituzione offre spunti rilevanti. La maggior parte delle aziende è stata costituita negli ultimi venticinque anni, con due picchi particolarmente evidenti nelle classi **2001–2005** e **2006–2010** (33 imprese ciascuna), seguiti dal periodo **2011–2020**. Le imprese fondate prima del 1970 rappresentano una quota marginale, mentre un numero non trascurabile risulta costituito negli anni più recenti (Figura 6). Nel complesso, il quadro temporale suggerisce che molti dei legami societari sono **relativamente recenti**, e quindi potenzialmente più prossimi nel tempo alle carriere amministrative dei dirigenti analizzati.

<sup>2</sup> di cui 24 imprese presentano valore mancante del settore

Figura 6 - Distribuzione imprese per anno di costituzione<sup>3</sup>



Per quanto riguarda invece la densità dei legami societari, la quasi totalità delle imprese risulta associata a un solo soggetto del campione (**218 imprese**), mentre **22 imprese** risultano collegate a due soggetti, dirigenti o loro familiari.

La distribuzione del numero di imprese associate ai soggetti del campione conferma un quadro fortemente polarizzato (Tabella 3). La maggior parte dei dirigenti e dei familiari risulta infatti collegata a **una sola impresa** (95 soggetti), mentre quote progressivamente decrescenti interessano soggetti coinvolti in **due** (19 soggetti) o **tre** imprese (10 soggetti). Solo una minoranza molto ridotta detiene partecipazioni in un numero più elevato di aziende: **8 soggetti** risultano associati a 4-6 imprese, **2 soggetti** a 7-10 imprese e appena **3 soggetti** superano la soglia delle dieci imprese.

Tabella 3 - Distribuzione soggetti per classi con numero di imprese associate

Classi numero di imprese	Frequenza
1	95
2	19
3	10
4-6	8
7-10	2
11-20	3
Totale	137

<sup>3</sup> Di cui 48 imprese presentano valore mancante per l'anno

Questa configurazione evidenzia che, per la quasi totalità del campione, i legami societari assumono una forma **puntuale e circoscritta**, mentre i pochi casi con un numero più consistente di partecipazioni rappresentano situazioni specifiche, potenzialmente connotate da traiettorie imprenditoriali più stratificate o da una maggiore intensità del coinvolgimento nel tessuto economico locale.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di una rete imprenditoriale eterogenea ma coerente con la struttura economica nazionale: imprese di piccola dimensione, localizzate nei principali poli produttivi, attive in settori a elevata presenza regolatoria e caratterizzate da assetti proprietari spesso personali o familiari. Per i dirigenti pubblici considerati, tale configurazione assume rilievo in quanto definisce un contesto economico nel quale possono più facilmente sovrapporsi, anche indirettamente, interessi privati e funzioni amministrative. L'insieme di questi elementi costituisce pertanto una base empirica utile per individuare le aree in cui è più plausibile che emergano potenziali situazioni di conflitto di interesse legate ai dirigenti analizzati o ai loro familiari.

## 4. Mappatura del rischio potenziale di conflitto di interesse

La valutazione del potenziale conflitto di interesse richiede un approccio integrato capace di mettere in relazione, in maniera sistematica, tre dimensioni analitiche: gli interessi economici riconducibili ai dirigenti pubblici e ai loro familiari; le funzioni istituzionali degli enti presso cui i dirigenti prestano servizio; e il quadro regolatorio che disciplina la prevenzione dei conflitti nella pubblica amministrazione. L'obiettivo non è individuare irregolarità o comportamenti impropri, ma stimare – sulla base di elementi oggettivi – in quali condizioni la sovrapposizione tra ruolo pubblico e interessi privati può generare una potenziale interferenza nell'esercizio delle funzioni amministrative.

Nel contesto italiano, l'Autorità Nazionale Anticorruzione definisce il conflitto di interesse come ogni situazione nella quale un interesse privato del dipendente, proprio o di un familiare convivente, “può interferire, anche solo potenzialmente, con l'interesse pubblico affidato alla sua cura” (ANAC, Linee guida 2023, Delibera n. 7/2023). Seguendo questo orientamento, l'analisi non si concentra sulla presenza effettiva di atti distorsivi, ma sulla configurazione delle condizioni di rischio che possono rendere più probabile una sovrapposizione indebita fra poteri decisionali e vantaggi economici collegati al dirigente o al suo nucleo familiare.

In questa prospettiva, i legami societari assunti dai dirigenti o dai loro familiari vengono esaminati non solo in termini quantitativi – numero di imprese coinvolte, dimensione e vitalità economica delle società – ma soprattutto alla luce dei settori economici in cui tali imprese operano. Alcuni comparti, infatti, presentano una maggiore densità regolatoria o una più intensa interazione con la pubblica amministrazione: edilizia, urbanistica, immobiliare, commercio, servizi professionali e amministrativi. In tali ambiti, la PA esercita tipicamente poteri autorizzativi, di controllo o di allocazione di risorse, aumentando il rischio che un interesse privato del dirigente o dei suoi familiari possa essere, anche indirettamente, favorito dall'attività amministrativa.

Parallelamente, la valutazione considera le specifiche amministrazioni di appartenenza dei dirigenti: Comuni, Città metropolitane, Regioni e Ministeri presentano profili di rischio differenti in funzione delle loro competenze (Tabella 4). Le amministrazioni locali, ad esempio, svolgono un ruolo centrale nel rilascio di permessi edilizi, nella pianificazione urbanistica e nelle autorizzazioni commerciali, mentre le Regioni incidono in maniera significativa sulla programmazione sanitaria, sulla politica industriale e sulle autorizzazioni ambientali. La combinazione tra settore economico dell'impresa e competenze dell'ente presso cui il dirigente svolge la propria attività costituisce dunque il nucleo analitico della stima del rischio.

Tabella 4 – Classificazione dei settori NACE a rischio in funzione della tipologia di Pubblica Amministrazione

Codice NACE	Sezione NACE (descrizione)	PA per cui il settore risulta a rischio	Motivazione della selezione
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni; Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Settore strategico e altamente regolato, caratterizzato da concessioni, autorizzazioni pubbliche e grandi investimenti infrastrutturali; forte interazione con enti pubblici e autorità di regolazione.
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni, Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Servizi pubblici essenziali spesso affidati tramite appalti o concessioni; elevata esposizione a rischi di cattura regolatoria e opacità nella gestione dei contratti.
F	Costruzioni	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni; Ministero dell'Interno	Settore storicamente esposto a rischi di corruzione e infiltrazione, per l'elevata incidenza di appalti pubblici e subappalti.
H	Trasporto e magazzinaggio	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni, Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Settore logistico con rilevanza strategica per infrastrutture, concessioni e servizi pubblici; potenziali criticità legate ad affidamenti e autorizzazioni.
I	Servizi di alloggio e di ristorazione	Regioni; Ministero dell'Interno	Settore frequentemente coinvolto in concessioni, licenze e autorizzazioni locali; vulnerabile a pratiche opache e utilizzo strumentale delle imprese.
J	Servizi di informazione e comunicazione	Ministero del Made in Italy	Settore ad alta intensità informativa e tecnologica, con rilevanza per appalti pubblici, servizi digitali e gestione di dati sensibili.
K	Attività finanziarie e assicurative	Regioni; Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Settore regolato e sensibile, con rischi di conflitto di interessi legati a intermediazione finanziaria, gestione del credito e relazioni istituzionali.
L	Attività immobiliari	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni, Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Settore chiave per operazioni patrimoniali, valorizzazioni e trasformazioni urbanistiche; frequentemente associato a rischi di commistione pubblico-privato.
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	Ministero del Made in Italy	Include consulenza, progettazione e servizi tecnici spesso utilizzati dalla PA.

Codice NACE	Sezione NACE (descrizione)	PA per cui il settore risulta a rischio	Motivazione della selezione
N	Attività amministrative e di servizi di supporto	Comuni; Città metropolitane; Province; Regioni; Ministero dell'Interno e Ministero del Made in Italy	Settore trasversale che fornisce servizi esternalizzati alla PA, caratterizzato da appalti ripetuti e relazioni continuative con enti pubblici.
Q	Sanità e assistenza sociale	Comuni; Regioni; Province; Città metropolitane; Ministero della Salute e Ministero dell'Interno	Settore fortemente regolato e finanziato con risorse pubbliche; elevata rilevanza di accreditamenti, convenzioni e affidamenti.

Questo tipo di mappatura consente di collocare ciascun dirigente lungo un continuum di esposizione al rischio, che dipende non solo dal numero di imprese coinvolte, ma soprattutto dalla possibile sovrapposizione tra i settori economici delle stesse e gli ambiti decisionali propri dell'amministrazione interessata. Il rischio deriva infatti dal potenziale intreccio fra interessi privati e poteri pubblici, non dalla dimostrazione di un vantaggio realmente ottenuto.

Muovendo da questo quadro concettuale, la sezione procede con l'analisi dei potenziali conflitti di interesse emersi nel campione empirico, integrando le informazioni sui legami societari dei dirigenti e dei loro familiari con i settori economici delle imprese e con le competenze delle rispettive amministrazioni. Tale integrazione permette di stimare, con criteri replicabili e trasparenti, i casi in cui la configurazione delle relazioni economiche e istituzionali suggerisce una maggiore esposizione a situazioni potenzialmente critiche.

#### 4.1. Configurazione dei legami economici dei dirigenti e dei loro familiari

L'analisi preliminare dei legami societari riconducibili ai dirigenti pubblici e ai loro familiari conviventi, relativi a incarichi societari sia attuali sia pregressi, consente di delineare la configurazione complessiva delle esposizioni potenzialmente rilevanti ai fini della valutazione del conflitto di interesse. Nel complesso, **111 dirigenti** risultano **collegati ad almeno un'impresa, direttamente** attraverso incarichi personali oppure **indirettamente** tramite le partecipazioni dei familiari. Questa eterogeneità di posizioni riflette la varietà dei canali attraverso cui interessi economici privati possono interagire con le funzioni istituzionali esercitate dai dirigenti nelle rispettive amministrazioni.

Una prima distinzione riguarda la presenza di incarichi societari detenuti direttamente dai dirigenti. In **44 casi**, il **dirigente pubblico** ricopre **almeno un ruolo formale** all'interno di un'impresa. La distribuzione del numero di partecipazioni osservate nel periodo di analisi mostra livelli di coinvolgimento tendenzialmente contenuti: la maggior parte dei dirigenti risulta collegata a **una sola impresa**, mentre una quota minoritaria presenta partecipazioni in **più società** (due imprese per 6 dirigenti, tre imprese per 4 dirigenti, quattro imprese per 2 dirigenti). Sebbene la presenza di più partecipazioni non implichi automaticamente una condizione di conflitto, essa rappresenta un fattore strutturale che può ampliare l'esposizione complessiva, soprattutto quando riguarda settori regolati o contigui alle funzioni esercitate dal dirigente.

Accanto all'esposizione diretta, emerge una seconda configurazione di interesse, rappresentata dai **dirigenti che non detengono personalmente incarichi societari**, ma risultano esposti tramite le partecipazioni dei familiari conviventi. Si tratta di **48 dirigenti**, per i quali la valutazione del rischio deriva dal possibile intreccio fra le funzioni pubbliche rivestite e gli **interessi economici del nucleo familiare**. In questi casi, il potenziale conflitto non riguarda la titolarità individuale del dirigente, ma la vicinanza relazionale rispetto ad attività imprenditoriali che potrebbero trarre vantaggio da decisioni o processi amministrativi.

Una terza configurazione, più complessa, riguarda i **casi di esposizione mista**, nei quali sia il dirigente sia i familiari risultano coinvolti in attività societarie. Questa situazione si osserva in **19 dirigenti** del campione. La presenza simultanea di più soggetti dello stesso nucleo familiare nel tessuto imprenditoriale amplia la rete complessiva dei legami economici e può incrementare la sovrapposizione tra interessi privati e poteri decisionali, soprattutto quando si distribuisce su settori diversi o strategicamente rilevanti per l'amministrazione di appartenenza.

Nel loro insieme, queste tre configurazioni delineano un quadro articolato dell'esposizione dei dirigenti a potenziali situazioni di conflitto di interesse. Esse possono essere ricondotte a tre profili interpretativi:

- **esposizione diretta**: quando il dirigente detiene incarichi personali in imprese;
- **esposizione indiretta**: quando i legami economici sono ascrivibili ai familiari;
- **esposizione mista**: quando entrambi i canali sono contestualmente presenti.

Nel complesso, la Tabella 5 conferma che le forme di esposizione **indiretta** e **mista** rappresentano una componente rilevante del fenomeno, soprattutto nei livelli di governo caratterizzati da un'elevata prossimità alle decisioni amministrative e al tessuto economico locale. Ciò rafforza l'interpretazione del rischio di conflitto di interessi come fenomeno strutturale e relazionale, che non si esaurisce nella titolarità diretta di incarichi societari, ma si estende alle reti familiari e alle interazioni tra interessi privati e funzioni pubbliche.

Tabella 5 – Distribuzione soggetti per tipologia di esposizione

PA	Campione complessivo dei dirigenti	Esposizione mista (Dirigente e parenti)	Esposizione diretta (Solo dirigente)	Esposizione indiretta (Solo parenti)
Comune Brescia	33	2	8	3
Comune Milano	150	6	10	14
Comune Monza	16	1	4	3
Comune Palermo	33	0	2	3
Comune Perugia	13	2	0	2
Comune Pescara	16	0	1	1
Comune Potenza	8	0	3	1
Città Metropolitana Firenze	7	1	0	0
Città Metropolitana Napoli	17	0	0	2
Ministero delle Imprese e del Made in Italy	7	0	2	1
Ministero dell'Interno	122	4	8	9
Ministero della Salute	30	1	2	4
Provincia Avellino	5	0	0	1
Regione Lombardia	3	1	0	0
Regione Umbria	25	1	4	4
Totale	485	19	44	48

Questa distinzione non ha finalità classificatorie in senso stretto, ma permette di comprendere la diversa profondità delle intersezioni possibili tra interessi privati e attività amministrative. La sezione successiva integra tali configurazioni con l'analisi dei settori economici in cui operano le imprese collegate ai dirigenti e ai loro familiari, al fine di stimare la probabilità potenziale di interferenza fra ambiti privati e funzioni istituzionali, secondo una logica coerente con i criteri di valutazione del rischio utilizzati da ANAC.

#### 4.2. Analisi dei settori economici e stima del potenziale rischio di conflitto di interesse

La valutazione del rischio si fonda quindi sulla **sovrapposizione tra interessi economici privati e competenze istituzionali**. Nei Comuni e nelle Città metropolitane, ad esempio, la gestione delle pratiche edilizie, la pianificazione urbanistica, il rilascio di licenze commerciali e la contrattualistica dei servizi rappresentano aree ad alta vulnerabilità, soprattutto quando i dirigenti presentano legami con imprese attive nei settori immobiliare, edilizio, professionale o commerciale. Le Regioni esercitano funzioni cruciali negli ambiti della sanità, dell'ambiente, dell'energia e delle politiche industriali, che diventano particolarmente rilevanti quando dirigenti o familiari risultano coinvolti in imprese operanti in tali comparti. Anche nel caso dei Ministeri, il livello di rischio varia in funzione delle competenze esercitate, risultando più elevato nei settori regolati e nelle filiere soggette a procedure autorizzative o di vigilanza.

L'incrocio tra settori economici e funzioni istituzionali consente così di individuare le aree di maggiore esposizione del campione. La concentrazione delle imprese nei comparti ad alta densità regolatoria – immobiliare, costruzioni, servizi professionali e servizi amministrativi – delinea un profilo di rischio strutturalmente significativo, sia nei casi di esposizione diretta dei dirigenti sia in quelli di esposizione indiretta tramite i familiari. Tale configurazione suggerisce che, per una quota non trascurabile del campione, i legami economici si collocano in settori che presentano una forte interdipendenza con l'attività amministrativa ordinaria delle PA considerate.

La definizione degli ambiti di potenziale esposizione si fonda sull'individuazione, per ciascuna amministrazione presente nel campione, dei settori economici sui quali essa esercita competenze regolatorie, autorizzative, gestionali o di vigilanza. L'obiettivo non è formulare valutazioni sui singoli dirigenti, ma delimitare gli ambiti economici nei quali un legame societario – diretto o mediato dai familiari conviventi – potrebbe, anche solo potenzialmente, interferire con le funzioni pubbliche svolte, in coerenza con il quadro interpretativo delineato da ANAC.

La Tabella 4 sintetizza, per ciascun tipo di amministrazione, i settori economici rispetto ai quali la presenza di partecipazioni societarie di dirigenti o familiari assume una potenziale rilevanza ai fini del conflitto di interessi. Nelle analisi successive, un legame societario viene considerato *potenzialmente esposto* quando il settore NACE dell'impresa ricade nell'ambito delle competenze dell'amministrazione di appartenenza del dirigente. In questa prospettiva, il rischio non è ricondotto al comportamento individuale, ma alla configurazione istituzionale che connette interessi economici privati e funzioni pubbliche, evidenziando le aree in cui tale sovrapposizione risulta strutturalmente più plausibile.

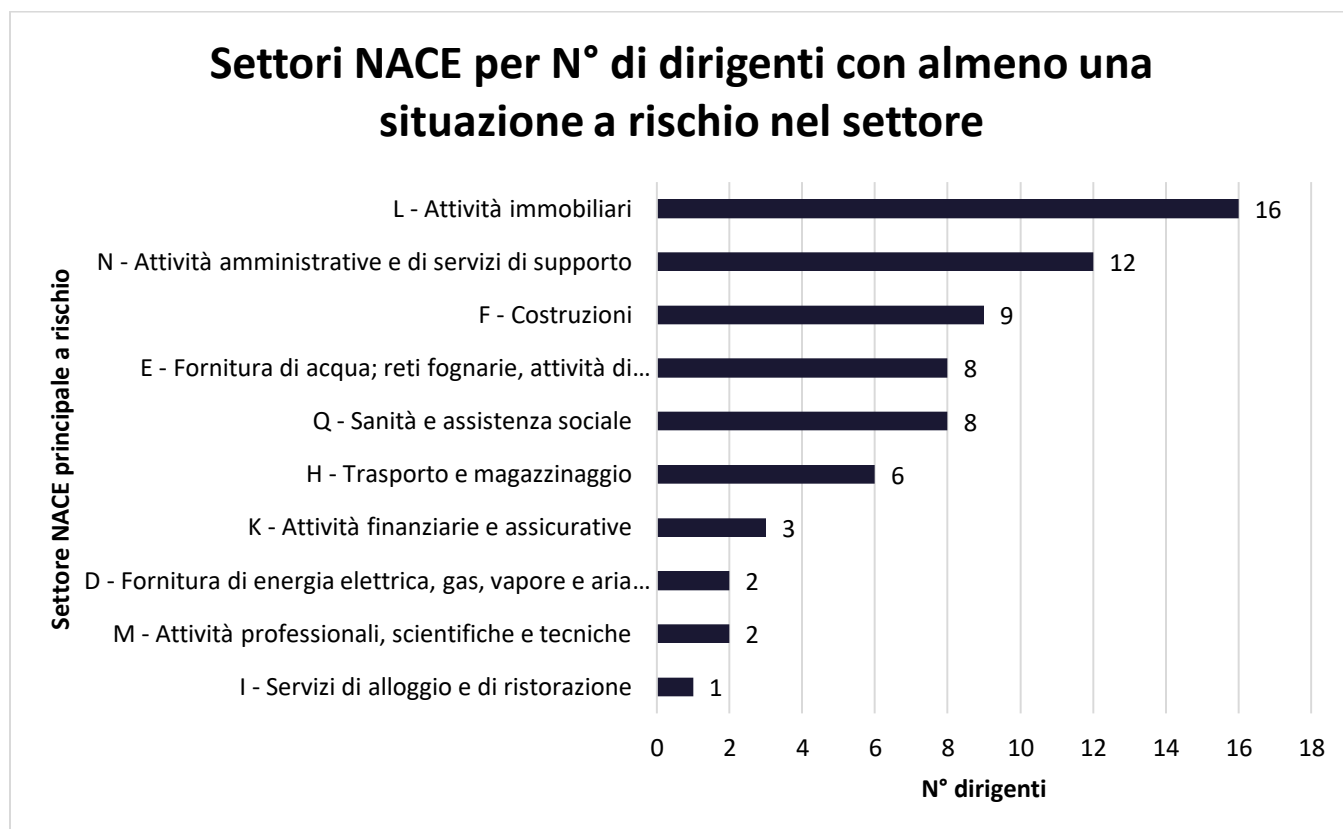
L'analisi della distribuzione settoriale delle partecipazioni economiche, considerando congiuntamente le posizioni riconducibili ai dirigenti e ai loro familiari conviventi, evidenzia una marcata eterogeneità tra le diverse tipologie di amministrazioni pubbliche. Emergono inoltre differenze significative tra le partecipazioni dirette dei dirigenti e quelle indirette attribuibili ai familiari, suggerendo configurazioni di esposizione al rischio potenziale che variano sia per intensità sia per canale di trasmissione (per ulteriori dettagli fare riferimento alla *Tabella 10* e *Tabella 11* in Appendice).

Nel complesso, i settori maggiormente rappresentati risultano coerenti con le funzioni istituzionali esercitate dai diversi livelli di governo. Ciò indica che le forme di esposizione osservate riflettono prevalentemente **meccanismi strutturali di interazione tra ambiti economici regolati e competenze pubbliche**, piuttosto che la presenza di anomalie settoriali isolate.

In questo quadro, l'analisi ha consentito di identificare **51 dirigenti su 111** per i quali emerge **almeno una partecipazione economica riconducibile a settori potenzialmente a rischio di conflitto di interesse**, secondo i criteri delineati nella sezione precedente, confermando la rilevanza empirica del fenomeno analizzato.

La Figura 7 presenta la distribuzione dei dirigenti con almeno una situazione a rischio in base al **settore di attività economica (NACE principale)** delle imprese coinvolte. I risultati mostrano una chiara concentrazione in alcuni comparti specifici. In particolare, le **attività immobiliari** rappresentano il settore maggiormente associato a situazioni di potenziale esposizione, seguite dalle **attività amministrative e di servizi di supporto** e dal comparto delle **costruzioni**. Emergono inoltre, seppur con frequenze inferiori, settori quali la **sanità e assistenza sociale**, la **fornitura di acqua e servizi di gestione dei rifiuti**, il **trasporto e magazzinaggio** e le **attività finanziarie e assicurative**.

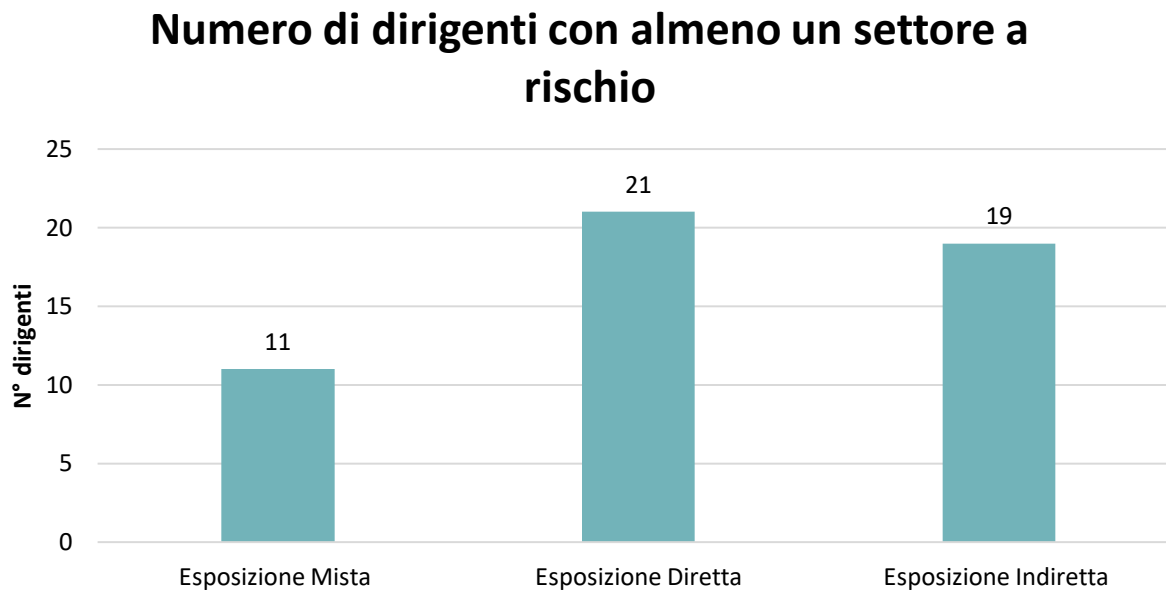
Figura 7 - Distribuzione dei dirigenti con almeno una situazione a rischio legata al settore di attività, per settore NACE principale



Si tratta, in larga misura, di ambiti caratterizzati da **elevata densità regolatoria** e da una **frequente interazione con le amministrazioni pubbliche** attraverso procedure autorizzative, concessorie, di vigilanza o di affidamento contrattuale. La distribuzione osservata suggerisce dunque che le situazioni di potenziale rischio non si configurano come eventi sporadici o settorialmente isolati, ma tendono a concentrarsi in comparti strutturalmente interdipendenti con l'azione amministrativa ordinaria.

La Figura 8 approfondisce ulteriormente l'analisi, mostrando la distribuzione dei **51 dirigenti identificati** in base alla **tipologia di esposizione** al rischio, distinguendo tra **esposizione diretta, indiretta e mista**. L'esposizione diretta – in cui il dirigente detiene personalmente incarichi o partecipazioni societarie – risulta la configurazione più frequente, seguita dall'esposizione indiretta, riconducibile a partecipazioni detenute da **familiari conviventi**. Una quota rilevante del campione presenta inoltre **configurazioni miste**, in cui coesistono entrambe le modalità.

*Figura 8 - Distribuzione numero di dirigenti con almeno un settore a rischio per tipologia di esposizione*



La distribuzione osservata suggerisce che il potenziale rischio di conflitto di interesse possa articolarsi secondo **configurazioni differenti di esposizione**, che includono sia partecipazioni economiche direttamente detenute dai dirigenti sia situazioni mediate da legami familiari conviventi. Tale pluralità di forme indica che il rischio non risiede esclusivamente nella sfera individuale, ma nella possibile sovrapposizione tra interessi economici privati e funzioni pubbliche all'interno di specifici contesti istituzionali.

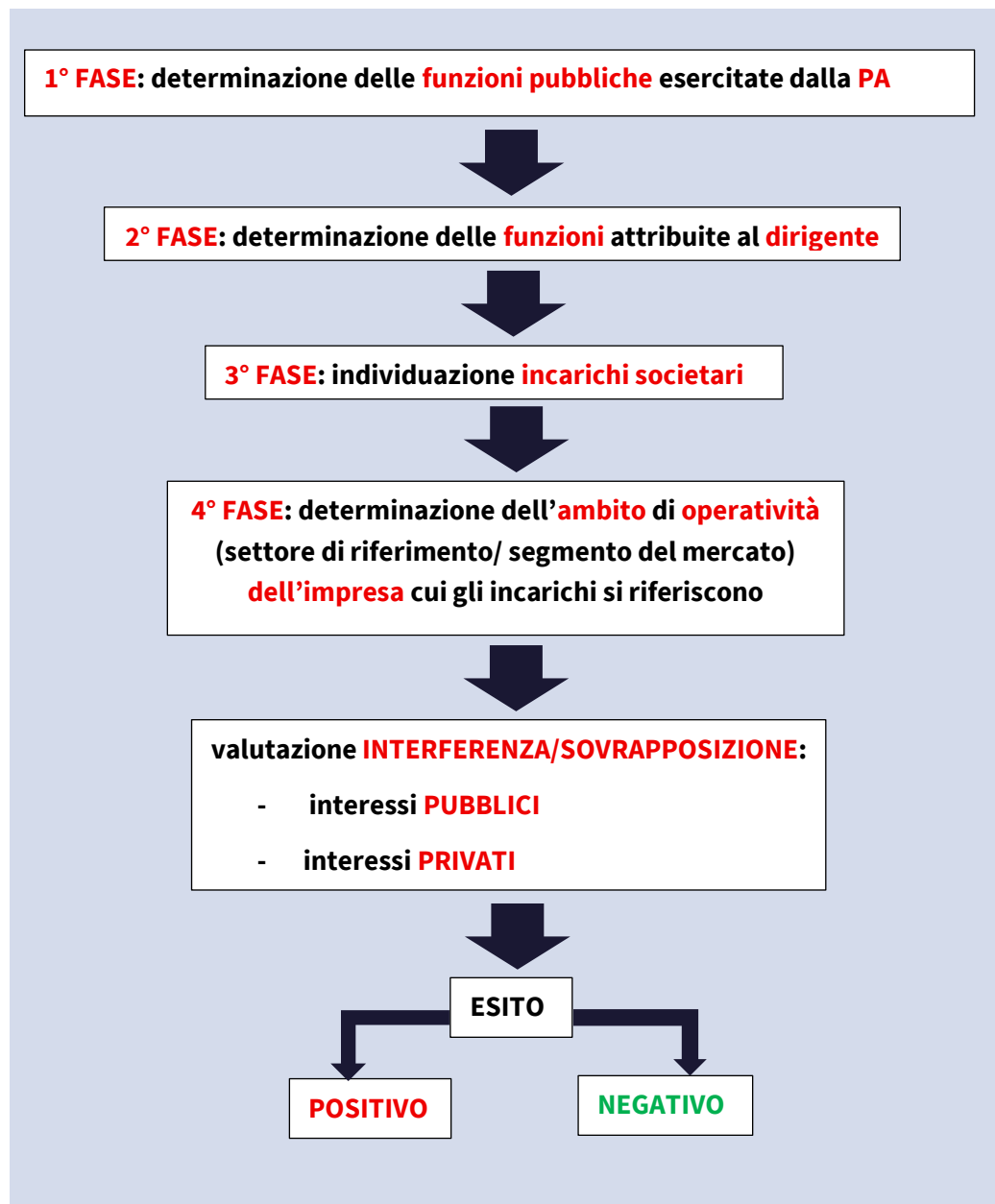
### 4.3. Analisi qualitativa e validazione delle configurazioni di rischio potenziale

La presente sezione approfondisce, attraverso un'analisi qualitativa, le situazioni di potenziale rischio di conflitto di interesse individuate nella fase di *screening* automatico descritta nella Sezione 4.2. In particolare, l'analisi si concentra sui **51 dirigenti** per i quali era emersa almeno una partecipazione economica riconducibile a settori potenzialmente a rischio, con l'obiettivo di **valutare in modo puntuale la coerenza tra settore economico coinvolto, ruolo istituzionale ricoperto e legame societario**.

Sotto il profilo metodologico, l'analisi qualitativa in commento si è fondata su un percorso analitico articolato in diversi passaggi logici (Figura 9):

- i) in una prima fase, l'analisi ha preso in considerazione l'attività esercitata dall'amministrazione di appartenenza del dirigente, facendo riferimento anche all'ambito territoriale laddove rilevante, al fine di individuare l'area delle competenze esercitate e il perimetro funzionale.
- ii) successivamente, si è proceduto alla ricostruzione delle funzioni concretamente svolte dal singolo dirigente indagato, risalendo alla carica ricoperta e alle attribuzioni connesse allo specifico ufficio o alla direzione di appartenenza principalmente attraverso l'analisi dei *curricula vitae*. Tale passaggio è risultato essenziale per valutare l'eventuale sovrapposizione tra l'attività amministrativa svolta e gli interessi economici privati di volta in volta emersi;
- iii) il terzo livello dell'analisi ha riguardato l'individuazione degli incarichi societari e delle partecipazioni in imprese, considerando sia le posizioni direttamente detenute dai dirigenti sia quelle riconducibili ai familiari conviventi.
- iv) il quarto livello dell'analisi ha comportato la definizione delle attività economiche e/o non economiche svolte dall'ente di diritto privato cui si riferisce l'incarico del dirigente o del familiare dello stesso. A tal fine, è stato fondamentale determinare con accuratezza l'esatto segmento di mercato nel quale l'ente di diritto privato operava.

Figura 9 – Workflow metodo qualitativo per lo screening del conflitto di interessi



Al fine di giungere ad una valutazione qualitativamente accettabile, si è reso tuttavia necessario integrare il *dataset* originario con ulteriori informazioni acquisite attraverso attività di ricerca manuale. Tale integrazione si è resa indispensabile a causa delle oggettive carenze riscontrate nella documentazione disponibile, in particolare nei *curricula vitae* pubblicati dalle amministrazioni. In numerosi casi, i CV risultavano non aggiornati, privi di indicazione delle date, non sottoscritti o redatti in forma incompleta. In alcune amministrazioni è stata inoltre riscontrata una generale negligenza organizzativa nella gestione degli obblighi di trasparenza alla luce delle informazioni mancanti o non riportate secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

Le ricerche manuali hanno riguardato anche il terzo ed il quarto livello di analisi al fine di recuperare ulteriori informazioni relative alle imprese collegate ai dirigenti e ai loro familiari. In particolare, si è proceduto a verifiche puntuali sulla base della ragione sociale e della compagine societaria, al fine di chiarire l'effettiva natura dell'attività svolta dall'impresa indagata. In diversi casi, soprattutto con riferimento a soggetti formalmente qualificati come enti di diritto privato, è emerso, sulla base delle ricerche manuali, che si trattasse in realtà di organismi sostanzialmente pubblici o partecipati, per i quali il rischio di conflitto di interesse risultava assente o significativamente ridimensionato.

Tuttavia, nonostante l'integrazione dei dati attraverso ricerche manuali, permangono alcuni limiti strutturali dell'analisi. In primo luogo, la carenza e l'eterogeneità delle informazioni contenute nei *curricula vitae* non hanno sempre consentito una ricostruzione puntuale delle funzioni effettivamente svolte dai singoli dirigenti. In secondo luogo, l'insufficiente specificità delle ragioni sociali di alcune imprese e la mancanza di informazioni dettagliate sulle attività concretamente esercitate non hanno sempre permesso di definire con precisione l'operatività delle società analizzate. Tali limiti non compromettono l'impianto complessivo dell'analisi ma suggeriscono cautela nell'interpretazione dei risultati e confermano la necessità di affiancare agli strumenti automatizzati di raccolta e incrocio dei dati un'attività di valutazione qualitativa e contestuale, indispensabile per una corretta stima del potenziale conflitto di interesse.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda il ruolo delle reti familiari. L'analisi conferma che una quota significativa delle situazioni di potenziale conflitto non deriva da incarichi direttamente detenuti dai dirigenti a rischio, bensì da legami economici riconducibili a coniugi, conviventi o altri familiari.

Ancora, dall'analisi condotta emerge come le situazioni di potenziale conflitto di interessi risultino più frequentemente configurabili negli enti territoriali rispetto alle amministrazioni centrali. Tale evidenza appare riconducibile alla natura delle funzioni esercitate a livello locale, caratterizzate da una maggiore incidenza diretta sul territorio e da una più stretta prossimità tra ambito decisionale pubblico e interessi economici privati operanti nel medesimo contesto territoriale.

Nel complesso, le valutazioni effettuate mostrano come la qualificazione del conflitto di interessi richieda necessariamente un approccio integrato, che affianchi agli strumenti di analisi automatizzata una valutazione qualitativa attenta alle specificità dei singoli casi. Le carenze informative riscontrate - in particolare nella documentazione relativa ai *curricula vitae* dei dirigenti e nella descrizione delle attività effettivamente svolte dalle imprese - rappresentano un limite strutturale, che rende difficilmente praticabile una valutazione esclusivamente basata su dati formali o dichiarativi. Peraltro, le carenze riscontrabili nei *curricula vitae* rivelano una patologia di sistema, posto che le pubbliche amministrazioni sono tenute, in base a molteplici disposizioni normative, al loro costante aggiornamento.

Alla luce di tali elementi, l'analisi conferma l'utilità di gestire l'attività di verifica del conflitto di interessi attraverso strumenti di monitoraggio, trasparenza e contestualizzazione. In questa prospettiva, i casi esaminati non intendono fornire giudizi definitivi sulle singole posizioni, ma contribuire a delineare criteri interpretativi e indicatori operativi utili a orientare l'azione delle amministrazioni nella individuazione e selezione, a monte, delle situazioni potenzialmente critiche meritevoli di approfondimento e, eventualmente, di gestione.

#### 4.4. Ricostruzione delle dinamiche di conflitto di interesse: quattro casi emblematici

La presente sezione è finalizzata ad illustrare l'applicazione del metodo qualitativo attraverso l'analisi di quattro casi nei quali, all'esito della valutazione, il conflitto di interessi è stato ritenuto sussistente. Difatti, le fattispecie individuate costituiscono esempi selezionati dal sottocampione con esito positivo rispetto alla verifica della sussistenza del conflitto di interessi. La selezione non è avvenuta in modo puramente casuale, ma sono stati privilegiati i casi in cui il conflitto di interessi risultava maggiormente evidente, ad esempio in ragione della particolare interferenza tra gli interessi pubblici tutelati nell'esercizio delle funzioni attribuite e gli interessi privati, ovvero sulla base dell'elevato numero di legami, diretti o indiretti, tra il dirigente e le imprese (Tabella 6).

Come già chiarito più in alto (cfr. § 1.1), l'analisi volta a individuare le situazioni potenziali di conflitto d'interesse dei casi è avvenuta su dati già pseudonimizzati. Tuttavia, al fine di garantire ulteriormente l'**anonimato** nell'**illustrazione dei casi esemplificativi** si procede come segue: *i*) sono stati attribuiti ai dirigenti e ai familiari coinvolti nomi fittizi propri della tradizione romanistica, comunemente utilizzati ai fini dell'enucleazione delle fattispecie giuridiche; *ii*) l'indicazione del genere (maschile o femminile) è stata assegnata in modo casuale; *iii*) gli enti di appartenenza sono indicati con denominazioni fittizie, mantenendo unicamente l'indicazione del tipo di amministrazione (Comune, Regione, Ministero); *iv*) i nomi delle società, laddove rilevanti, sono stati individuati con le lettere dell'alfabeto greco (Alfa, Beta, Gamma etc.). Tali accorgimenti sono adottati al fine di preservare la riservatezza dei soggetti coinvolti, senza compromettere la capacità di analisi e di comprensione della casistica.

##### Caso 1

Tizio ricopre, dal 2020 al 2022, l'incarico di Direttore dell'Area Territorialità e Sistema Integrato di Accesso ai Servizi Sociali nel Comune di Rocca dell'Antichità e, dal 2022 in poi, le sue competenze includono anche l'Area Residenzialità. Il Comune è un'amministrazione territoriale con attribuzioni molto ampie ed è, pertanto, fondamentale analizzare l'esatto perimetro delle funzioni assegnate al dirigente in esame. Tizio svolge funzioni di indirizzo, coordinamento e gestione nell'ambito della pianificazione territoriale, delle politiche abitative e dell'accesso ai servizi sociali. Il coniuge di Tizio, Caia risulta titolare di incarichi e partecipazioni in ben nove imprese operanti nei settori immobiliare, delle costruzioni e dell'energia; una delle società elencate ha sede nel medesimo territorio dell'ente mentre le restanti localizzate in un'altra regione e all'estero. Le competenze esercitate da Tizio presentano una potenziale interferenza con gli ambiti economici in cui operano le imprese riconducibili al coniuge Caia, in particolare con riferimento alle politiche di territorialità e residenzialità, che possono incidere su dinamiche immobiliari e di sviluppo urbano. Il conflitto di interessi è ritenuto sussistente in quanto:

- i) vi è sovrapposizione/interferenza tra le funzioni dirigenziali attribuite a Tizio e l'attività economiche riconducibili a Caia con conseguente conflitto, quantomeno in astratto, tra l'interesse pubblico e interesse privato, tale da compromettere potenzialmente l'imparzialità dell'azione amministrativa, indipendentemente dall'effettivo esercizio di poteri decisionali diretti. In particolare, le funzioni in materia di territorio, pianificazione dell'accesso ai servizi sociali e residenzialità incidono su assetti urbanistici, politiche abitative, allocazione di risorse e programmazione di interventi, ambiti che possono produrre effetti diretti o indiretti sul mercato immobiliare, sulle dinamiche di sviluppo urbano e, più in generale, sulle condizioni economiche in cui operano le imprese attive nei settori immobiliare, edilizio ed energetico;
- ii) vi è anche una coincidenza territoriale tra l'ambito di operatività delle funzioni esercitate da Tizio e la sede legale di una delle società che fanno capo alla coniuge Caia. Questo elemento, che non è decisivo di per sé, tuttavia contribuisce a rafforzare la valutazione circa la sussistenza del conflitto d'interessi potenziale.

## **Caso 2**

Caio ricopre l'incarico di Dirigente responsabile del Settore Edilizia Civile e Sociale presso il Comune di Bellacosta, ente territoriali con compiti molto vasti. Le funzioni specificatamente attribuite al dirigente ricomprendono la programmazione, la progettazione e la realizzazione della manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare comunale (edifici pubblici, impianti sportivi, spazi aperti, fontane e arredo urbano).

Il dirigente è risultato essere azionista di una società operante nel settore del *real estate*, attiva nel medesimo ambito territoriale dell'ente di appartenenza.

Anche in questo caso sussiste il conflitto di interesse giacché:

- i) vi è sovrapposizione/interferenza tra le funzioni dirigenziali e l'attività economica svolta. Difatti, le competenze esercitate nel settore edilizio risultano strutturalmente connesse alle dinamiche del mercato immobiliare locale, determinando una relazione rilevante tra potere amministrativo e interesse economico. Inoltre, tale interferenza tra interesse pubblico e privato è riconducibile direttamente al dirigente (esposizione diretta);
- ii) vi è una coincidenza territoriale tra l'attività economica svolta e l'area di competenza territoriale della funzione pubblica attribuita.

### **Caso 3**

Mevia è dirigente presso la Regione Regio Sabinia, dunque in un ente territoriale con funzioni molto ampie. La stessa, più specificatamente, risulta dirigente del Servizio demanio, patrimonio e logistica. In tale veste, si occupa della gestione del patrimonio immobiliare e demaniale dell'ente, inclusa la manutenzione, l'amministrazione e la valorizzazione dei beni pubblici. Il servizio cura aspetti amministrativi e operativi legati ad immobili, demanio e logistica, fungendo da riferimento per i dati e le informazioni sul patrimonio regionale. Parallelamente, la stessa Mevia nonché la madre di quest'ultima, Filana, risultano socie di una società semplice operante nel settore immobiliare, con sede nel capoluogo della Regione Regio Sabinia, territorio ricompreso nell'ambito di competenza funzionale di Mevia.

Pertanto, anche in tal caso, sussiste il conflitto di interesse in quanto:

- i) si configura una sovrapposizione/interferenza tra le funzioni pubbliche attribuite a Mevia e l'attività economica riferibile alla società partecipata dalla dirigente e dalla madre Filana; difatti, l'esercizio delle funzioni di gestione degli immobili pubblici può incidere, in modo diretto, sul contesto economico locale in cui la società opera, determinando un'interferenza evidente tra interessi pubblici ed interessi privati.
- ii) ancora, vi è coincidenza tra l'ambito territoriale in cui opera la società e quello in cui sono esercitate le funzioni: la società partecipata opera nel capoluogo della Regione Regio Sabinia, ossia nel medesimo ambito territoriale in cui la dirigente esercita le proprie competenze istituzionali.





### **Caso 4**

Sempronio è dirigente presso il Comune di Pietralata, capoluogo di provincia, ente territoriale dotato di competenze amministrative ampie e articolate. Nello specifico, il dirigente ha ricoperto, in un primo momento, l'incarico di Dirigente del Settore Mobilità, Edilizia scolastica ed Edilizia Verde e, successivamente, quello di Dirigente del Settore Lavori Pubblici, assumendo competenze in materia di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione di opere pubbliche nonché di gestione dei servizi connessi. Il fratello di Sempronio, Numero, risulta socio e titolare di ruoli gestori in due società operanti, rispettivamente, nel settore della produzione di energia elettrica (Alfa S.r.l., con sede a Riva, comune collocato in altra regione rispetto a quello di Pietralata) e nel settore della fornitura di acqua, reti fognarie, trattamento dei rifiuti e risanamento ambientale (Beta S.r.l., con sede nel Comune di Pennine, in provincia di Pietralata). Inoltre, la madre di Sempronio, Tizia, detiene una partecipazione societaria nella Alfa S.r.l.

In tal caso, sussistono:

- i) una sovrapposizione/interferenza tra le funzioni esercitate da Sempronio e l'attività economica delle imprese in commento: difatti, le funzioni di Sempronio implicano scelte programmatiche, progettuali e gestionali suscettibili di incidere sull'affidamento di lavori, servizi e forniture riconducibili ai medesimi settori economici (energia, forniture di acqua, reti fognarie etc.) in cui operano le società partecipate dai familiari. Tale coincidenza settoriale determina una situazione di potenziale conflitto tra la cura degli interessi pubblici affidati al dirigente e gli interessi economici privati dei familiari dato che le modalità di esercizio delle funzioni dirigenziali risultano astrattamente idonee ad influire sull'andamento economico delle già menzionate imprese;
- ii) una prossimità territoriale significativa in quanto una delle due società (Beta S.r.l.) ha sede in un Comune molto vicino a quello in cui Sempronio esercita le funzioni.

Tabella 6 – Casi selezionati di conflitto di interessi e livello di rischio

Caso	Ruolo pubblico	Interesse privato	Area di possibile interferenza	Rischio del conflitto
<b>1</b>	Direttore Area Territorialità e Residenzialità (Ente comunale)	Coniuge con ruoli in imprese dei settori immobiliare, costruzioni ed energia (stesso territorio e altri ambiti)	Politiche di territorialità, residenzialità e sviluppo urbano	 <b>ALTO</b>
<b>2</b>	Dirigente Servizi Tecnici – Settore Edilizia Civile e Sociale (Ente comunale)	Partecipazione diretta in società operante nel Real estate locale	Programmazione, progettazione e gestione di interventi edilizi pubblici	 <b>ALTO</b>
<b>3</b>	Dirigente Demanio, Patrimonio e Logistica (Ente regionale)	Familiare titolare di società immobiliare operante nel territorio	Gestione del patrimonio pubblico e beni immobili	 <b>MEDIO</b>
<b>4</b>	Dirigente Mobilità / Lavori Pubblici (Ente comunale)	Familiari coinvolti in società di fornitura energia e servizi	Affidamenti, lavori pubblici e servizi infrastrutturali	 <b>MEDIO</b>

Dalla selezione e dall'analisi comparata dei quattro casi è possibile osservare le seguenti analogie:

- in primo luogo, le fattispecie esaminate sono accomunate **dalla ricorrenza di materie intrinsecamente esposte al rischio di conflitto**: si registra, infatti, una significativa concentrazione delle situazioni di rischio allorché l'attività pubblica attiene ai comparti immobiliare, patrimoniale, edilizio e dei contratti pubblici. Nei primi tre casi, l'interferenza si colloca nell'ambito della pianificazione territoriale, dell'edilizia e della gestione del patrimonio; nel quarto, riguarda l'affidamento di lavori e la gestione di servizi infrastrutturali. Si tratta di ambiti con riferimento dei quali si conferma la sussistenza di un rischio maggiore e specifico caratterizzandosi per l'esercizio poteri pubblici idonei a incidere direttamente su valorizzazioni economiche, assetti proprietari e allocazione di risorse, determinando una connessione strutturale tra funzione pubblica e dinamiche di mercato;
- in secondo luogo, la **maggiore esposizione** degli **enti territoriali**. Tutti i casi esaminati riguardano enti territoriali (Comuni e Regione). Tale maggiore esposizione si spiega in quanto gli enti territoriali operano in contesti caratterizzati da elevata prossimità al tessuto economico locale e da competenze direttamente incidenti sul territorio e sulle opere pubbliche. La combinazione tra radicamento territoriale e competenze settoriali ad alta incidenza economica rende questi livelli di governo particolarmente esposti a situazioni di interferenza tra sfera pubblica e interessi privati;
- in terzo luogo, in tutti e quattro i casi selezionati gli **incarichi**, sia quello **pubblico** che quello **privato** (detenuto direttamente dal dirigente o dai familiari) erano **attuali**.

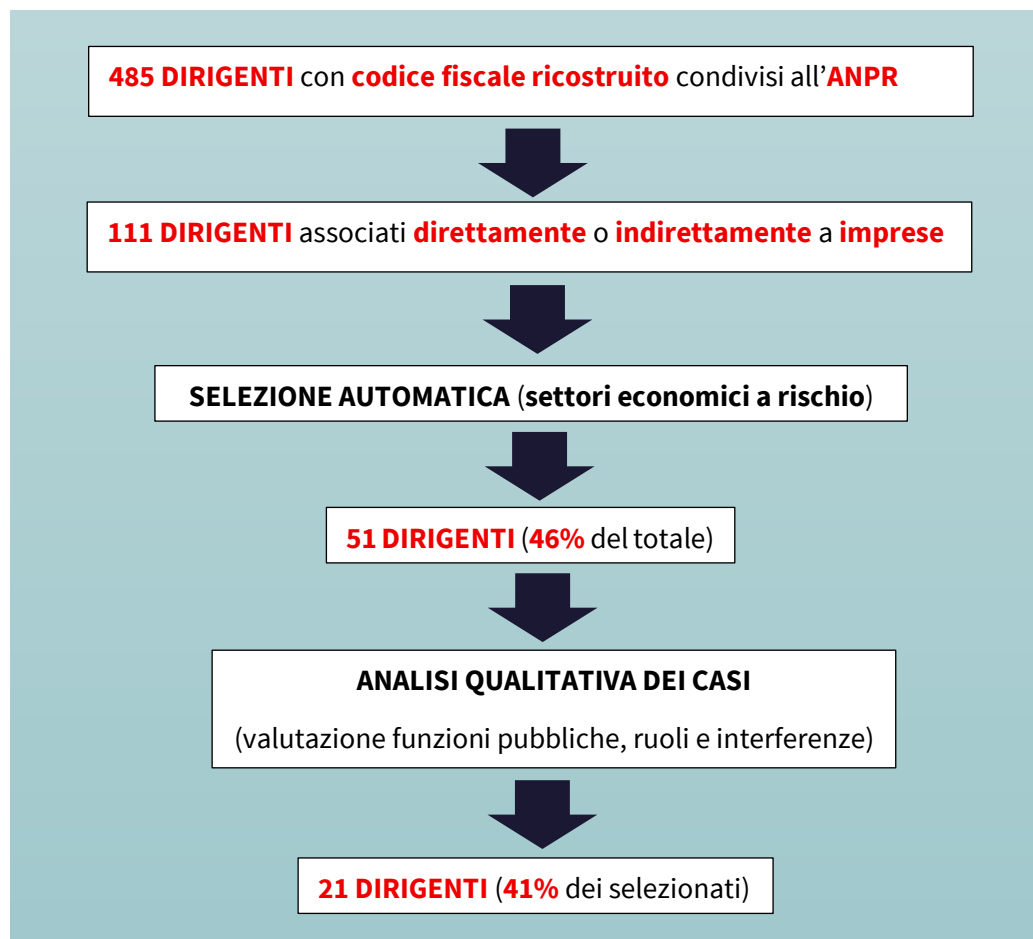
Per converso, i casi si differenziano in modo netto per la configurazione del legame tra dirigente e interesse economico. Nel II caso si configura un'esposizione diretta, essendo l'interesse privato riconducibile al dirigente stesso; nel I e IV caso il legame è indiretto; nel III caso emerge una configurazione mista, con coinvolgimento sia del dirigente sia di altri membri del nucleo familiare. La struttura del legame sembra, dunque, un elemento randomico.

Nel loro insieme, i casi mostrano dunque come il rischio di conflitto tenda a concentrarsi in specifici ambiti di competenza, in specifici livelli di governo (quelli territoriali) e siano attuali assumendo, per converso, configurazioni differenti e randomiche sotto il profilo del tipo di esposizione del legame pubblico/privato (diretta, indiretta o mista).

#### 4.5. Rilievi quantitativi all'esito dell'indagine qualitativa

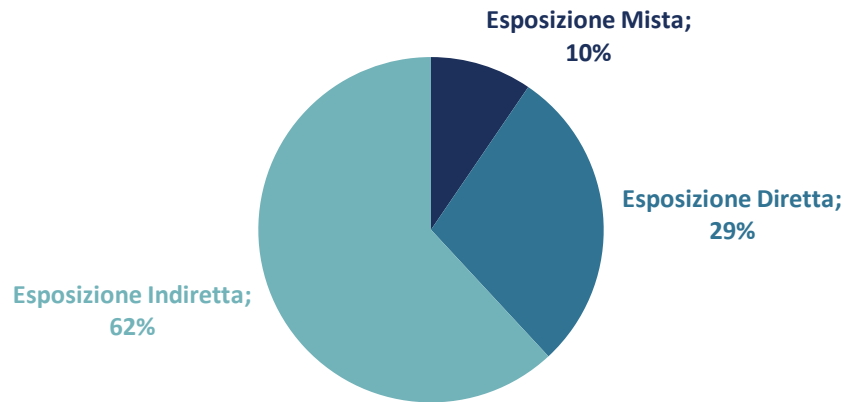
L'approfondimento qualitativo ha consentito di **confermare l'effettiva rilevanza del rischio in 21 casi**, mentre nei restanti casi le partecipazioni individuate dallo screening automatico non hanno mostrato una sovrapposizione sufficientemente significativa con le competenze istituzionali esercitate, oppure presentavano caratteristiche tali da ridimensionarne la potenziale interferenza (Figura 10). Tale passaggio evidenzia il ruolo cruciale dell'analisi qualitativa nel distinguere i casi in cui vi è un potenziale conflitto di interesse da quelli in cui non emerge. Alla luce di questa distinzione, l'analisi dei casi validati consente ora di descrivere nel dettaglio le principali caratteristiche delle configurazioni di rischio emerse.

Figura 10 - Workflow di screening e identificazione dei casi di conflitto di interessi



Dal punto di vista della **modalità di esposizione**, tra i **21 casi per i quali il rischio è stato validato qualitativamente** si osservano **2 configurazioni di esposizione mista**, **6 casi di esposizione esclusivamente diretta**, in cui il legame societario riguarda il dirigente, e **13 casi di esposizione esclusivamente indiretta**, riconducibili a partecipazioni detenute da familiari conviventi (Figura 11).

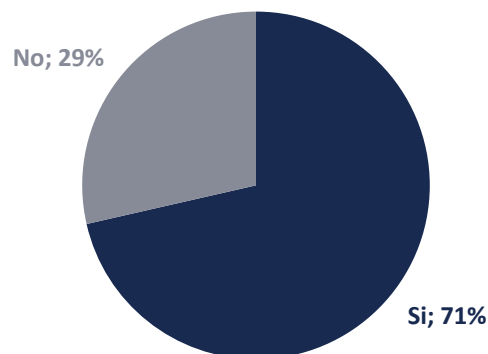
Figura 11 - Distribuzione percentuale di dirigenti a rischio per tipologia di esposizione



Con riferimento alla **natura del legame familiare**, nella quasi totalità dei casi di esposizione indiretta e mista è coinvolto **un solo familiare**, ad eccezione di **un caso** in cui risultano associati **due parenti** (madre e fratello del dirigente). Nel complesso, i legami familiari osservati comprendono **un caso di convivente con vincoli di adozione o affettivi, due casi di madre, otto casi di marito e tre casi di moglie**, confermando una prevalenza di relazioni familiari caratterizzate da un'elevata prossimità personale e quotidiana.

Per quanto riguarda la **posizione nelle imprese coinvolte**, in **15 casi su 21** il dirigente o il familiare associato ricopre **un ruolo attuale** in almeno una delle imprese considerate, mentre nei restanti casi la partecipazione risulta riconducibile a incarichi non più in essere (Figura 12).

Figura 12 - Distribuzione percentuale di dirigenti a rischio per ruolo attuale



La distribuzione del **numero di imprese associate** evidenzia una marcata eterogeneità. In particolare, **12 dirigenti** risultano collegati, direttamente o indirettamente, a **una sola impresa, 5 dirigenti a due imprese**, mentre si osservano singoli casi di associazione a **tre e quattro imprese**. In due casi, infine, il dirigente risulta collegato a **nove imprese**, delineando configurazioni di esposizione caratterizzate da una maggiore complessità e densità relazionale.

Sotto il profilo settoriale, i risultati confermano quanto emerso nelle analisi precedenti: le configurazioni validate si concentrano prevalentemente nei settori delle **attività immobiliari**, delle **costruzioni**, dei **servizi amministrativi e di supporto**, della **sanità e assistenza sociale**, nonché in comparti legati alla **fornitura di energia, acqua e servizi di trasporto**, ambiti caratterizzati da un'elevata densità regolatoria e da una frequente interazione con l'azione amministrativa ordinaria. Coerentemente, i dirigenti coinvolti ricoprono incarichi con competenze in materia di **gestione del territorio, lavori pubblici, servizi alla persona, supporto amministrativo e coordinamento di strutture operative**, configurando una sovrapposizione strutturalmente plausibile tra sfera pubblica e interessi economici privati.

Infine, i dirigenti per i quali il rischio è stato validato appartengono a un insieme circoscritto di amministrazioni pubbliche, comprendente **Comuni** (Brescia, Milano, Monza, Pescara, Potenza), **Città metropolitane** (Napoli), un **Ministero** (Ministero delle Imprese e del Made in Italy) e una **Regione** (Umbria). Anche sotto questo profilo, le configurazioni osservate non appaiono distribuite casualmente, ma si concentrano in contesti istituzionali caratterizzati da competenze amministrative con forte rilevanza regolatoria e gestionale.

Nel complesso, i risultati dell'analisi qualitativa suggeriscono che le situazioni di rischio validate riflettano **meccanismi strutturali di esposizione al rischio di conflitto di interesse**, più che singole anomalie individuali, rafforzando l'interpretazione proposta nella fase di screening quantitativo.

## Conclusioni

L'analisi sviluppata nell'ambito del progetto ha permesso di ricostruire un sistema di mappatura empiricamente fondato delle potenziali situazioni di conflitto di interesse riconducibili ai dirigenti della Pubblica Amministrazione e ai loro familiari conviventi. Tale sistema si è basato sull'incrocio di fonti amministrative aperte, dati anagrafici e informazioni societarie provenienti da banche dati esterne, consentendo una prima individuazione delle configurazioni di esposizione potenzialmente rilevanti.

All'esito di tale incrocio di informazioni, e in particolare nella fase di analisi qualitativa, si è reso necessario integrare il dataset originario mediante ricerche manuali, finalizzate a colmare le lacune informative emerse. L'integrazione si è tradotta, in particolare, nella consultazione dei siti istituzionali delle amministrazioni, delle delibere di nomina e di altri provvedimenti amministrativi, al fine di ricostruire in modo più puntuale le funzioni effettivamente svolte dai dirigenti e il contesto istituzionale di riferimento. Tale passaggio si è rivelato indispensabile per superare le criticità derivanti dalla incompletezza o dall'eterogeneità delle informazioni disponibili, soprattutto con riferimento ai *curricula vitae* e alla descrizione delle attività societarie.

I risultati complessivi dell'indagine quantitativa e qualitativa evidenziano come una quota significativa dei dirigenti del campione analizzato risulti titolare di interessi privati, propri o familiari, che possono, in astratto, entrare in tensione con l'esercizio delle funzioni pubbliche. Tuttavia, l'analisi dei singoli casi mostra come la mera esistenza di un legame economico non sia di per sé sufficiente a configurare una situazione di conflitto di interesse, rendendosi invece necessario valutare la concreta sovrapposizione tra interessi privati e ambito di competenza funzionale del dirigente.

Lo studio condotto ha, pertanto, consentito l'emersione del seguente concetto: il rischio di conflitto di interesse è fortemente influenzato da specifici fattori strutturali, tra i quali assumono particolare rilievo l'attualità degli incarichi (pubblici e privati), il ruolo svolto dal dirigente all'interno dell'amministrazione ed il settore di attività dell'impresa privata collegata. Le situazioni di maggiore esposizione si manifestano in presenza di funzioni dirigenziali caratterizzate da poteri decisionali, programmatori, o di gestione di risorse pubbliche. Il rischio risulta più marcato quando tali poteri si esercitano in ambiti materiali economicamente sensibili, quali la gestione del patrimonio pubblico - soprattutto immobiliare - l'edilizia e i contratti pubblici.

Per quanto concerne i settori di attività dell'impresa quelli con maggiore rischio possono essere individuati come segue: attività immobiliari, costruzioni, servizi professionali e attività amministrative e di supporto. Tale maggiore incidenza di situazioni di conflitto si può spiegare in virtù del fatto che si tratta di comparti di mercato caratterizzati da una elevata densità regolatoria e da frequenti interazioni con la Pubblica Amministrazione, nei quali l'esercizio delle funzioni dirigenziali può incidere, anche indirettamente, sull'andamento economico degli operatori privati.

Un dato rilevante emerso riguarda, inoltre, la maggiore frequenza di conflitto di interesse nella misura in cui il dirigente di riferimento operi in enti territoriali (Comuni, Regioni) rispetto alle amministrazioni centrali. Tale evidenza si spiega in virtù delle funzioni esercitate a livello locale, caratterizzate da una maggiore incidenza diretta sul territorio e da una più stretta prossimità tra ambito decisionale pubblico e interessi economici privati operanti nel medesimo contesto territoriale. Alla luce di tali elementi, l'analisi conferma la necessità di integrare gli strumenti preventivi già in essere - quali la pubblicazione dei *curricula vitae* e le dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi - con strumenti, anch'essi di natura preventiva, ma maggiormente orientati a una valutazione sostanziale e contestualizzata del rischio.

In particolare, emerge l'importanza di verificare le dichiarazioni di conflitto di interesse tramite meccanismi di analisi capaci di incrociare in modo sistematico le informazioni relative alle funzioni effettivamente svolte dai dirigenti, ai settori di attività degli interessi economici privati e al contesto territoriale e procedimentale di riferimento, al fine di individuare in modo efficace le situazioni in cui il contrasto tra interessi della sfera pubblica e interessi privati risulti strutturalmente più plausibile. L'approccio metodologico così delineato consente di concentrare le risorse dedicate alle attività di prevenzione e di verifica del conflitto di interessi al sottoinsieme di situazioni selezionate mediante l'impiego della procedura automatizzata, così da poter effettuare la verifica di carattere qualitativo (indispensabile ad individuare le situazioni in cui si presenta effettivamente un caso di potenziale conflitto d'interessi) in modo più mirato, a tutto vantaggio della efficacia e della stessa efficienza dell'esercizio delle funzioni di verifica e controllo.

## Appendice

Campione complessivo dirigenti delle pubbliche amministrazioni

Tabella 7 - Categoria PA -Campione complessivo Dirigenti PA

CATEGORIA (PA)	FREQUENZA
Comune Brescia	33
Comune Milano	150
Comune Monza	16
Comune Palermo	33
Comune Perugia	13
Comune Pescara	16
Comune Potenza	8
Città Metropolitana di Firenze	7
Città Metropolitana di Napoli	17
Ministero delle Imprese e del Made in Italy	7
Ministero dell'Interno	122
Ministero della Salute	30
Provincia di Avellino	5
Regione Lombardia	3
Regione Umbria	25
Totale	485

Campione dirigenti delle pubbliche amministrazioni e familiari con ruoli apicali in imprese

Tabella 8 - Tipologia di ruolo assunto attualmente nell'impresa - Dirigenti PA

Tipologia di ruolo assunto attualmente nell'impresa	FREQUENZA
Shareholder (Minority)	7
CONSIGLIERE	5
SOCIO ACCOMANDANTE	4
SOCIO	3
SOCIO AMMINISTRATORE	2
TITOLARE FIRMATARIO	2
AMMINISTRATORE UNICO	1
MEMBRO GIUNTA ESECUTIVA	1
PRESIDENTE	1
SINDACO EFFETTIVO	1
SOCIO AMMINISTRATORE; SOCIO FINANZIATORE	1
Totale	28

Tabella 9 - Tipologia di ruolo assunto attualmente nell'impresa - Familiari dei dirigenti PA

Tipologia di ruolo assunto attualmente nell'impresa	Frequenza
AMMINISTRATORE UNICO	25
Shareholder (Minority)	20
Shareholder (Ultimate owner)	17
CONSIGLIERE	12
TITOLARE FIRMATARIO	11
SOCIO AMMINISTRATORE	6
CONSIGLIERE; PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	5
AMMINISTRATORE	4
PROCURATORE	3
CONSIGLIERE DELEGATO	2
DIRETTORE TECNICO	2
SOCIO	2
SOCIO ACCOMANDATARIO	2
SOCIO UNICO	2
AMMINISTRATORE DELEGATO	1
Administrator	1
PREPOSTO ALLA MEDIAZIONE DI CUI ART. 11 D.M. 452/90	1
PRESIDENTE	1
PRESIDENTE CONSIGLIO DIRETTIVO	1
PROCURATORE SPECIALE	1
Preposto Agenti Rappresentanti Di Commercio	1
RESPONSABILE TECNICO	1
SOCIO AMMINISTRATORE; SOCIO DI OPERA	1
Totale	122

Tabella 10 – Distribuzione casi per Settori NACE per tipologia di amministrazione rispetto ai dirigenti delle PA

SETTORE NACE	Città metropolitane	Comuni	Ministero Imprese Made in Italy	Ministero e Interno	Ministero Salute	Provincia di Avellino	Regione Lombardia	Regione Umbria
A	0	4	0	1	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	0	1	0	0	0
E	0	4	0	1	0	0	0	0
F	0	1	0	1	1	0	0	1
G	0	3	0	0	0	0	0	0
H	0	4	1	0	0	0	0	0
I	0	2	0	0	1	0	0	0
J	0	1	0	0	1	0	0	0
K	0	1	0	2	0	0	0	0
L	0	4	0	0	1	0	0	1
M	1	6	2	1	0	0	0	0
N	0	2	0	1	1	0	0	0
P	0	7	0	0	0	0	1	1
Q	0	3	0	3	0	0	0	1
R	0	4	0	2	0	0	0	0
S	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTALE	1	46	3	12	6	0	1	5

Tabella 11 – Distribuzione casi per Settori NACE per tipologia di amministrazione rispetto ai familiari

SETTORE NACE	Città metropolitane	Comuni	Ministero Imprese Made in Italy	Ministero e Interno	Ministero Salute	Provincia di Avellino	Regione Lombardia	Regione Umbria
A	0	3	0	5	1	1	0	0
C	1	9	0	0	0	0	0	1
D	0	2	0	0	1	0	0	0
E	1	2	0	0	0	0	0	0
F	1	3	0	1	0	0	0	1
G	0	10	1	2	0	0	0	0
H	0	1	0	0	0	0	0	0
I	0	1	0	1	1	0	0	0
J	1	2	0	0	1	0	0	0
K	1	2	0	1	0	0	0	0
L	1	9	0	2	0	0	0	1
M	1	7	0	1	3	0	0	0
N	2	5	0	2	1	0	0	0
P	1	2	0	0	1	0	1	0
Q	0	1	0	0	0	0	0	0
R	0	3	0	0	0	0	0	0
S	1	1	0	0	0	0	0	0
TOTALE	11	63	1	15	9	1	1	3