

# **TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA**

## **STRATEGIA 2024 -2026**

Ultimo aggiornamento:

ottobre 2024

## Sommario

Introduzione .....	3
<b>PARTE 1 IL CONTESTO</b> .....	4
1.1 Cosa osserviamo nel contrasto alla corruzione .....	4
1.2 I principali focus di attenzione dal mondo .....	5
<b>PARTE 2 VISIONE</b> .....	7
2.1 Motivi ispiratori .....	7
2.2 La realtà operativa di Transparency International Italia .....	7
2.3 I ruoli di Transparency International Italia .....	8
2.4 Consolidamento della governance dell'Associazione e promozione dei suoi valori .....	11
<b>PARTE 3 PRIORITÀ D'AZIONE</b> .....	13
3.1 Ampliare percezione ed attrattiva di Transparency International Italia .....	13
3.2 Settore privato .....	13
3.3 Settore pubblico e <i>public procurement</i> .....	14
3.4 Settore pubblico e tutela dei segnalanti (WhistleblowingPA) .....	15
3.5 Settore pubblico e Sanità .....	16
3.6 Education nelle Scuole .....	17
3.7 Ampliamento della base associativa e sviluppo di una nuova classe dirigente .....	18
3.8 Partenariato .....	19
3.9 Studi e approfondimenti tematici .....	20
<b>PARTE 4 ATTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b> .....	22

## Introduzione

Il Piano strategico di *Transparency International Italia* per il triennio 2024-2026 si propone di riorganizzare l'Associazione, al termine di un travagliato periodo di chiarimento interno che ne ha coinvolto la *governance* ed i rapporti con i Soci.

Esso si allinea ai precedenti documenti emessi dall'Associazione (in particolare, al piano strategico 2022-2023, aggiornato al 27 maggio 2022) aventi l'obiettivo di contrastare la cultura della corruzione, tuttora presente, anche nel nostro Paese, in un costante confronto con il Segretariato di *Transparency International*, da tradursi in azione e attività secondo il ruolo e le competenze proprie dell'Associazione.

Nel corso del recente periodo, si sono verificati accadimenti che stanno profondamente turbando la pubblica opinione: conflitti, carestie e crisi economiche internazionali distruggono le persone dai temi veri dell'integrità e della partecipazione alla vita pubblica, con il rischio che *"mentre il rigore morale e l'onestà non sono contagiosi, l'assenza di etica e la corruzione lo sono e possono moltiplicarsi esponenzialmente con straordinaria velocità"* (Lev Tolstoj). Un esempio del declino di quella che era definita "società signorile di massa" (C. Ricolfi) può essere costituito dallo straordinario ricorso, da parte di alcuni cittadini e nell'ultimo trimestre 2023, ai contributi pubblici per le ristrutturazioni edilizie (c.d. *superbonus*), che andavano a scadere alla fine di quell'anno, anche in assenza dei presupposti per la loro concessione (M. Magatti).

Nel settembre 2022, si sono tenute le elezioni italiane ed un nuovo governo, di orientamento politico diverso rispetto a quelli precedenti, sta governando la "nazione": i principali provvedimenti assunti in materia di contrasto alla corruzione sono stati il recepimento della Direttiva europea n. 2019/1937 sul *Whistleblowing* (Decr. Lgs. 10.3.2023 n. 24) e, laddove lo si fosse considerato un reato "sentinella", l'abolizione del reato di abuso d'ufficio (dall'art. 1, comma 1, lettera b) della Legge n. 114/2024) non senza polemiche, nonché interventi sulla proposta di una nuova Direttiva comunitaria, che dovrebbe coordinare la materia.

*Transparency International Italia* si sta posizionando, nell'ambito di questo contesto, promuovendo nuove iniziative volte a coinvolgere persone, professionisti ed imprese in un'attività di vigilanza ed aggiornamento sui principali temi di contrasto alla corruzione, promuovendo la trasparenza, ma anche la cultura dell'integrità, in sinergia e contaminazione con i vari ambiti della società civile. Un esempio di questa strategia è rappresentato dal nuovo coinvolgimento dell'Advisory Board dell'Associazione sui temi inerenti all'abuso di potere ed all'analisi del contrasto alle sue diverse manifestazioni, nella convinzione che *"la corruzione costituisce un abuso del potere affidato"* e che *"il potere deve tener conto del bene comune"*.

## PARTE 1 IL CONTESTO

Anche nel 2024 la divulgazione, da parte di *Transparency International Italia*, dell'Indice di Percezione della Corruzione<sup>1</sup> (CPI), ha suscitato attenzione nelle istituzioni, pubbliche e private. Tuttavia, nonostante qualche elemento di novità, la percezione di poter fare molto di più nella lotta alla corruzione si mantiene elevata. Annebbia il quadro l'incertezza delle vie da scegliere per rendere la corruzione un campo di esame oggettivo, essendo il fenomeno per sua natura non sempre documentabile e la lotta sistemica per arginarlo spesso inefficace. I mutamenti rapidi degli scenari sociali, le trasmissioni di intere popolazioni di giovani, verso l'estero, ovvero all'interno del territorio italiano, causano problemi di adeguamento al nuovo contesto sociale di alcuni diritti di persone ed imprese, nonché della loro effettiva tutela giudiziaria.

Sul piano internazionale, la libertà, la proprietà, la sicurezza e la resistenza all'oppressione, che sono i principi da rispettare nell'uomo e nel cittadino – secondo la Dichiarazione dei Diritti del 1789 - faticano a reggere agli sconvolgimenti che si succedono. Eppure, le innovazioni tecnologiche ci offrirebbero strumenti inediti per mettere il cappio ai soprusi. La digitalizzazione dei processi, sovvenzionata in molti Paesi del mondo, significa che la via della trasparenza è tracciata e che i cittadini potranno intercettare gli atti amministrativi pubblici in tempo reale. L'Unione europea ha varato un piano di finanziamenti (*Next Generation EU*) che comprende interventi volti al superamento delle sfide economiche e sociali dei Paesi membri. La trasparenza dei processi decisionali e la *best practice* delle pubbliche amministrazioni sono il cardine delle misure da adottare per raggiungere risultati ragionevoli.

*Transparency International Italia* entra nel suo ventottesimo anno di vita. La sua tenace presenza nella società e la credibilità che ha mantenuto sono frutto di strategie lungimiranti e di un impegno di tutte e tutti, dai Dirigenti, ai Soci, allo Staff. La sua natura non è cambiata; anzi ha rafforzato le motivazioni che avevano mosso i primi volontari a stabilire importanti partenariati, malgrado il clima sociale fosse del tutto avverso o indifferente.

Oggi, vi è una domanda di trasparenza in tutti i gangli sensibili della pubblica amministrazione. Ciò è dimostrato dal fatto che i recenti procedimenti penali per corruzione, dei quali si sono avute notizie negli ultimi tempi, risultano essere stati avviati anche a seguito di esposti dei responsabili della *compliance* degli Enti pubblici interessati. Una novità e una *mission* che sono riconducibili al senso di responsabilità di quanti si sono avvicinati ai temi di interesse e di conoscenza propri della cittadinanza. Il debito pubblico che grava sempre sul bilancio nazionale può solo stimolare e dare impulso alle iniziative volte a ridurlo, mediante un maggior controllo sulla qualità della spesa.

### 1.1 Cosa osserviamo nel contrasto alla corruzione

L'avvio di un processo efficace di riduzione dei danni che la corruzione provoca in campo amministrativo può avvenire soltanto se si mette mano ad una capillare bonifica e aggiornamento delle norme che regolano i vari comparti. I varchi che si aprono nel corso della loro applicazione richiedono competenza e coraggio; il successo va ben oltre la segnalazione dei singoli episodi. La

---

<sup>1</sup> [transparency.it/indice-percezione-corruzione](https://transparency.it/indice-percezione-corruzione)

recente legge italiana sul *whistleblowing*, per la protezione di coloro che segnalano fatti di corruzione, riciclaggio, etc., raggiunge il suo obiettivo, ma servono chiarimenti ed implementazioni<sup>2</sup>. Leggi più chiare e inequivocabili sarebbero l'antidoto principe contro i comportamenti deprecabili. L'abuso d'ufficio e il suo opposto, l'omissione di atti d'ufficio, nascono anche da catene di atti burocratici per i quali è controverso stabilire il punto critico.

Il capovolgimento dei rapporti fra burocrazia centrale e periferica, introdotto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finanziato dall'Unione europea con i cospicui contributi ad esso collegati, dovrebbe permettere ai cittadini di seguire i progetti di sviluppo del proprio territorio locale. Le precedenti procedure, che partivano dal piano nazionale e vedevano i Comuni come soggetti attuatori, erano spesso in ritardo per la mancanza di uffici tecnici adeguati.

Il corretto perseguimento di questa politica offrirebbe spunti preziosi all'opera di trasparenza proprio per la maggiore vicinanza ai centri decisionali. L'Italia specialmente è interessata a progetti che promuovano la coesione sociale e territoriale, delle aree vulnerabili del sud, con investimenti nella mobilità urbana e nelle ferrovie.

Si punta alla possibilità di evidenziare digitalmente le eventuali non conformità nelle procedure dei bandi di gara per la realizzazione di opere ad evidenza pubblica e di identificare le responsabilità della stazione appaltante. Le opere che hanno visto i costi lievitare senza apparente motivo e hanno gravato sul bilancio nazionale in maniera significativa saranno sottoposte ad accertamento, affinché i costi non siano illogici e irragionevoli. La discrezionalità degli Enti pubblici, che era affidata al criterio del buon padre di famiglia, sarà incorniciata, a monte e a valle, da pareri di congruità e controllo dei tempi indubbiamente più efficaci.

Il Codice dei Contratti Pubblici dovrà dimostrarsi uno strumento a disposizione delle autorità di controllo, valido a scongiurare le varie modalità di manipolazione. La digitalizzazione che, con il tempo, sarà introdotta in tutti i procedimenti amministrativi potrà permettere che qualsiasi operatore controlli in tempo reale anche le fasi di avanzamento dei lavori; si tratta di metterla a terra. Per questa ragione, i Paesi che hanno a disposizione i fondi del PNRR hanno messo l'addestramento alla digitalizzazione nella pubblica amministrazione al primo posto fra i capitoli di spesa. Un problema comune.

L'applicazione del principio della fiducia e del risultato possono ben superare la passata scioltezza con cui gli Enti locali hanno potuto utilizzare – e spesso non utilizzato – i fondi messi a disposizione dalla Ragioneria dello Stato secondo i Piani prestabiliti e, sotto un diverso profilo, sostituire controlli invasivi ovvero ispezioni strumentali, talvolta, essi stessi, occasione di corruzione (Camera dei Deputati, [Semplificazione dei controlli sulle imprese](#)).

## 1.2 I principali focus di attenzione dal mondo

In questi ultimi tempi, l'attenzione ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza, da parte dell'Unione europea e della pubblica opinione, è tornata a crescere: i numerosi appuntamenti elettorali che si stanno tenendo nei principali Paesi del mondo e nella stessa Unione europea e l'appetibilità dei fondi pubblici in corso di erogazione, anche per ragioni militari, impongono un rafforzamento dei presidi

---

<sup>2</sup> FRASCHINI G., *Report Whistleblowing 2024* su [transparency.it/report-whistleblowing](https://transparency.it/report-whistleblowing)

contro la corruzione. Per esempio, gli approfondimenti in corso sugli obiettivi di sostenibilità (*SDGs Sustainable Development Goals*) stabiliti dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile<sup>3</sup> dell'Organizzazione delle Nazioni Unite sconta il pregiudizio che, pur nell'ambito di principi condivisi, alcune soluzioni siano ispirate da organizzazioni non trasparenti, talvolta legate alle influenze di Stati esteri.

Occorre sviluppare procedure "CLEAN" - comprensive di target specifici inerenti al contrasto della corruzione, come previsto dall'obiettivo SDG16 (*Pace, Giustizia e Istituzioni Solide*), dagli obiettivi strategici del piano 2021-2023 di *Transparency International*, applicati, ad esempio, anche nell'ambito dei recenti accordi conclusi tra il Ministero del commercio estero degli Stati Uniti ed i più avanzati Paesi del medio ed estremo oriente<sup>4</sup>. I concetti di trasparenza delle procedure e rendicontabilità dei progetti approvati rispondono alle richieste di partecipazione diretta alle relative decisioni, da parte dei giovani e delle comunità locali.

*Last but not the least* esiste un tema di integrità, che giustifica conflitti ed alte tensioni internazionali, ma anche gli interessi e le attività corruttive connessi: il mondo sembra voler rifiutare la sfida della globalizzazione e preservare i privilegi e le posizioni di potere che le locali classi dirigenti hanno e che, talvolta ingiustamente, accumulano, non occupandosi sinceramente della cosa comune.

---

<sup>3</sup> [un.org/sustainabledevelopment](https://un.org/sustainabledevelopment)

<sup>4</sup> IPEF PIII Clean Economy (2024) su [commerce.gov/sites/default/files/2024-03/IPEF-PIII-Clean-Economy-Agreement.pdf](https://commerce.gov/sites/default/files/2024-03/IPEF-PIII-Clean-Economy-Agreement.pdf)

## PARTE 2 VISIONE

Prima di concentrarci sulla parte operativa della Strategia di *Transparency International Italia*, è doveroso e utile ampliare il respiro sulla parte di visione, prima il *cosa* e *perché*, in seguito il *come*.

Realizzare e raggiungere gli obiettivi individuati dopo aver compreso *cosa* serve, con grande attenzione al *come*, il *come* determina sempre la qualità di ciò che si realizza.

La visione si compone di livelli di ispirazione e di immediati livelli di aggancio alla realtà che, più avanti, nel piano operativo, verranno codificati in solchi e filoni di intervento ed azioni dirette.

### 2.1 Motivi ispiratori

Durante la 21° edizione della Conferenza Internazionale contro la corruzione<sup>5</sup> (IACC 2024) tenutasi a Vilnius (Lituania, a pochi passi dal conflitto in corso) è emerso chiaro come Governi, Società Civile ed Imprese individuino degli *standard* minimi di integrità condivisi. Questa tipologia di approccio (definita *multistakeholder*) caratterizza le nostre democrazie deliberative rispetto a quelle di Paesi dove la corruzione costituisce una strategia.

Il passaggio dalla mera *Compliance*, formalmente svolta all'interno delle principali imprese, alla *Business Integrity*, dipende dallo stato di maturità del personale dirigente e dalla sua volontà di ricorrere a procedure "CLEAN" – trasparenti e responsabili – nell'approccio e nella contrattazione con i terzi (*Integrity Pact*) affinché determinati principi etici si propaghino lungo tutta la filiera (*Supply Chain*) ed i soggetti più giovani possano effettivamente apprezzare anche il valore etico dell'impresa.

Esiste una componente materiale, di legge e di normativa, di grande importanza, che definisce il corpo di riferimento ed esiste una parte di anima che è rappresentata dall'etica come traslazione nelle attività pratiche di un ordine morale alto. È necessario che le due componenti si fondano, siano presenti e si ispirino vicendevolmente. Avremo quindi non solo la cultura della legalità ma anche la cultura dell'integrità, che contempla una volontà di essere che non si identifica solo nel rispetto della legge, ma anche nella propositività, nell'esempio, nell'affermazione di valori, nella creazione di un terreno comune di riferimento che a volte può anticipare ciò che la normativa poi arriva a codificare, non sorprendendo né spiazzando perché il giusto comportamento è già stato atteso, sentito, seguito, a volte - e in anticipo - applicato.

### 2.2 La realtà operativa di Transparency International Italia

La nostra Associazione offre con il massimo impegno il suo convinto contributo alla società civile e ha recentemente completato un ampio dibattito interno volto a mantenersi scevra da influenze politiche, conflitti economici di interesse e slanci di retorica populista, in un contesto che avrebbe potuto pregiudicarne la sopravvivenza. Tutti i collaboratori e Soci, che negli anni si sono impegnati nelle attività dell'Associazione, sono mossi anche da un attaccamento ideale e filosofico agli studi e ai progetti di contrasto alla corruzione.

---

<sup>5</sup> [transparency.it/cosa-puoi-fare/eventi/iacc-2024-international-anti-corruption-conference](https://transparency.it/cosa-puoi-fare/eventi/iacc-2024-international-anti-corruption-conference)

D'altra parte, nel corso degli anni, il problema della corruzione in Italia è stato esaminato sotto molteplici aspetti, in relazione alle differenti comunità che cercano di influire positivamente sulla vita politica del Paese, con la conseguenza che sono sorte anche alcune organizzazioni associative che additano anche, ma non solo, la corruzione come male endemico della nostra società civile e che parimenti vedono in *Transparency International* un perno sul quale far valere le rispettive campagne informative.

Va osservato che, quello di corruzione, è un reato proprio della pubblica amministrazione e che, pertanto, è in quella sede che occorre agire per il suo sradicamento, facendo leva sull'entusiasmo delle moltitudini di giovani, spesso donne, che hanno assunto di recente funzioni di *compliance* nello Stato, negli Enti locali, nelle società a partecipazione pubblica (RCPT) ovvero nei relativi Enti di controllo (a partire dall'Autorità Nazionale Anticorruzione) ai sensi della Legge n. 190/2012. Si tratta certamente di un impegno più gravoso, perché, mentre le più importanti imprese private hanno ormai assimilato le principali politiche di contrasto alla corruzione (pubblica) e si sono dotate di fondi, organismi di vigilanza e strumenti di comunicazione volti a gestirne economicamente le relative funzioni, i funzionari pubblici possono apparire restii alla burocrazia necessaria ad agevolarne il controllo, da parte di colleghi che, alla fine rispondono come loro agli stessi decisori politici.

Tuttavia, si tratta di un'attività nella quale *Transparency International Italia* deve intervenire, compatibilmente con le risorse che è in grado di mettere a disposizione, poiché la spinta della società civile verso l'ammodernamento della pubblica amministrazione è forte e perché gli interessi economici (ad esempio i fondi del PNRR) sono rilevanti.

Questa spinta va sicuramente assecondata, occorre che *Transparency International Italia* faccia sentire la propria voce, nella pubblica opinione, come suggeritole in sede di accreditamento, "*tornando sulle strade, dalla gente che sa amare*" (D. Stratos) rivolgendosi soprattutto ai giovani che, ogni anno, abbandonano il Paese, poiché non trovano le condizioni o le occasioni, etiche e/o morali, per investire lavoro e futuro familiare. In questo ambito, l'Associazione sta già rivedendo la propria politica di comunicazione, in senso meno autoreferenziale e più vocativo ed è certamente dotata delle risorse necessarie a ricreare quelle condizioni essenziali affinché il proprio messaggio sia compreso e condiviso.

### 2.3 I ruoli di Transparency International Italia

Oltre al ruolo di attenti osservatori dei fenomeni sociopolitici e socioculturali che permangono e si evolvono con implicazioni sui temi della trasparenza, integrità, anticorruzione, a livello nazionale e internazionale, abbiamo anche la possibilità e il dovere di agire e interagire. Esiste un ruolo di *watch dog* ma anche un ruolo di propositore di idee, strumenti, comportamenti, con e nei vari settori della società civile.

È utile essere caratterizzati da interventi e interlocuzioni con le opportune dosi di garbo e signorilità, è necessario sottolineare ciò che va migliorato ma avere allo stesso tempo un atteggiamento propositivo, ottimista, fiducioso, non solo sottolineare ciò che non va, bensì proporre modelli di impegno e coinvolgimento con chi vuole migliorare il Paese. Essere interlocutori credibili in grado di dialogare e costruire, commentare e comunicare ma, anche, creare un impatto sulla comunità.



Oltre alla risonanza del disvalore della corruzione, sottolineare il valore della trasparenza, ribadendo come la trasparenza sia il miglior antidoto alle pratiche opache e la miglior garanzia di responsabilità e progresso, come elemento centrale di ispirazione per il nostro operato.

A ragione delle tante competenze e relazioni accumulate in anni di esperienze sul campo e realizzazione di progetti, possiamo anche essere un prezioso ganglio di congiunzione tra aziende, corporazioni, altri soggetti, verso rappresentanti del governo impegnati a disciplinare regole e promuovere norme, per portare luce e i diversi punti di vista e le diverse esigenze dei soggetti in gioco su temi e argomenti dei quali abbiamo conoscenza, anche grazie alle interlocuzioni con il Segretariato di *Transparency International* ed il network di oltre 100 capitoli.

È questo lo spirito dei Forum (*Business Integrity Forum, Forum per l'Integrità in Sanità*), dei progetti di analisi e sviluppo che seguiamo e che stiamo avviando, delle iniziative che promuoviamo, tra i Soci e verso la pubblica opinione. Occorre che, una volta concordato con i principi, si "verticalizzino" alcune iniziative operative, anche tra quelle proposte ai Soci mediante appositi questionari, secondo le disponibilità, umane e materiali che ci verranno offerte. Questo è il significato del programma di riallineamento tra l'amministrazione e lo Staff, comprensivo delle assunzioni di ulteriori risorse, nonché della valorizzazione del lavoro di quelle attualmente impegnate per conto dell'Associazione.

Le attività di ricerca e advocacy sono parte integrante delle attività dell'Associazione e si concretizzano in attività autonome e in partecipazioni a tavoli di lavoro in coalizione (Lobbying4Change, DatiBeneComune, Community OGPIT, etc.), contribuendo alla discussione e, in alcuni casi, alla redazione di documenti di analisi e programmatici collegiali o iniziative più dirette e specifiche.

Nel 2024, inoltre, si è effettuata una ricognizione sui temi, ascoltando tramite questionario anche i Soci e proponendo un confronto tra le varie componenti dell'Associazione, ovvero Staff, Comitato Esecutivo, Advisory Board. I principali temi di ricerca e advocacy, posti in esame perché oggettivamente di interesse e perché inerenti progetti in corso o iniziative suggerite dalla Strategia Globale del Segretariato, sono i seguenti:

- > **advocacy sulla Direttiva europea Anticorruzione**, che si propone di armonizzare i reati e le sanzioni per fattispecie inerenti alla corruzione tra i Paesi membri dell'Unione europea; entro la fine del 2024 il Parlamento europeo avvierà i cosiddetti *triloghi* sul testo e la trasposizione nell'ordinamento degli Stati membri dovrà avvenire in un periodo di 24 mesi, prolungati a 36 mesi dal Consiglio dell'UE;
- > **advocacy sulla trasposizione della Direttiva europea Anti-SLAPP** (*Strategic Lawsuit Against Public Participation*): si tratta di quell'insieme di azioni legali strategiche tese a bloccare la partecipazione pubblica di giornalisti, attivisti e *whistleblower*. La Direttiva europea Anti-SLAPP è stata approvata a febbraio 2024 dal Parlamento europeo e dovrà essere trasposta nel nostro ordinamento entro il 6 maggio 2025;
- > **advocacy sul tema dell'integrità della politica**, un tema che è stato oggetto del progetto "Soldi e Politica"<sup>6</sup> e si è concretizzato nella redazione e proposta, assieme ad altre due realtà

---

<sup>6</sup> Nell'ambito del progetto del Segretariato *Integrity Watch* "Integrity watch 3.0: Generating value from data to manage risks and detect corruption in Europe" su [transparency.it/soldi-politica](https://transparency.it/soldi-politica)

della Società Civile, del “Manifesto del finanziamento etico, trasparente e democratico alla politica italiana”<sup>7</sup>, rivolto ai tesorieri dei principali partiti politici e sottoscritto da altre Organizzazioni della Società Civile;

- > **ricerca e advocacy sul tema della regolamentazione del lobbying e del conflitto di interessi**, per i quali l’Italia non dispone ancora di una normativa complessiva e organica che disciplini tutti gli aspetti dei rapporti tra rappresentanti di interessi e decisori pubblici;
- > **ricerca sull’antiriciclaggio e advocacy sulla titolarità effettiva**, per rinforzare la lotta alla corruzione transfrontaliera, al riciclaggio di denaro e alla criminalità. Si tratta di uno dei temi cardine delle politiche di contrasto promosse dall’Associazione e, al momento, è oggetto del progetto “STEP EU”<sup>8</sup>, che ci vedrà impegnati sul tema anche per tutto il 2025;
- > **ricerca e advocacy sull’apertura dei dati di pubblico interesse**, come risorsa per creare valore pubblico e partecipazione civica, anche in un momento così importante per la mole di progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e per la necessità di un monitoraggio civico sul Piano che sia ricco e partecipato;
- > **ricerca sull’abuso di potere**: dopo le riflessioni fatte in materia di abuso d’ufficio, pensiamo che potremmo essere in grado di esprimerci sul tema più generale, ovvero se, in alternativa alle fattispecie penali in corso di abrogazione, possiamo contribuire a sviluppare un nuovo sistema di controllo preventivo, fondato sulla fiducia e sulla responsabilità dei funzionari della Pubblica Amministrazione, che consenta uno sviluppo armonico del nostro vivere sociale.

Alcuni dei temi sono stati oggetto di interesse e studio negli ultimi anni e lo saranno nei prossimi. Inoltre, nel tempo potrebbero assumere diversa importanza strategica, anche in base alle evoluzioni globali e alle specificità che possono maturare nel panorama nazionale e internazionale. Al momento, ci si concentra in particolare dove ci sono o si stanno sviluppando competenze verticali, vengono qui di seguito segnalate le connessioni più rilevanti.

Nei primi mesi del 2024 l’interessamento al tema del **finanziamento alla politica**, a seguito della conclusione del progetto “Integrity Watch” e della pubblicazione del report 2023<sup>9</sup>, ha coinciso con alcuni fatti di cronaca e di interesse generatosi sull’argomento, ed è stato posto in primo piano.

Il tema stesso dell’**integrità politica** si inserisce in un contesto di convergenza con le indebite influenze, così come il tema del **lobbying** si rapporta con quello del **conflitto di interessi**, della **titolarità effettiva** e dell’**antiriciclaggio**. Nel quadro generale ben si inseriscono i temi della libera **partecipazione pubblica** e dell’**apertura dei dati di pubblico interesse** per garantire la massima trasparenza e accountability delle decisioni e favorire la partecipazione civica.

---

<sup>7</sup> Il Manifesto è stato presentato per la prima volta nel corso degli [Stati generali del finanziamento alla politica italiana](#)

<sup>8</sup> *Strengthened enforcement capacities of public authorities in the European Union* su <https://www.transparency.org/en/projects/integrity-watch-europe-online-tools-for-the-fight-against-political-corruption-in-europe>[transparency.it/step-eu](https://www.transparency.it/step-eu) è un progetto rivolto a rinforzare la lotta alla corruzione transfrontaliera, al riciclaggio di denaro e alla criminalità organizzata in tutta l’Unione Europea.

<sup>9</sup> <https://transparency.it/informati/news/integrity-watch-soldi-politica-dati-aggiornati-finanziamento-politica-interessi-privati> Soldi e Politica. *L’integrità della politica in Italia. Normative, dati e prospettive*

Una parte di advocacy su questi temi è parte del progetto "STEP EU", promosso dal Segretariato con la partecipazione di altri 10 capitoli europei, il cui termine ufficiale è fissato al 2025, l'altra è da valutare in corso d'opera anche rispetto alle competenze che si matureranno nel tempo e alle iniziative che potranno crearsi.

Altro tema di sicuro interesse attivo è quello della nascente **Direttiva Europea Anticorruzione**, presentata a maggio 2023 dalla Commissione europea in una prima formulazione, con l'obiettivo di arrivare ad un testo definitivo entro la fine del 2024. L'attività di ricerca e advocacy sulla Direttiva europea Anticorruzione sarà un'opportunità per andare ad interpolare tutti i temi aperti e le attività di contrasto alla corruzione nei vari Paesi europei.

*Transparency International* ha intrapreso un'attività di advocacy per proporre delle raccomandazioni al Parlamento e alla Commissione europea.<sup>10</sup> Tra le attività previste dal Segretariato c'è anche quella dell'**interlocazione con i governi nazionali**, per portare attenzione sulla Direttiva e supportare la sua approvazione. Si innesta in questo solco il progetto finanziato dal Segretariato<sup>11</sup> che ha come risultato atteso l'invio di documenti di contestualizzazione e, appunto, l'interlocazione con il Governo al fine di supportare l'approvazione della Direttiva.

Infine, come anticipato, sul tema dell'**abuso di potere** è in corso di affidamento l'incarico all'Advisory Board dell'Associazione, di un'analisi della sua percezione da parte della pubblica opinione e delle proposte per coinvolgere la Società civile a adottare adeguate misure di contrasto. Va ricordato che, tra i temi proposti dal Segretariato sul tema della Direttiva europea Anticorruzione, vi sono sia quelle relativi all'interferenza indebita, sia l'abuso d'Ufficio, nel settore pubblico, ma anche in quello privato.

## 2.4 Consolidamento della governance dell'Associazione e promozione dei suoi valori

In molti ambiti sono state raggiunte posizioni, riconoscimenti e credibilità che hanno portato lustro e reputazione all'Associazione, in particolare nel settore privato con il *Business Integrity Forum* che ha avuto il merito di penetrare e portare a partecipazione attiva sui temi dell'integrità, alcune delle più grandi aziende del Paese con impatto sulle *supply chain*, come anche dimostrato dal recente progetto "Restore Integrity"- di confronto con il personale di un'importante impresa logistica italiana.

Nel settore della Pubblica Amministrazione, il successo dell'iniziativa "WhistleblowingPA", ovvero la dotazione gratuita di un primo semplice sistema di reportistica (per le segnalazioni ed il trattamento delle violazioni al codice etico e casi di corruzione) dedicato agli Enti pubblici territoriali, va implementato attraverso il maggior coinvolgimento delle Amministrazioni nei progetti di *Transparency International Italia*, mediante accordi di collaborazione (Forum, manifestazioni pubbliche, iniziative educazionali) che consentano all'Associazione di testimoniare la propria presenza nel pubblico settore e di partecipare ai contributi che ad esso sono conseguentemente destinati. Ad esempio: il Programma formativo "Safe-IN"<sup>12</sup> (*Strengthening Actions against Fraud: Empowering whistleblowing directive compliance*), promosso dall'Associazione dei Comuni italiani (ANCI) della Lombardia e

---

<sup>10</sup> *Transparency International* ha presentato ed ottenuto a febbraio 2024 l'inserimento di alcuni punti nel testo ufficiale, quali il sostegno alle vittime della corruzione, la definizione di "Grand Corruption", l'inclusione di maggiori forme di prevenzione e formazione sul tema.

<sup>11</sup> Advocacy per la Direttiva europea Anticorruzione

<sup>12</sup> [Safe-IN. La formazione sulla normativa Whistleblowing](#)

finanziato nell'ambito del Programma Antifrode dell'Unione europea, consentirà a *Transparency International Italia* di iscriversi alle piattaforme regionali dei fornitori della Pubblica Amministrazione e di godere dei relativi contributi.

Queste circostanze spingeranno al meglio la nostra Associazione ad aggiornare gli strumenti di *governance* necessari alla partecipazione ai bandi pubblici ed anche le procedure interne di distribuzione dei relativi carichi di lavoro. Quanto ai primi, si terrà evidentemente conto dei consigli formulati dalla sede di Berlino, con la quale i rapporti saranno implementati. Per quanto riguarda le seconde, a parte quanto è già stato fatto, tramite apposite delibere del Consiglio direttivo, occorrerà tenere conto del nuovo scenario lavoristico europeo (smart working, settimana corta, etc.) sempre nel rispetto delle norme contrattuali, assicurative e previdenziali italiane.

Sul piano tributario e fermo restando il fatto che l'Associazione si è già dotata di un numero di partita IVA, la trasparenza impone che i corrispettivi percepiti dai privati e dalle pubbliche amministrazioni, tengano conto, quando possibile, che *Transparency International Italia* non "vende servizi", bensì dialoga col mondo pubblico e la società civile in modo che, da questo confronto, sorgano iniziative utili per promuovere la consapevolezza ed i valori insiti nel contrasto alla corruzione.

Questo percorso passa necessariamente attraverso la tutela del proprio marchio, nelle sue varie declinazioni (cfr. ad esempio, quello recentemente concesso in uso a partecipanti al Business Integrity Forum). Infatti, dato l'innegabile prestigio riconosciuto al capitolo italiano di *Transparency International*, frutto anche di strategie oculate nelle scelte dei partners e delle manifestazioni alle quali partecipare, occorre che il suo nome non venga speso invano, ovvero strumentalizzato. A tale scopo, è già stato predisposto un disciplinare per l'uso e la concessione del marchio,<sup>13</sup> ma occorre pensare a proposte idonee e coinvolgere tutti i Soci di *Transparency International Italia* in iniziative di promozione e realizzazione degli obiettivi sociali, stimolandoli ad un impegno personale (e gratuito) alle iniziative dell'Associazione, come previsto dal punto 4 del nostro Statuto<sup>14</sup>.

Ciò significa un maggiore coordinamento tra lo Staff, gli Organi direttivi ed i Soci di *Transparency International Italia* che dovranno impegnarsi affinché, al termine del presente programma triennale, l'Associazione rivesta, ancor di più, nella società civile quel ruolo pubblico che compete ai temi che offre in trattazione.

---

<sup>13</sup> [Disciplinare per l'uso e la concessione del marchio](#)

<sup>14</sup> [Statuto Transparency International Italia](#)

## PARTE 3    **PRIORITÀ D'AZIONE**

### 3.1    **Ampliare percezione ed attrattiva di Transparency International Italia**

Consideriamo che la *mission* di *Transparency International Italia*, combattere la corruzione in tutte le sue forme, sia perseguibile come fatto finora con attività su molti fronti diretti che riguardano tematiche specifiche quali trasparenza, corretto utilizzo di risorse pubbliche, integrità nel business, rafforzamento delle misure anticorruzione, ma anche proponendo un innalzamento del contesto etico, della base di valori proposti ai quali aderire, di uno spirito di coscienza elevata che guardi al bene comune e alla realizzazione di un mondo più equo, giusto, inclusivo, al quale tutti vogliono appartenere ed aderire.

Identificarci e comunicare cosa vogliamo fare, ovvero contrastare la corruzione in tutte le sue forme e definire e comunicare chi siamo, ovvero, siamo coloro che vogliono contribuire a creare un mondo più giusto ed etico. Non comunicare solo ciò che non vogliamo, ma anche e soprattutto ciò che vogliamo, cosa ci ispira, cosa sogniamo di realizzare, per cosa ci stiamo impegnando.

Oltre a denunciare comportamenti iniqui, è importante proporre modelli virtuosi, funzionanti e vincenti, che veicolano valori di legalità, responsabilità, giustizia.

Veicolare il bello, il buono, il giusto, non solo portare attenzione a ciò che non va bene e va combattuto.

Risvegliare le coscienze rassegnate, credere nelle azioni collettive, nella propagazione dei valori, nello spirito di emulazione, nell'integrità che genera apprezzamento e fiducia, motore di ogni progresso in ogni campo.

### 3.2.    **Settore privato**

L'obiettivo per i prossimi anni è di estendere il buon lavoro svolto negli ultimi 5 anni con il **Business Integrity Forum**<sup>15</sup>, coinvolgendo il settore privato e le più grandi aziende del Paese (22 a settembre 2024) nella promozione della cultura dell'integrità, attraverso l'esempio (*leading by example*), progetti comuni, dichiarazioni dei leaders aziendali, scambio di buone pratiche, enti, tavole rotonde, collaborazioni con altri settori della società civile quali pubblica amministrazione, principali attori della CSR e della sostenibilità, università, esperti di tematiche, esponenti del governo. È importante come questo progetto riesca anche a coinvolgere, a cascata, il settore delle piccole e medie aziende, parimenti oggetto di recenti provvedimenti applicativi in tema di *whistleblowing* e di comunicazione dei titolari effettivi, che devono essere ben compresi, non solo per le implicazioni pubblicistiche che essi contengono (in tema di trattamento e diffusione dei dati sensibili, ad esempio) ma anche per il loro significato economico, in un contesto sociale e lavorativo in continua evoluzione.

Il settore privato riveste grande importanza perché, oltre all'esempio delle grandi aziende che possono stimolare le piccole e medie (numerossime nel panorama italiano), abbiamo in esso caratteristiche di reattività ed indipendenza molto marcate e meno presenti in altri ambiti settoriali,

---

<sup>15</sup> [transparency.it/bif](https://transparency.it/bif)

qui la volontà dell'impresa di veicolare valori sani e proporre esempi, soprattutto se stimolati dalle figure apicali e dai comportamenti concreti, trovano immediato seguito. Va sottolineato come, a seguito di pari valori ed esempi, stimolati da grandi competitor stranieri, i valori dell'integrità e della sostenibilità, vengono perseguiti e sostenuti con esempi, dedizioni, impiego di risorse.

Il sistema privato italiano oltre ad eccellenze verticali di *business*, può testimoniare nel mondo esempi di trasparenza, di integrità, di contrasto alla corruzione. Negli anni, i funzionari delle aree *Head of Compliance, Internal Audit, Head of Ethics* (principali referenti del *Business Integrity Forum*) hanno scalato posizioni nella considerazione dei vertici aziendali, da semplici difensori della corretta implementazione delle norme e difensori della reputazione aziendale, sono diventati in molti casi parte integrante della *Governance*.

Ciò è dovuto anche al successo di molte iniziative quali *BIF Road Show, IBID Italian Business Integrity Day*, che saranno riproposte in collaborazione con la rete delle Ambasciate e il Ministero degli Affari Esteri (*BIF Labs, BIF Academy*) e che, in passato, hanno permesso di rafforzare la percezione dell'importanza dei temi della *business integrity* e del loro impatto sui valori e sul valore dell'impresa.

L'obiettivo dei prossimi anni è, da un lato, quello di allargare l'esperienza del *Business Integrity Forum* agli Enti ed alle imprese a controllo pubblico (*BIF Institutional Forum*); dall'altro lato, di affrontare anche nuovi temi quali l'apporto della *blockchain* (DLT), della *cybersecurity* e dell'intelligenza artificiale, nelle procedure di prevenzione e contrasto anche dei reati di corruzione.

### 3.3. Settore pubblico e *public procurement*

I **Patti di Integrità**<sup>16</sup> rappresentano un'esperienza *flagship* di lunga tradizione che ha beneficiato negli ultimi anni di importanti attività ed evoluzioni, ora in grado di essere portati come strumento di grande impatto nella realtà del Paese, nel delicato ambito della gestione degli appalti pubblici e dei lavori di realizzazione.

I Patti di Integrità sono stati efficacemente riversati all'interno dell'ordinamento giuridico italiano, specie in materia di appalti pubblici. Essi sono stati fonte di ispirazione anche per la contrattazione privata, come punto di applicazione dei principi codicistici sulla buona fede e presidio della responsabilità precontrattuale. È comunque necessario che questi rimedi si estendano anche alla fase di esecuzione dei contratti, laddove il ricorso alle tecniche del subappalto, ora generalmente ammesse, può talvolta risultare abusivo e foriero di violazioni alle principali disposizioni in materia di corruzione e di riciclaggio.

Negli ultimi anni, su iniziativa della Direzione generale della Politica Regionale e Urbana della Commissione Europea (**EU DG REGIO**) sono stati sperimentati i Patti di Integrità di nuova generazione, con il progetto "*Integrity Pacts: Civil Control Mechanism for safe-guarding EU Funds*"<sup>17</sup> e *Transparency International Italia* ha avuto l'opportunità di seguire alcuni progetti in materia. A tal proposito occorre riattivare la collaborazione con la Regione Lombardia, per esempio, traendo spunto dai lavori sempre più urgenti riguardanti l'organizzazione delle prossime Olimpiadi invernali di Milano – Cortina 2026.

---

<sup>16</sup> [transparency.it/patti-integrita](https://transparency.it/patti-integrita)

<sup>17</sup> [transparency.org/en/projects/integritypacts](https://transparency.org/en/projects/integritypacts)



Una completa applicazione dei Patti di Integrità consentirebbe alle Amministrazioni pubbliche di avere un maggior impatto sul rispetto delle regole contrattuali, sul controllo dei tempi e dei costi dell'appalto e/o della somministrazione, generando maggior fiducia nel processo di selezione delle offerte e nella corretta esecuzione dei lavori, nonché nell'aprire una finestra di comunicazione e coinvolgimento con la cittadinanza e la società civile.

Inoltre, anziché avere limitata visibilità ed attenzione sulla fase *pre-gara* (presentazione delle offerte) i nuovi Patti di Integrità con monitoraggio civico coprono e seguono tutte le fasi del progetto: dall'analisi dei fabbisogni, alla gara, al contratto, all'esecuzione lavori, grazie all'attività di una squadra composta da esperti settoriali e coordinati dall'ente del terzo settore che gestisce l'intera attività.

Altra visione di implementazione, per *mission* e alto senso civico, è quella di diffondere il nostro contributo con attività di **mentoring** e in collaborazione con enti competenti (Università e Terzo Settore) affinché altri soggetti possano acquisire il nostro know-how e i Patti di Integrità 2.0 possano diffondersi nel Paese oltre il numero limitato di progetti che potremmo seguire direttamente.

In tale ambito, sono state avviate collaborazioni con alcune Università (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università Bocconi di Milano) mentre altre iniziative sono in corso con gli Ordini professionali, che hanno il compito di valutare eticamente l'attività di quei professionisti (avvocati, commercialisti e revisori dei conti), già destinatari di disposizioni specifiche in materia di contrasto alla corruzione ed al riciclaggio, che ne fanno organi di vigilanza sul territorio, ma anche possibili dispensatori di servizi di *compliance* verso i propri, anche potenziali, clienti.

### 3.4. Settore pubblico e tutela dei segnalanti (WhistleblowingPA)

La piattaforma gratuita di segnalazione *WhistleblowingPA* è nata in seguito al successo e grazie alle esperienze acquisite dal 2014, nel corso delle attività dedicate al **Supporto ai segnalanti**<sup>18</sup> attraverso la piattaforma digitale **ALAC - Allerta Anticorruzione**<sup>19</sup> e in occasione dei nuovi obblighi per le Pubbliche Amministrazioni, disciplinati dalla Legge n. 179/2017. Quest'ultima, oltre alle protezioni per i segnalanti, ha introdotto nuovi obblighi per le Pubbliche Amministrazioni, tra i quali l'utilizzo di modalità informatiche e il ricorso a strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, del contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione.

Con la trasposizione della Direttiva europea n. 2019/1937 nel Decr. Lgs. n. 24/2023, l'ampliamento dei soggetti obbligati ha portato ad una maggior spinta sulle distribuzioni dedicate della piattaforma: "Whistleblowing-SCP" per le società in controllo pubblico; "Whistleblowing-ORG" per gli enti di diritto privato. Oltre alla distribuzione personalizzabile disponibile per entrambi i settori.

Nel 2023 il progetto prende il nome di **WhistleblowingIT**<sup>20</sup> e mette a disposizione di enti pubblici e privati piattaforme digitali crittografate per le segnalazioni, insieme ad un'attività di accompagnamento all'implementazione di buone procedure interne per la gestione delle segnalazioni.

<sup>18</sup> [transparency.it/alac](https://transparency.it/alac) e [transparency.it/whistleblowing](https://transparency.it/whistleblowing)

<sup>19</sup> [alac.transparency.it](https://alac.transparency.it)

<sup>20</sup> Un progetto di *Transparency International Italia* e *Whistleblowing Solutions* realizzato grazie al software *GlobalLeaks*.

Dal suo lancio nel 2018, la piattaforma ha visto un'ampia partecipazione e adesione<sup>21</sup>. Nel 2024 sono ben **5361 gli enti e le organizzazioni** che la utilizzano per gestire le segnalazioni di illeciti.

Questo successo implica risorse destinate alla fornitura di questo servizio, che necessita attività di affiancamento<sup>22</sup>. Inoltre, esiste una parte di implementazione di personalizzazioni e funzionalità aggiuntive, a pagamento, che in questi primi anni ha impattato in maniere relativa e minoritaria. Si ritiene di poter migliorare questo aspetto e proporre maggiori possibilità di personalizzazione per bilanciare l'attività generale, al fine di poter rendere il servizio sempre più sostenibile economicamente per l'Associazione, senza in alcun modo venir meno al principio di fornire la piattaforma di base gratuitamente.

La Direttiva europea n. 2019/1937 e il Decr. Lgs. n. 24/2023 hanno arricchito il nostro quadro giuridico sul tema, strutturando in modo più completo l'istituto del *whistleblowing* sia nel settore pubblico sia in quello privato e ponendo le condizioni per un ulteriore rafforzamento dello strumento in tutti i Paesi membri<sup>23</sup>.

In particolare, è opportuno che *Transparency International Italia* utilizzi questa occasione per dialogare con le Amministrazioni già coinvolte nel progetto, in modo da arricchire le proprie conoscenze sull'applicazione della legge, sviluppare appositi progetti e comunicarne gli effetti presso la pubblica opinione.

### 3.5. Settore pubblico e Sanità

Il **Forum per l'Integrità in Sanità**,<sup>24</sup> nato da una iniziativa di *Transparency International Italia* e *Re-Act*<sup>25</sup> e patrocinata per i primi anni dall'*Associazione Italiana per l'Integrità nella Sanità*<sup>26</sup>, si propone di promuovere in maniera attiva l'integrità, la responsabilità, l'etica e la trasparenza del Sistema Sanitario Nazionale. Si tratta di un'alleanza tra enti e un'opportunità di confronto e crescita tra i RPCT e gli organi apicali, permette un continuo dialogo e confronto tra realtà, esperienze e territori diversi e si propone come uno scambio tra le iniziative che mettiamo a disposizione noi come Associazioni e il rafforzamento dell'impegno attivo per l'integrità degli enti aderenti.

Il Forum nasce nel 2020 con l'obiettivo di portare e valorizzare competenze ed esperienze maturate in precedenti importanti progetti<sup>27</sup> realizzati nell'ambito della Sanità con il supporto del *donor SII Siemens Integrity Initiative*.

Da sempre settore strategico per la lotta alla corruzione, l'ambito della Sanità ha acuito nell'epoca *covid* e *post covid* interesse e possibilità di agire in modo determinate per la tutela dell'intero settore e l'esigenza di portare evoluzione, *best practice*, iniziative per migliorare il livello di integrità.

---

<sup>21</sup> [www.whistleblowing.it/adesioni](http://www.whistleblowing.it/adesioni)

<sup>22</sup> [www.whistleblowing.it/assistenza/](http://www.whistleblowing.it/assistenza/)

<sup>23</sup> [In che modo è stata recepita nell'Unione Europea la Direttiva sulla protezione dei Whistleblower?](#)

<sup>24</sup> [integritasanita.it](http://integritasanita.it)

<sup>25</sup> [re-act.it](http://re-act.it)

<sup>26</sup> [integritasalute.net](http://integritasalute.net)

<sup>27</sup> [Curiamo la corruzione 2017](#)



La attività previste si prefiggono di migliorare le strategie anticorruzione delle aziende aderenti e proporre miglioramenti – anche organizzativi - per un’attività di prevenzione ancora più efficace. Gli obiettivi sono quelli di aumentare le capacità delle aziende aderenti di conoscere, identificare e mitigare i rischi di corruzione attraverso strumenti innovativi e momenti di formazione di alto livello. Supportare le aziende aderenti nel veicolare i contenuti ed i valori etici dell’integrità e della trasparenza, internamente ed esternamente, tramite azioni di sensibilizzazione, disseminazione e comunicazione.

Ma anche aiutare i RPCT (Responsabili della Prevenzione della Corruzione) e con loro idealmente le aziende sanitarie, nell’implementazione di nuovi strumenti, nella comunicazione interna ed esterna sui temi dell’integrità, proporre loro formazione di alta qualità sui temi contingenti, portarli a partecipazione a tavoli istituzionali per meglio comprendere le nuove normative in arrivo e aprire un dialogo ed un confronto con i diversi stakeholder.

Il PNRR sta portando nuove opportunità (assunzioni, innovazione, beni e servizi) ma con esse nuovi rischi che vanno fronteggiati con nuovi strumenti ed un ampliamento di partecipazione ai temi comuni della legalità e dell’integrità.

Il Sistema Sanitario Nazionale è interessato da un profondo ripensamento, sulla base delle esperienze e dei risultati scaturenti dalla crisi del *Covid*. Occorre che *Transparency International Italia* partecipi in modo qualificato a questo dibattito, sia a livello locale, partecipando ai progetti di aggiornamento e di formazione degli operatori, sia a livello nazionale, sostenendo l’integrità del SSN e sollecitando disposizioni a presidio della correttezza e della trasparenza degli operatori privati (*Sunshine Act*).

### 3.6. Education nelle Scuole

Un ambito che vogliamo ampliare è quello della formazione ed in particolare dell’*education* nelle scuole. Si tratta di uno dei pilastri dei Soci fondatori e dei primi anni di vita di *Transparency International Italia*, questa parte di *mission* si è negli anni affievolita. Si tratta di un tema impegnativo, per il quale vanno ricavati spazi, tempi e risorse, perché spesso le scuole possono accogliere queste proposte ma senza possibilità di corrispondere finanziamenti.

Con il progetto “Ci Conviene”<sup>28</sup>, realizzato da dicembre 2023 a maggio 2024, abbiamo ripreso con forza l’attività nelle scuole, grazie a un programma innovativo concepito e realizzato internamente a cura dello Staff. La realizzazione del progetto si è svolta in alcune classi 4° di Scuole Secondarie di secondo grado di diverso indirizzo (arte, tecnico, liceo, sperimentale)<sup>29</sup>, da nord a sud (Como, Rieti, Salerno e Messina), in due fasi: una di “semina” e una di “raccolta” sui due temi portanti della nostra società e del loro e nostro futuro, l’Integrità e la Sostenibilità (*sono un’opportunità!*).

Coordinati da *Transparency International Italia*, un gruppo di “integrity actor” provenienti da diversi settori della società civile (settore privato: *compliance manager*; settore pubblico: responsabili della prevenzione della corruzione, professori universitari di corsi inerenti anticorruzione; project manager

---

<sup>28</sup> [transparency.it/ci-conviene](https://transparency.it/ci-conviene)

<sup>29</sup> A Messina la scuola della Casa Circondariale “Barcellona Pozzo di Gotto” si riferisce agli istituti: Itet Costruzione Ambiente e Territorio, Enrico Fermi; Istituto Agrario Enzo Ferrari e al Corso di istruzione per gli adulti del CPIA di Messina.

di associazioni del terzo settore di attività inerenti all'etica) hanno portato in aula i temi dell'integrità, della trasparenza, dell'anticorruzione.

Con la collaborazione di ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile<sup>30</sup>, realtà impegnata da anni nella diffusione e nel rispetto dei principi e obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che si è occupata del tema della Costituzione Italiana e della Sostenibilità.

Agli studenti è stato chiesto di realizzare un "codice di integrità" per la classe (con l'obiettivo successivo di diffonderlo alle altre classi dell'istituto) ispirato dalle attività di "semina" e di "raccolta" e dal confronto con il mondo degli adulti e dei professionisti, che hanno scelto di impegnarsi nella difesa e diffusione di quei principi. L'obiettivo è quello di trasmettere la passione per i temi e i valori e mostrare come uno codice scritto (analogia con i codici etici di enti e aziende) possa influenzare comportamenti, essere modello di riferimento, rafforzare valori condivisi.

A nostro avviso, questo lavoro sui ragazzi può inserirsi come attività di partenza in uno dei temi della Strategia 2030<sup>31</sup> di *Transparency International*, l'obiettivo 07.

### Costruire una comunità di riferimento e guida contro la corruzione.

In Italia<sup>32</sup> e nel mondo, sono stati fatti passi in avanti nella lotta alla corruzione, da quando è stato introdotto a livello normativo il paradigma della prevenzione in luogo della sola attività sanzionatoria.

I due più alti parametri della prevenzione sono il lavoro sulla cultura e il lavoro sui giovani. Per cultura, intendiamo il proporre i valori di trasparenza, anticorruzione, integrità, etica, sostenibilità. Per lavoro sui giovani, intendiamo portare loro il desiderio di essere attori di integrità, nel mondo del lavoro e delle professioni, cui presto apparterranno, oppure, come semplici cittadini.

Il successo del progetto, riscontrato nell'ampia partecipazione all'evento finale di restituzione dell'esperienza, tenutosi a Roma nell'ambito del Festival dello Sviluppo Sostenibile<sup>33</sup> e dalla soddisfazione degli stakeholder partecipanti ci suggeriscono di insistere sul tema affinché non sia un episodio isolato ma si innesti un preciso solco di attività.

Sono in fase avanzata di progettazioni altre sull'esperienza, con estensione di partecipazione ad altre "integrity actor" e partner, l'inserimento di altri contenuti di valori e esperienze da portare alle giovani generazioni, ampliamenti anche territoriali con il coinvolgimento di altri soggetti e Paesi europei, per dare un respiro internazionale all'iniziativa.<sup>34</sup>

## 3.7 Ampliamento della base associativa e sviluppo di una nuova classe dirigente

---

<sup>30</sup> [www.asvis.it](http://www.asvis.it)

<sup>31</sup> [Transparency International | Holding power to account – A global strategy against corruption 2021-2030](#)

<sup>32</sup> Legge n. 190/2012

<sup>33</sup> [Ci Conviene al Festival dello Sviluppo Sostenibile](#)

<sup>34</sup> In diverse occasioni i colleghi del Segretariato di *Transparency International* sono stati resi partecipi di questa iniziativa e della volontà di espanderla con altre partecipazioni.

L'ampiezza e la complessità degli obiettivi che *Transparency International Italia* intende conseguire rendono necessaria l'acquisizione di risorse in termini di professionalità, competenze e diffusione dei valori di *Transparency International*, con una maggiore diffusione nella società civile, dalla quale raccogliere le migliori espressioni e talenti.

A tal fine, in linea con le previsioni statutarie e secondo le modalità definite, è opportuno ampliare la base associativa, promuovendo l'adesione di nuovi soci e di nuove socie che possano contribuire attivamente alla *mission* di *Transparency International Italia*. L'ingresso di queste persone potrà essere di ausilio alla diffusione dei valori di cui l'Associazione è portatrice, consentendo, al contempo, il rafforzamento di *Transparency International* ed il suo accreditamento in più ampie fasce della società civile e delle Istituzioni. Dall'ingresso di nuovi componenti nell'Advisory Board potrà ragionevolmente conseguire un incremento in termini di conoscenze sulle possibilità di accesso a bandi su progetti e finanziamenti e di contatti e di relazioni utili alla promozione delle attività e dei valori.

Occorre senz'altro ripristinare il *gender gap* che, in Italia, costituisce un limite manageriale per molte istituzioni, pubbliche e private e, soprattutto, favorire la creazione di una nuova classe dirigente per la nostra Associazione, che, aderendo sinceramente ai valori ed ai progetti costruiti in questi anni, ne consenta la contendibilità gestionale, utile stimolo per il lavoro dei dirigenti attuali, che saranno confortati dalle prospettive del futuro in costruzione.

### 3.8. Partenariato

Di seguito, si darà atto delle cospicue *partnership* in essere. Rispetto alle stesse, appare necessario un loro ulteriore sviluppo, attraverso la individuazione di nuove aree tematiche anche alla luce dell'attuale contesto, legato in particolare all'implementazione del PNRR. Ciò, evidentemente, consentirà di consolidare ulteriormente i rapporti.

Oltre al naturale partenariato con il **Segretariato di *Transparency International***, con attenta e continua interazione su moltissimi temi (*public procurement, whistleblowing, political integrity, business integrity, advocacy, etc.*), merita attenzione sempre crescente la **Commissione Europea** e i Direttorati generali, fonte di programmazione di bandi per l'accesso a finanziamenti.

In Italia sono in corso di riattivazione relazioni con alcuni ministeri: ad esempio il **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** con il quale è stato organizzato, dal 2017 al 2020, l'*IBID Italian Business Integrity Day* presso le ambasciate di 8 Paesi (Washington, Oslo, Parigi sede OCSE, Vienna sede UNODC, Berlino, Londra, Abu Dhabi, San Paolo in Brasile) in 3 continenti.

In virtù di alcune evidenze di possibili sinergie e convergenze di intenti sarebbe importante prendere contatto e intensificare le collaborazioni con il **Ministero per l'innovazione tecnologia e la transizione digitale** e il **Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione**. Questi ultimi paiono naturali interlocutori per le attività di connubio "tecnologie & integrità" al centro di interesse e di studi del *Business Integrity Forum* e per le possibili applicazioni ampiamente previste dal PNRR nell'ambito del quali abbiamo rilevato afferenza con i **Patti di Integrità 2.0**<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> [www.monitorappalti.it](http://www.monitorappalti.it)

Da sempre una sezione di collaborazioni aperte e definite da un protocollo di intesa sono possibili con l'Autorità Nazionale Anticorruzione e con altre Associazioni di settore.

Una nota particolare su coloro che consideriamo alcuni dei principali attori nazionali e internazionali nei settori di interesse, con alcuni dei quali sono in corso delle convenzioni e collaborazioni, con altri le stiamo attuando:

- il settore universitario e della ricerca su vari temi (Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna, Università Bocconi di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università di Bologna, Università di Urbino Carlo Bo, etc.);
- il Global Compact Network Italia, ASviS e NEXT, che da anni partecipano come relatori ai nostri eventi e in alcuni casi noi ai loro, in tema delicato e vicino della Sostenibilità;
- la coalizione DatiBeneComune insieme a OnData e ActionAid Italia, insieme ad 321 associazioni che sostengono la campagna in tema di Trasparenza, Dati e Monitoraggio civico;<sup>36</sup>
- le organizzazioni Whistleblowing International Network (WIN), Whistleblowing Solutions e GlobalLeaks, Government Accountability Project e Whistleblower Aid in tema di Whistleblowing;<sup>37</sup>
- la coalizione Lobbying4change per la regolamentazione del lobbying, promossa da The Good Lobby insieme ad altre 44 associazioni;
- la Community OGP Italia con la quale partecipiamo al Forum multistakeholder per il governo aperto;<sup>38</sup>
- la coalizione CASE Europe e Case Italia per il gruppo di lavoro a sostegno dei soggetti bersaglio di azioni temerarie.<sup>39</sup>

Ciò permette anche l'auspicata connessione delle iniziative anticorruzione ad altre forme di impegno: dall'ambito della Sostenibilità e della sensibilità ESG (Environmental, Social, Governance), che sta caratterizzando l'evoluzione di responsabilità e strategia di enti pubblici e privati, alle campagne civiche delle Organizzazioni della società civile, che con impegno e costanza animano e supportano il dibattito pubblico.

L'attività di networking è destinata senz'altro ad aumentare, con la prudenza necessaria a scegliere iniziative non strumentali e con la cura del marchio e del buon nome dell'Associazione, che deve caratterizzarne la qualità dei progetti e degli interventi.

Gli obiettivi sono indicati nel Piano strategico di *Transparency International*, nella parte in cui le responsabilità sono direttamente poste a capo della nostra Associazione<sup>40</sup>.

### 3.9. Studi e approfondimenti tematici

---

<sup>36</sup> [datibenecomune.it](https://datibenecomune.it)

<sup>37</sup> [Whistleblowing. Rafforzare i diritti e le responsabilità nel caso del whistleblower dell'ONU Francesco Zambon](#)

<sup>38</sup> [open.gov.it](https://open.gov.it)

<sup>39</sup> [the-case.eu](https://the-case.eu)

<sup>40</sup> [Transparency International | Holding power to account – A global strategy against corruption 2021-2030](#)

Il perseguimento degli obiettivi dell'Associazione richiede la consapevolezza sui temi d'interesse e la conoscenza il più possibile approfondita delle questioni che via via si pongono all'attenzione del decisore pubblico (a livello di legislazione, come della regolazione). Il bagaglio di conoscenze e di esperienza di cui *Transparency International Italia* dispone costituisce la base da cui deriva il suo posizionamento, quale interlocutore privilegiato delle Istituzioni e, più in generale, della Società civile.

Affinché il ruolo di volano dei valori della trasparenza e dell'anticorruzione sia ancora più efficace, appare necessario un ulteriore sviluppo dello strumento dei gruppi di lavoro tematici, nell'ambito dei quali far confluire le più accreditate professionalità e conoscenze presenti tra i Soci dell'Associazione. A tal fine, fondamentale appare l'apporto dell'Advisory Board.

## PARTE 4    **ATTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA**

Le attività, nel solco preciso della *mission*, devono spaziare in molti ambiti, nessuno trascurabile, e devono trovare un equilibrio di sostenibilità economica. È importante mantenere la tradizione della partecipazione ai bandi, della Commissione Europea o di altri *donor*, in alcuni casi coordinati da *Transparency International*, svolgere progetti - anche multistakeholder - che ci permettano di stare negli argomenti di interesse generale, avere un impatto sulla realtà, maturare esperienze, competenze, relazioni.

Il periodo al quale ha fatto riferimento la precedente Strategia (2022-2023) si è concluso con buoni risultati economici, pur in condizioni di contrazione di progetti cosiddetti “esterni”, ovvero arrivati da tipici *donor* europei e, soprattutto, dal Segretariato di *Transparency International*, che nel periodo indicato ha rilevato una contrazione delle attività di circa il 30%, con conseguente minor possibilità di proporre progetti ai vari capitoli del network e quindi anche a *Transparency International Italia*.

*Transparency International Italia* si è dedicata in questo periodo ad altri progetti perfettamente in linea con la mission dell’Associazione dando prova di iniziativa e creatività. Questi progetti vengono definiti “progetti interni” in quanto realizzati senza la partecipazione a bandi specifici ma portati avanti in autonomia dall’Associazione a fronte di una buona redditività economica.

Va considerato che i cosiddetti “progetti esterni” permettono rendicontazione delle sole giornate uomo e contribuiscono quindi ai fondi necessari per il pagamento delle attività dello Staff, ma non generano avanzi di cassa per pagare le altre spese, non esigue, che l’Associazione deve sostenere.

I “progetti interni” in questione sono il *Business Integrity Forum* (attività nel settore privato con aziende impegnate sui temi dell’integrità), l’iniziativa *WhistleblowingIT* (piattaforma di segnalazione ed altri supporti per pubblica amministrazione e piccole aziende del settore privato) e *Forum per l’integrità in Sanità* (sviluppo dei temi dell’integrità e della trasparenza con focus specifico per le aziende sanitarie).

Questi progetti si sono affermati negli anni, hanno avuto grande crescita e permettono di avere flussi di cassa necessari per finanziare anche altre attività sprovviste di finanziamenti quali *ALAC – Allerta Anticorruzione*, i tavoli di lavoro sui temi di advocacy (Governo aperto, Lobbying, Open Data), ampia partecipazione e presenze come relatori ad importanti eventi. Queste attività sono necessarie per il prestigio dell’Associazione e per mantenere la rete di contatti e potenziali partner e fanno anch’esse parte della mission dell’Associazione, ma non forniscono contributi economici.

I “progetti esterni” dell’ultimo anno (2023) sono stati “Speak-Up”, nell’ambito del rafforzamento delle attività di ricerca, advocacy e pratiche sul whistleblowing; “Integrity Watch”, nell’ambito di indagine sui finanziamenti alla politica e sull’integrità politica; finanziati entrambi nell’ambito dei bandi del Segretariato. “Ripartire - Rigenerare la PARTecipazione per Innovare la Rete Educante”, un progetto in rete di Education nelle scuole con capofila ActionAid Italia, finanziato da *Con i Bambini* nell’ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, al quale abbiamo partecipato come organizzazione partner.

Questi progetti, pur avendo i limiti descritti in termini di supporto economico all'Associazione, sono importanti per mantenere competenze tecniche e tematiche, oltre che ampliare la rete di partnership e collaborazioni.

A fine 2023 e inizio 2024, si sono concretizzati, dopo anni, alcuni nuovi "progetti esterni" provenienti dal Segretariato di *Transparency International*.

Il più importante è "STEP EU" che tratta molti temi interconnessi quali trasparenza del registro dei titolari effettivi, lobbying, conflitto di interessi, antiriciclaggio. Il progetto è di buone dimensioni economiche e durerà 2 anni (gennaio 2024 - gennaio 2026).

Ad esso si sono aggiunti, ad inizio 2024, altri due progetti di advocacy e ricerca di entità più ridotta, sia economica che temporale: "Advocacy per la Direttiva europea Anticorruzione" e "Informazione su unità di flussi finanziari per tematica antiriciclaggio", entrambi provenienti dal Segretariato di *Transparency International* e che testimoniano - da una parte la loro ripresa come soggetto che fornisce possibilità di realizzare progetti - dall'altra, la conferma della fiducia verso *Transparency International Italia*.

Per il 2024 si è registrato anche l'ingresso di un piccolo progetto di formazione in ambito *whistleblowing* con il partner ANCI.

Quanto descritto ha permesso e richiesto un importante ampliamento dello Staff, per necessità oggettiva e per desiderio di onorare con risorse adeguate e coperte da finanziamenti i progetti assegnati.

Va infatti sottolineato che, per spontanea creatività dello Staff e per ampliare le azioni inerenti alla *mission*, oltre che per la necessità di rendere sostenibile economicamente l'attività dell'Associazione, durante il 2023 sono stati progettati altri due nuovi progetti interni.

Essi hanno avuto un periodo di gestazione per progettualità pura e accordi con i soggetti riceventi ed infine sono stati avviati con inizio attività a dicembre 2023 per proseguire nei primi 6 mesi del 2024.

Questi progetti, innovativi e di ampio respiro, si collocano come assoluta novità nell'ambito delle attività di *Transparency International Italia*, hanno riscosso successo, portato importanti flussi di cassa, posto le basi per una replica futura (anzi in forma ancora più importante) per la parte finale del 2024 e soprattutto per il 2025. I loro nomi sono "Restore Integrity" e "Ci Conviene".

Il progetto *Restore Integrity* si è inserito in un più ampio percorso di *cultura dell'integrità aziendale* intrapreso dall'azienda interessata. Il progetto *Ci Conviene* è stata un'esperienza di spessore, che ha portato in tre Istituti di Istruzione Superiore (Scuole secondarie di secondo grado) e in una Casa Circondariale i "semi" dell'Integrità, dell'Anticorruzione, della Costituzione Italiana e il cui "raccolto" si è concretizzato nel "codice di integrità" partecipato redatto da e per le classi e la scuola. I codici di ogni gruppo hanno messo a fattor comune l'esperienza vissuta e i contributi portati da *Transparency International Italia* e dai partner di progetto: ASviS e le "integrity actor" del settore privato, della pubblica amministrazione e dell'Università.

La conferma di storici "progetti interni", in buona salute ed in fase di ampliamento, i nuovi progetti citati, l'arrivo di tre nuovi "progetti esterni" in ambito europeo a guida Segretariato, hanno portato un



ulteriore ampliamento dei lavori e dei componenti dello Staff, oltre ad una buona previsione di bilancio anche per il 2024.

Questi progetti consentono vivacità e presenza dell'Associazione in tutte quelle iniziative che consideriamo afferenti ai temi di ricerca e advocacy.

I bandi, tuttavia, corrispondono ad una fonte di reddito aleatoria (tempi di scrittura, valutazione, assegnazione del progetto che può esserci o meno) che permette di pagare parte degli stipendi, ma prevedono anche alcune necessità di assegnazione di quote a terzi e in alcuni casi di trovare co-finanziamenti non sempre realizzabili.

È quindi una voce di entrata per sua stessa natura non sicura, utile ma non sufficiente per coprire costi fissi di gestione e spese generali. I contenuti di riferimento permettono di sviluppare esperienze preziose anche per le interconnessioni spesso riscontrabili con i tavoli di lavoro delle attività di ricerca e advocacy.

Queste ultime raramente presentano possibilità di finanziamento, eppure come già sottolineato, occorre mantenere anche qui la nostra presenza, così come sono necessarie le partecipazioni ad eventi ed altre occasioni di networking.

Altre fonti economiche da parte di altri *donor* con linee di finanziamento più libere, meno connotate da progetti rigidi e senza imposizione di co-finanziamento, sarebbero utili per portare ciò che siamo e le nostre competenze, con tempi più stretti e certi tra la formulazione della proposta di progetto e la ricezione del finanziamento per il suo svolgimento. Negli scorsi anni alcuni di questi progetti si sono svolti con Unioncamere Lombardia.

Nuove ulteriori possibilità, confidiamo possano arrivare da nuova linfa di partecipazione ai valori e alla *mission* che proponiamo con l'avvicinamento e l'adesione di nuovi soci desiderosi di poter offrire il loro contributo di competenze, contatti, idee.

Questo quadro generale impone che le altre attività, per le quali ci vengono riconosciuti ruoli di coordinatori e promotori (Forum e altre iniziative nel settore pubblico e privato) debbano poter garantire delle entrate sufficienti per finanziare le attività non retribuite, come quelle di advocacy e comunicazione, e contributi per le spese fisse di gestione.

È quindi opportuno mantenere ben solide le attività che permettono la fruizione di fondi (*Business Integrity Forum* e *Forum per l'integrità in Sanità*), espanderle ove possibile, portare a frutto le competenze maturate in ambiti particolari quali "Patti di Integrità" e "WhistleblowingPA", dove ci vengono riconosciuti ruoli di guida.

Questi 4 pilastri, tra settore pubblico e privato, possono essere rafforzati, nel rispetto degli equilibri delle diverse tematiche chiamate ad essere rappresentate e seguite per la completa ampiezza della *mission*, anche a beneficio di un considerevole ed utile ritorno economico, determinante per il supporto generale delle attività.

Sottolineiamo come sarebbero benvenuti altri finanziamenti a favore dall'Associazione.



A differenza di quanto avviene in altri capitoli nazionali del network di *Transparency International*, che traggono dalle quote soci importante fonte di finanziamento, in Italia, causa esiguo numero di aderenti, questa quota (*fee membership*) rappresenta una voce di supporto economico molto bassa, circa l'1% delle entrate complessive dell'Associazione.

Altro ambito da sviluppare vorremmo fosse quello delle donazioni 5x1000, anch'esso al momento di rilevanza minima. È giusto citare gli sforzi fatti nel 2021 e 2022, per la prima volta, a livello di intenso passa parola personale da parte del Board e dello Staff, vedremo i risultati con i prossimi anni di maturazione delle erogazioni e speriamo di poter assistere e determinare un *trend* in crescita.

Gli obiettivi sono indicati nel Piano strategico di *Transparency International*, nella parte in cui le responsabilità sono direttamente poste a capo della nostra Associazione<sup>41</sup>.

### **01. Protezione delle risorse pubbliche**

- Massima apertura, trasparenza e reattività negli appalti pubblici
- Prevenzione più efficace e maggior visibilità nel settore pubblico per i casi di corruzione, furto, abuso di potere.

### **02. Fermare i flussi di denaro sporco**

- Disabilitare i sistemi di pagamenti segreti e occultamento dei beni.
- Maggior controllo e responsabilità a carico dei facilitatori della corruzione per mezzo di reti e occultamenti.

### **03. Assicurare l'integrità nella politica**

- Rimuovere le influenze indebite da elezioni e nomine politiche
- Maggiore trasparenza, responsabilità ed equità nell'influenza sul processo decisionale pubblico

### **04. Promuovere l'integrità nel settore degli affari (settore privato)**

- Una massa critica di dirigenti aziendali che rispettano forti impegni di integrità
- Esposizione e punizione più efficaci degli affari corrotti

### **05. Perseguire l'applicazione e la giustizia**

- Rafforzamento dell'indipendenza, della capacità e della volontà di agire per l'integrità delle istituzioni
- Maggiore equità, coerenza e rimozione dei pregiudizi nei procedimenti per corruzione e negli esiti giudiziari
- Un efficace quadro internazionale di contrasto alla corruzione

### **06. Espandere lo spazio civico per la responsabilità**

- Maggiore libertà e sicurezza per attivisti, informatori e giornalisti per contrastare l'abuso di potere
- Aumento dei canali per le persone che chiedono risultati per il bene comune

### **07. Costruire una comunità di riferimento e guida contro la corruzione**

- Rafforzamento del discorso pubblico basato su una più profonda comprensione e accettazione dei valori di responsabilità
- Una prossima generazione di leader civili, pubblici e aziendali meglio preparati per combattere la corruzione

---

<sup>41</sup> [Transparency International | Holding power to account – A global strategy against corruption 2021-2030](#)