

COMANDO GENERALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI



RAPPORTO ANNUALE DEL
REFERENTE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Anno 2025

**RAPPORTO ANNUALE DEL REFERENTE ANTICORRUZIONE
E PER LA TRASPARENZA DELL'ARMA DEI CARABINIERI
ANNO 2025**

INDICE

- SINTESI pag. 2

- IL RUOLO DEL DIRIGENTE TRA FIDUCIA E PREVENZIONE pag. 5

- LE LINEE EVOLUTIVE PER IL 2026 pag. 10

- RIFERIMENTI pag. 12



SINTESI

1. Al pari degli scorsi anni, con il presente documento il Referente Anticorruzione e per la Trasparenza, coadiuvato dall'Unità di Supporto, intende fornire un sintetico:
 - riepilogo delle azioni compiute e delle misure adottate nel 2025;
 - quadro delle linee di sviluppo istituzionali in materia per il 2026.
2. In particolare, il Referente dà conto che, nel corso del 2025, l'Arma, in aderenza alle indicazioni programmatiche enunciate nel precedente rapporto¹, ha:
 - proseguito l'azione di **efficientamento del modello organizzativo** di *procurement* pubblico adottato nel 2023 attraverso:
 - l'emanazione della “Guida tecnica per la classificazione degli interventi di manutenzione” finalizzata a fornire un chiaro indirizzo interpretativo per la distinzione tra “servizi di manutenzione” e “lavori di manutenzione”, indispensabile per una corretta gestione *by design* della connessa procedura approvvisionativa;
 - la definizione, tramite il confronto tra le varie unità organizzative del Comando Generale, compresi gli Organismi Gestori, delle modalità di attuazione della disciplina degli incentivi per le funzioni tecniche in modo da assicurarne l'uniformità applicativa in ambito istituzionale;
 - l'attivazione di una polizza assicurativa *ad hoc* per tutto il personale che svolge le funzioni incentivabili;
 - l'accorpamento, dal 1° gennaio 2026, del Centro Unico Contrattuale e dell'Ufficio Approvvigionamenti del Comando Generale in un'unica unità organizzativa denominata “Direzione Approvvigionamenti” con il fine precipuo di ottimizzare le procedure di acquisizione di lavori, servizi e forniture curate dal Centro;
 - adeguato la disciplina interna in materia di *pantouflage*, misura prevista dall'art. 53, co. 16-ter, d.lgs. 165/2001, attraverso l'ampliamento del novero di soggetti destinatari del divieto individuati sulla scorta delle indicazioni fornite dalle linee guida dell'ANAC²;
 - consolidato il percorso di **formazione continua** del personale a:

¹ https://www.carabinieri.it/docs/default-source/amministrazione-trasparente/rapporto-referente-anticorruzione-e-per-la-trasparenza-2024.pdf?sfvrsn=3f7d5b22_2

² Cfr. Delibera n. 493 del 25 settembre 2024 - <https://www.anticorruzione.it/en/-/linee-guida.n.1.2024.pantouflage>



- *livello generale*, con l'aggiornamento periodico sui doveri giuridici, i principi etici, la legalità e la normativa sulla prevenzione del rischio corruttivo, in particolare, tramite:
 - “ i seminari informativi sul territorio presso i Comandi di Vertice e i Comandi di Legione;
 - “ i corsi di aggiornamento per i Comandanti di Stazione, nel cui ambito è stato svolto un apposito modulo in materia di anticorruzione;
 - “ la redazione di due nuove schede di istruzione programmata focalizzate su “*La vita nei reparti*” (n. 53) e “*Lo svolgimento dell'attività investigativa, informativa e operativa*” (n. 54);
 - “ pubblicazione nell'area dedicata all'Anticorruzione e alla Trasparenza del Portale intranet di una presentazione standard sulla misura del c.d. *whistleblowing* e dei pronunciamenti giurisprudenziali di maggiore interesse, a disposizione di tutti i reparti e militari per favorire l'apprendimento *in house* e l'autoaggiornamento professionale;
- *livello specifico*, per il personale impiegato nelle aree di rischio, attraverso i corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e dalla Piattaforma Nazionale Appalti³;
- rivalutato i **processi a rischio** descritti nella mappatura e analizzati secondo la metodologia illustrata nel PNA 2019⁴, tenendo conto delle indicazioni pervenute dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Ministero della Difesa. Nello specifico, sono stati:
 - aggiornati i processi relativi all'area di rischio dei contratti pubblici con i comportamenti a rischio evidenziati dal nuovo Piano Nazionale Anticorruzione emanato dall'ANAC;
 - analizzati e inseriti i processi relativi all'“*Aggiornamento dello stato di servizio*”, all'“*Ammissione agli asili nido e rimborsi delle rette*”, all'“*Autorizzazione a svolgere attività extraprofessionale*” e all'“*Istruttoria per il riconoscimento della dipendenza della causa di servizio*”;
 - mitigati gli effetti organizzativi derivanti dall'attuazione della rotazione ordinaria dei titolari degli incarichi a rischio, disponendo che gli Organi di Impiego, laddove rilevino la mancanza di soluzioni idonee ed efficaci per garantire l'avvicendamento, debbano valutare la possibilità di prorogare annualmente l'incarico del personale che abbia raggiunto il periodo massimo di 5 anni di permanenza, previa valutazione del grado di affidabilità dimostrata e pro-futuro, nonché verifica dell'avvenuta frequenza di un corso

³ <https://formazionenazionaleappalti.it/>

⁴ Cfr. “Rapporto annuale del Referente Anticorruzione e per la Trasparenza dell'Arma dei Carabinieri. Anno 2023.”



anticorruzione, garantendo in ogni caso l'applicazione di idonee misure alternative per salvaguardare il buon andamento dell'azione amministrativa.

3. In tale contesto, i principali sforzi sono attualmente diretti all'ampliamento della consapevolezza della delicatezza della **fase esecutiva** nel ciclo del *procurement* pubblico, in cui trova compiuta concretizzazione la cura dell'interesse pubblico sotteso all'indizione della gara. Infatti, la diffusione della conoscenza delle corrette modalità di gestione di un appalto e/o di una concessione da parte dei soggetti dell'Amministrazione deputati al controllo dell'esecuzione delle prestazioni rese dall'operatore economico, incide positivamente:

- sulla qualità dei servizi, forniture e opere, i cui destinatari principali sono i militari;
- sullo svolgimento del servizio, con riverberi sul benessere organizzativo e, di conseguenza, sull'efficacia del servizio istituzionale *tout court*.

L'estensione da parte del Legislatore dell'applicazione dell'istituto degli **incentivi per funzioni tecniche** a ulteriori attività, ricomprese nelle varie fasi del ciclo, si pone come obiettivo l'innalzamento della professionalizzazione del personale operante nelle Stazioni Appaltanti, i cui effetti principali si riverberano direttamente sulla qualità delle prestazioni rese dagli operatori economici aggiudicatari a favore dell'Arma dei Carabinieri e dei suoi appartenenti.

4. Un ulteriore fattore di cambiamento continua ad essere rappresentato dalla corretta gestione delle situazioni di **conflitto interessi** che costituiscono un rischio significativo, non solo nell'area dei contratti pubblici, bensì in ogni funzione/compito istituzionale. L'istituto, annoverato dalla L. 190/2012 tra le misure funzionali alla prevenzione dei rischi di *maladministration*, appresta una tutela anticipatoria rispetto alla commissione delle fattispecie corruttive penalmente rilevanti, costituendo diretta espressione dei principi di buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 della Costituzione.

5. In un'ottica di progressivo e graduale incremento della cultura di prevenzione della corruzione in ambito istituzionale, i paragrafi che seguono approfondiscono:

- la rilevanza strategica di un **approccio fiduciario** rispetto agli attori del sistema, dai Vertici ai dipendenti, stimolandone la piena partecipazione all'attuazione dei Piani anticorruzione a difesa del "valore pubblico" generato quotidianamente dall'espletamento del servizio istituzionale;
- la necessità di valorizzare ulteriormente e rendere concretamente operativi i **principi etici e di integrità** profondamente radicati nella tradizione dell'Arma attraverso un rinnovato percorso di sensibilizzazione del personale appartenente a tutte le categorie.



IL RUOLO DEL DIRIGENTE TRA FIDUCIA E PREVENZIONE

LA FIDUCIA ORGANIZZATIVA PER FACILITARE I PROCESSI

La fiducia, oltre a costituire un elemento meritevole di considerazione nell'ambito delle relazioni interpersonali, rappresenta una componente fondamentale delle organizzazioni complesse, oggetto di studio nel filone noto come *trust management*. La fiducia, infatti, consente di controllare e regolare le interazioni sociali ed è raffigurata alla stregua di un elemento di gestione delle relazioni che fluidifica i rapporti, costituendo pre-condizione per lo sviluppo di competenze superiori di carattere cooperativo e negoziale.

La fiducia organizzativa costituisce un meccanismo di controllo di tipo complementare divenendo un vero e proprio valore aggiunto poiché in grado di aumentare la capacità dei *networks* di realizzare prestazioni efficaci e di accrescere le alternative perseguibili dai soggetti appartenenti alla rete. In particolare, "coltivare" la fiducia quale elemento organizzativo aggregante agevola la condivisione delle conoscenze e i processi di *learning by doing*: l'apprendimento diviene attivo e i problemi vengono affrontati come opportunità di sviluppo.

In termini pratici, l'attuazione del *trust management* dipende da un orientamento culturale coerente con un sistema di valori di tipo partecipativo, aperto al dialogo e ai contributi di ciascuno, tollerante rispetto alle possibilità di errore.

In tale ottica, il dirigente riveste un ruolo strategico nel favorire il c.d. *apprendimento organizzativo*, nel quale le conoscenze non sono gelosamente e rigidamente custodite dai rispettivi detentori, ma circolano in una logica di collaborazione, condivisione e conseguente benessere organizzativo. Egli, dunque, deve avere la capacità di diagnosticare lo stato dei processi negli enti in cui opera e, in caso di necessità, reingegnerizzare i medesimi nell'ambito del *Business Process Reengineering* (BPR), ossia l'intervento organizzativo sui processi che non rispondono più alle necessità della struttura. In questo modo, la fiducia può divenire competenza non solo del singolo, ma dell'organizzazione, un vero e proprio capitale che le strutture possono implementare. Anzi, la fiducia, nell'ambito del BPR, si candida a divenire un vero e proprio processo dotato di proprietà sistemiche, che tende a travalicare i confini tra specifiche unità o soggetti. Nell'Arma, un recente esempio di strumento teso



a rafforzare la relazione fiduciaria singolo-organizzazione, è identificabile nell'introduzione della piattaforma di acquisizione di idee innovative "IdeaArma"⁵.

In definitiva, **per la costruzione della fiducia risulta centrale all'interno dell'organizzazione la figura del dirigente, oggi tenuto a recitare il ruolo di «facilitatore di processi» mediante l'esercizio della propria leadership allo scopo di motivare e aggregare gli attori dell'organizzazione intorno ai processi che caratterizzano la vita quotidiana dell'ente, aumentando e consolidando il livello di fiducia dagli stessi sperimentato nella gestione dei processi medesimi. Il leader è chiamato, in sostanza, a diventare un modello di riferimento per il gruppo, ispirando rispetto e, soprattutto, fiducia.**

L'ESERCIZIO DELLA DISCREZIONALITÀ COME OPPORTUNITÀ

Per declinare compiutamente il ruolo della fiducia organizzativa rispetto ai temi dell'anticorruzione è necessario rammentare che quest'ultima consiste nell'insieme di politiche, modelli e regole che mirano a definire non tanto una strategia di contrasto criminale, quanto piuttosto le precondizioni di buona amministrazione e di integrità che rendono più difficile l'emergere di patologie. Nel tempo, le politiche e la cultura dell'anticorruzione si sono evolute verso un approccio non solo repressivo-penale, ma anche preventivo-amministrativo. Tale circostanza ha determinato, in primo luogo, una fioritura degli studi aventi a oggetto l'etica del dipendente pubblico e la riscoperta del relativo ancoraggio costituzionale negli articoli 54, 97 e 98 della Carta Fondamentale. Infatti, il rapporto d'impiego, oltre al sorgere di posizioni giuridiche verso l'amministrazione d'appartenenza, determina - senza confondersi - l'impegno al rispetto dei doveri o degli obblighi di disciplina e onore previsti dalla Costituzione da parte di coloro ai quali sono affidate funzioni pubbliche, ancora più marcati per i militari in virtù della specificità del proprio *status*. In questo quadro sistematico, la prassi applicativa delle disposizioni preventive della corruzione ha rivelato la tendenza verso un sospetto nei confronti della discrezionalità rimessa ai dipendenti pubblici, soprattutto nel settore dei contratti pubblici, dovuta a un approccio di sfiducia negli operatori delle stazioni appaltanti.

A ben vedere, però, il d.Lgs. n. 36/2023 si apre con una Parte I del Libro I dedicata ai principi, di cui viene codificata la forza ordinante, secondo una scelta che non ha precedenti in materia di *public procurement*. Tra questi si evidenzia il "principio della fiducia", che ha portata bidirezionale, concernendo sia la P.A. sia il cittadino, in quanto "*ad un'amministrazione trasparente e corretta deve rapportarsi un cittadino – nella specie, un operatore economico – altrettanto trasparente e corretto*", e prevede quale termine di riferimento l'"azione legittima, trasparente e corretta dell'amministrazione, dei suoi

⁵ Attivata il 28 maggio 2025, la stessa persegue l'obiettivo di valorizzare i contributi dei singoli militari, sfruttandone la forza creativa, le esperienze e il potenziale innovatore, per stimolare la partecipazione collettiva al miglioramento della Forza Armata e favorire lo sviluppo di una mentalità aperta al cambiamento e alla modernizzazione.



funzionari e degli operatori economici" (art. 2, c. 1, D. Lgs. n. 36/2023). Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma culturale, ancor prima che giuridico-normativo, che può fondare una reinterpretazione di alcuni istituti del sistema preventivo-amministrativo dell'anticorruzione, significativamente prossimo al settore dei contratti pubblici in quanto quest'ultimo risulta essere uno tra i più esposti a rischi corruttivi. Infatti, in tale area la discrezionalità si configura come il principale fattore di rischio, poiché consente al decisore pubblico di fruire di una possibilità di scelta tra più soluzioni consentite nella quale potrebbero insinuarsi deviazioni dal perseguimento dell'interesse pubblico. Di conseguenza, nella mappatura dei processi viene posta particolare attenzione ai settori in cui sussistono tali possibilità di manovra.

Alla costruzione di questa logica hanno sicuramente inciso le vicende di Tangentopoli che suggerirono l'irrigidimento dell'assetto normativo, con preferenza per l'azzeramento della discrezionalità dei funzionari pubblici e il ricorso alla gara per esigenze di trasparenza, unitamente alla diffusione del criterio di aggiudicazione del prezzo più basso.

In virtù del principio della fiducia introdotto dal nuovo codice dei contratti pubblici, la filosofia sottesa al descritto approdo normativo può essere riletta verso una prospettiva che tenda a dare nuova linfa all'iniziativa e all'autonomia decisionale dei funzionari pubblici in linea con quanto esplicitamente desiderato dal Legislatore⁶ e sottolineato nella connessa relazione di accompagnamento⁷.

La discrezionalità, infatti, è il nucleo essenziale del potere amministrativo, implicante la ponderazione di interessi primari e secondari, pubblici e privati, che è il *proprium* della funzione amministrativa. Pertanto anche il sistema anticorruzione, in un'ottica di adeguamento alla nuova visione legislativa, non è più focalizzato sull'irrigidimento dei procedimenti e dei processi, orientandosi piuttosto verso la verifica dell'adeguatezza della motivazione, presupposto, fondamento, baricentro ed essenza stessa del legittimo esercizio del potere amministrativo nonché presidio di legalità sostanziale insostituibile, di cui i primi titolari sono i dirigenti.

Solo la motivazione, a prescindere dal necessario adempimento procedimentale, può dare evidenza delle scelte compiute e delle ragioni di fatto e di diritto che le sorreggono, così consentendo la comprensibilità del provvedimento, il sindacato giurisdizionale e il controllo diffuso da parte della collettività.

⁶ Cfr. art. 2, co.2 del D.Lgs 36/2023: *"Il principio della fiducia favorisce e valorizza l'iniziativa e l'autonomia decisionale dei funzionari pubblici, con particolare riferimento alle valutazioni e alle scelte per l'acquisizione e l'esecuzione delle prestazioni secondo il principio del risultato"*.

⁷ *"Il nuovo codice vuole dare, sin dalle sue disposizioni di principio, il segnale di un cambiamento profondo, che –fermo restando ovviamente il perseguimento convinto di ogni forma di irregolarità – miri a valorizzare lo spirito di iniziativa e la discrezionalità degli amministratori pubblici"*.



LA LEADERSHIP ETICA QUALE VOLANO DELL'INTEGRITÀ CONDIVISA

Il ruolo del manager pubblico risalta in misura ancora maggiore, laddove si considerino i legami intercorrenti tra anticorruzione, *leadership* e fiducia. In particolare, il leader etico può influenzare profondamente la correttezza e la responsabilità dei propri collaboratori, non solo attraverso l'effetto di modellamento, cioè dando l'esempio, ma aumentando il livello di autoefficacia morale del proprio team. Tale assunto mette in evidenza che, oltre alle procedure e alle regole tipiche della disciplina anticorruzione e trasparenza, la *maladministration* può essere prevenuta attraverso la cultura, la *leadership* e la fiducia. Infatti, un team adeguatamente motivato dal proprio leader, e che condivide genuinamente i valori di fondo della Pubblica Amministrazione per cui presta servizio, è sicuramente orientato verso condotte integre e operazioni trasparenti.

Ciò posto, l'effettiva realizzazione della prospettiva incentrata, come detto, sul principio della fiducia, già immanente nell'ordinamento e consacrato dal recente Legislatore del nuovo codice dei contratti pubblici, finalizzata a valorizzare l'iniziativa dei pubblici dipendenti e a perseguire, per quanto possibile, l'effettività del diritto amministrativo, passa principalmente dal ruolo dei dirigenti pubblici, che, nell'esercizio della propria *leadership*, sono chiamati, sul piano culturale, a motivare il gruppo di lavoro che li affianca, ponendosi quali primi "garanti dell'integrità".

L'Arma, nella piena consapevolezza della necessità di promuovere e sostenere iniziative volte a favorire lo sviluppo ed il consolidamento di una cultura etica condivisa, quale presupposto indispensabile per il corretto ed efficace svolgimento del servizio istituzionale, ha nel tempo integrato tale tema nei percorsi didattici di base ed avanzata, anche mediante l'istituzione di cattedre dedicate presso la Scuola Ufficiali e la Scuola Marescialli e Brigadieri.

Inoltre, nella convinzione della necessità di consolidare ulteriormente una cultura organizzativa e professionale ispirata ai valori ultrasecolari del Carabiniere, l'Arma sta elaborando il proprio "Codice etico". Non sarà solo un insieme di regole, bensì un compendio di principi e valori etici condivisi, fondati su trasparenza, integrità e responsabilità, che guideranno l'azione di ogni Carabiniere, rinnovando la tradizione di professionalità dell'Istituzione, nel solco di quell' "*agire etico*" che discende dalla consapevolezza di operare esclusivamente al servizio e per il bene delle comunità che ci sono affidate.

Questa iniziativa è in linea con la raccomandazione posta dal GRECO ("*Gruppo di Stati contro la Corruzione*" del Consiglio d'Europa) alle Autorità italiane con la pubblicazione dell'*evaluation report* sulle agenzie di *law enforcement* italiane⁸, di innalzare il livello di iniziative per diffondere la cultura dell'etica e dell'integrità tra il personale delle Forze di Polizia, in virtù della delicatezza del loro ruolo

⁸ <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680b16317>



nell'assetto democratico. In tale contesto, nelle more dell'approvazione del codice etico, è stata diffusa in ambito istituzionale (anche attraverso la pubblicazione sul portale intranet, rendendola disponibile a tutti i militari) una scheda denominata “*Etica ed integrità*”, costituita da un:

- documento principale, contenente, oltre ai principali riferimenti normativi e regolamentari della materia, l'inquadramento generale delle tematiche oggetto di approfondimento;
- 5 annessi, che recano le indicazioni pratiche ed esempi per i militari in ragione delle specificità di ciascun ambito di intervento⁹, della varietà dei doveri e delle specifiche vulnerabilità del servizio istituzionale.

Inoltre, si è proceduto a implementare:

- un meccanismo di consulenza dedicata su questioni etiche e di integrità, attraverso la valorizzazione del preesistente strumento del c.d. “URP Box”¹⁰, quale efficace modello di condivisione delle conoscenze e accreditato mezzo di comunicazione rivolto a tutto il personale su tematiche istituzionali di specifico interesse. In particolare, la nuova procedura prevede che:
 - i militari di ogni ordine e grado, utilizzando il canale dell'URP Box accessibile sia dal portale intranet, sia dallo smartphone, possono porre dei quesiti relativi a eventuali dilemmi etici e/o questioni di integrità, in linea orientativa riferibili ai contenuti della predetta scheda di etica e integrità;
 - l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) del Comando Generale, unità organizzativa responsabile del canale, veicola, in forma anonimizzata, il *petitum* all'Ufficio Affari Giuridici e Condizioni Militare (AGCM), il quale avvia un approfondimento con le cattedre di etica della Scuola Ufficiali e Marescialli, nonché con le restanti articolazioni centrali interessate *ratione materiae*;
 - l'Ufficio AGCM redige la risposta al quesito, comunicandola al querente tramite l'URP; in ragione del grado di rilevanza e di delicatezza della questione, al militare potrà essere suggerito di mettersi in contatto con un Ufficiale delle cattedre di etica attive presso i citati istituti di formazione per ulteriori dubbi e/o approfondimenti;
- una sezione FAQ in materia di “Etica e integrità” sul portale istituzionale che verrà alimentata *in primis* con i principi estratti dal “Commentario al Codice etico europeo per le Forze di Polizia” edito dal Comando Generale e dalla citata scheda di “Etica e integrità” e, progressivamente, con le “massime” dei quesiti “risolti”¹¹ attraverso il canale di consulenza o sulla scorta delle esigenze istituzionali di sensibilizzazione del personale su specifiche tematiche.

⁹ “L'esercizio delle funzioni di comando e di responsabilità”; “Lo svolgimento dell'attività investigativa, informativa e operativa”; “I rapporti con le Autorità e la società civile”; “L'adempimento delle funzioni tecnico-amministrative”; “La vita nei reparti”.

¹⁰ Attraverso il quale, nel 2025, è stato processato 335 quesiti.

¹¹ Al suo interno ne sono già disponibili due.



LE LINEE EVOLUTIVE PER IL 2026

Nel solco del perseguimento degli specifici obiettivi strategici fissati dal Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) del Ministero della Difesa, si rende necessario, per il 2026, intervenire nei seguenti settori.

❖ POTENZIAMENTO DELL'ACCOUNTABILITY NELL'AREA DI RISCHIO DEI CONTRATTI PUBBLICI

Al riguardo, sono in corso di redazione:

- le “Linee di indirizzo per l'applicazione del principio di rotazione degli operatori economici” – di cui all'art. 49 del d.lgs. 36/2023 - nelle procedure c.d. “sottosoglia”, finalizzate a fornire un chiaro indirizzo interpretativo per orientare l'azione amministrativa delle Stazioni Appaltanti dell'Arma, contestualizzandolo al modello organizzativo adottato;
- le “Linee guida sulle modalità di controllo della fase esecutiva nei contratti di fornitura di beni e servizi”, comprensive di modelli *fac-simile* di verbali e di lettere, in considerazione del particolare rilievo che è stato dato dal Legislatore e dall'ANAC ai possibili fenomeni corruttivi nell'ambito della gestione del contratto pubblico nell'ottica di un cambio radicale di prospettiva sulla materia dell'esecuzione, quale momento in cui si concretizzano le aspettative programmate nelle fasi di progettazione ed affidamento.

In tale contesto di ottimizzazione del contributo degli organi dell'Amministrazione deputati al controllo esecutivo (RUP, R3, DEC, assistenti e direttori operativi), si innesta l'istituto degli incentivi per funzioni tecniche, ex art. 45 d.lgs. 36/2023, il quale, oltre al risparmio di spesa e alla professionalizzazione delle Stazioni Appaltanti, deve essere orientato all'effettiva riduzione del rischio di mancata concretizzazione delle aspettative programmate a causa del non corretto adempimento delle obbligazioni assunte da parte dell'appaltatore. Quindi, laddove nominato, il DEC dovrà necessariamente svolgere una funzione di coordinamento, di direzione e di controllo tecnico-contabile caratterizzata da proattività, verbalizzando e tracciando il compimento delle attività di competenza, nonché dando evidenza delle verifiche eseguite, del relativo esito e dei criteri di misurabilità utilizzati per svolgere i controlli sulle prestazioni rese dall'appaltatore.

❖ IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI FORMAZIONE STRUTTURATO IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE, ETICA E INTEGRITÀ

La formazione anticorruzione, oltre a essere un obbligo prescritto dalla L. 190/2012 e ribadito nei Piani Anticorruzione dell'ANAC e del Ministero della Difesa, assume un ruolo centrale quale misura di prevenzione in ambito istituzionale. Pertanto, è in corso di pianificazione un sistema



di formazione flessibile e scalabile mediante la realizzazione di corsi dedicati all'Arma attraverso il *network* della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), con programmi trasversali alle varie aree di rischio e con focalizzazioni sui temi dell'etica, dell'integrità e della fiducia organizzativa. Nelle more, tutti i militari che ricoprono incarichi a rischio verranno abilitati alla fruizione del corso "*La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa*" disponibile sulla piattaforma *Syllabus*¹² in grado di garantire, nell'immediato, l'accrescimento della consapevolezza sul tema.

Inoltre, all'esito della sua approvazione, sarà fondamentale investire sulla diffusione del "*Codice etico*" dell'Arma dei Carabinieri, accompagnandolo con un manuale pratico per favorirne la conoscenza, la "metabolizzazione" e l'applicazione uniforme da parte di tutti i livelli gerarchici, con il fine di rafforzare, anche verso l'esterno, l'immagine di integrità istituzionale.

❖ RIVALUTAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

Come segnalato nei paragrafi precedenti, le teorie del *Business Process Reengineering* evidenziano l'indispensabilità di una rivalutazione costante dei processi istituzionali, al fine di promuovere il cambiamento organizzativo quale fattore di mutamento rispetto al contesto nazionale ed internazionale. In tale prospettiva, l'applicazione della disciplina anticorruzione consente di analizzare periodicamente le procedure amministrative e gli assetti ordinativi, mettendo in evidenza ridondanze, criticità e/o vuoti su cui intervenire per migliorarne l'efficienza.

Proseguirà, pertanto, l'attività di *risk management* con il coinvolgimento dei dirigenti competenti sulle varie aree di rischio, prediligendo un approccio collaborativo e fiduciario teso a facilitare la circolazione del flusso delle informazioni necessarie per "intercettare" i *vulnus* organizzativi, analizzandoli e correggendoli all'occorrenza con il fine ultimo di favorire il percorso di innovazione organizzativa in atto, continuando ad assicurare, al contempo, il costante bilanciamento dell'esigenza di innalzare gradualmente il livello di *compliance* alla disciplina in materia di anticorruzione con quella di preservare la funzionalità istituzionale.

¹² Portale nazionale di formazione e-learning gratuito per i dipendenti della Pubblica Amministrazione, sviluppato dal Dipartimento della Funzione Pubblica per migliorare le loro competenze (digitali, trasversali e professionali) attraverso percorsi personalizzati, con l'obiettivo di supportare l'innovazione e la transizione digitale. Al riguardo, un recente monitoraggio dei dati sulla formazione erogata segnala la necessità di incrementarne il ricorso da parte del personale, sfruttandone a pieno le potenzialità, con particolare riferimento allo sviluppo delle competenze digitali.



NORMATIVA

- Costituzione della Repubblica Italiana;
- L. 6 novembre 2012, n. 190 *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*;
- L. 7 agosto 1990, n. 241 *“Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”*, articolo 6-bis;
- D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 *“Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici”*;
- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 *“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*, articolo 53, co. 16-ter;
- D.lgs. 15 marzo 2010, n. 66 *“Codice dell’ordinamento militare”*;
- D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 *“Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare”*;
- D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380 *“Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia”*.

DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA

- Piano Nazionale Anticorruzione 2019;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022;
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione del Ministero della Difesa 2025-2027;
- Linee guida ANAC n. 15 del 5 giugno 2019 *“Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici”*;
- Delibera ANAC n. 25 del 15 gennaio 2020 *“Indicazioni per la gestione dei conflitti a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l’affidamento dei contratti pubblici”*;
- Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023 *“Aggiornamento 2023 al Piano Nazionale Anticorruzione”*;
- Delibera ANAC n. 493 del 25 settembre 2024 *“Linee Guida n. 1 - 2024 in tema di c.d. divieto di pantouflage – art. 53, comma 16-ter, d.lgs. 165/2001”*;



- Relazione agli articoli e agli allegati dello Schema definitivo di Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante *“Delega al Governo in materia di contratti pubblici”*.

BIBLIOGRAFIA

- Antonino Ripeti, *“Dirigenza pubblica e fiducia”*, Egea editore, 2025;
- Enrico Carloni, *“L'anticorruzione”*, Il Mulino, 2023;
- Raffaella Saporito, *“Public leadership, Cinque modi di fare il dirigente pubblico”*, Egea, 2023;
- Fabio Saitta, *I principi generali del nuovo Codice dei contratti pubblici*¹³, 2023;
- Antonio Costanzo, *“Organizzazione e scienza dell'amministrazione negli enti pubblici con approfondimenti per INPS e enti locali”*, Edizioni EL, 2020;
- Daniele Senzani, *“Misure di prevenzione della corruzione, discrezionalità e prassi amministrativa”*, in Fabrizio Cerioni - Valerio Sarcone, *“Legislazione anticorruzione e responsabilità nella Pubblica Amministrazione”*, Giuffrè, 2019;
- Marco Galdi, *“La corruzione come disvalore costituzionale”*, in *federalismi.it*, n. 20/2019;
- Lucio Picci e Alberto Vannucci, *“Lo zen e l'arte della lotta alla corruzione”*, Altreconomia Edizioni, 2018;
- Maurizio Cafagno, *“Contratti pubblici, responsabilità amministrativa e burocrazia difensiva”*, in *“Il diritto dell'economia”*, n. 3/2018;
- Simone Torricelli, *“Disciplina degli appalti e strumenti di lotta alla corruzione”*, in *Diritto pubblico*, n. 3/2018;
- Francesco Merloni - Luciano Vandelli, *“La corruzione amministrativa: cause, prevenzione e rimedi”*, Passigli, 2010;
- Francesco Merloni - Roberto Cavallo Perin, *“Al servizio della Nazione. Etica e statuto dei funzionari pubblici”*, Franco Angeli, 2009.

¹³ Disponibile in <https://www.giustiziainsieme.it/it/diritto-e-processo-amministrativo/2799-i-principigenerali-del-nuovo-codice-dei-contratti-pubblici>

