

Il ruolo della *mission* aziendale delle partecipate pubbliche nell'individuazione dei conflitti di interessi

Emiliano Di Carlo

Professore associato di Economia Aziendale

Vice direttore esecutivo del Master Anticorruzione di «Tor Vergata»

dicarloe@uniroma2.it



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



“[...] il conflitto di interessi sta trasformando il mondo in cui viviamo, conferendogli una fisionomia che stentiamo a riconoscere. Permea l’economia, la finanza, il mercato, la politica, persino il costume. E la cosa peggiore è che in molti casi viene ormai considerato **un fatto in fondo normale. Studiarlo e circoscriverlo è quindi difficile”.**

Guido Rossi, Il conflitto epidemico, 2003, p. 14

Perché il conflitto di interessi si è normalizzato?

1. Diffusione di una **cultura individualistica** in ambito aziendale, di una cultura dei diritti senza doveri
2. **L'azienda** (impresa, amministrazioni pubblica e organizzazione *non-profit*) è considerata come uno **strumento volto a perseguire gli interessi particolari** di taluni soggetti (azionista di controllo, politici, amministratori, dipendenti)

Come impattano l'idea di azienda e di finalismo aziendale sul riconoscimento del conflitto di interessi?

N° Rispondenti: 211

Età media: 37 anni

Sesso:

- 49% Maschi

- 51% Femmine

Quali delle situazioni seguenti sono in conflitto di interessi, anche solo **apparente o potenziale?**

Si

No

Non
saprei

67%

28%

5%

2. Sono il responsabile del personale (ma non il proprietario) di un'azienda e, nel suo esclusivo interesse, decido di assumere, dopo un'approfondita valutazione del CV, un mio stretto familiare che, tra i candidati, è il più competente per ricoprire un certo ruolo. Il legame familiare non ha né interferito né intralciato la capacità di prendere, in modo imparziale e obiettivo, la decisione di assunzione nell'interesse esclusivo dell'impresa

2.1. Nel punto 2, se fossi anche proprietario al 100% dell'azienda?

40%

55%

5%

2.2. Nel punto 2, se operassi in un'amministrazione pubblica?

77%

15%

8%

2.3. Nel punto 2, se il mio stretto familiare non fosse una persona competente?

91%

5%

4%

2.4. Nel punto 2.3., se fossi anche proprietario al 100% dell'azienda?

58%

34%

8%

Il conflitto di interessi è *la situazione in cui l'interesse secondario (finanziario o non finanziario) di una persona tende a interferire in modo reale, potenziale e/o apparente con l'interesse primario dell'azienda, verso cui la prima ha precisi doveri e responsabilità (anche morali)*

Interesse primario dell'azienda



Presenza di un interesse secondario

Tendenza dell'interesse secondario a interferire con l'interesse primario dell'azienda

Nella corruzione l'interesse secondario prevale

Emiliano Di Carlo

**INTERESSE PRIMARIO
DELL'AZIENDA
COME PRINCIPIO-GUIDA
E BENE COMUNE**



G. Giappichelli Editore

EMILIANO DI CARLO

**CONFLITTO DI INTERESSI
CON L'INTERESSE PRIMARIO
DELL'AZIENDA E IL BENE COMUNE**

Linee guida e formazione sul conflitto di interessi e i dilemmi etici
per imprese, amministrazioni pubbliche e organizzazioni non-profit

Pubblicazione del libro prevista entro il 2019



G. Giappichelli Editore

**Gli elementi dell'interesse primario devono confluire
all'interno di una MISSION MULTIDIMENSIONALE
(aspetto economico e sociale)**



**La *mission* è il cuore del governo di
qualsiasi tipologia di azienda**



«una *mission* aziendale coerente con il principio del bene comune è un modo pratico per introdurre l'etica nel business al vertice dell'azienda (negli organi di governo e gestione, n.d.r.), ed una efficace attuazione di tale *mission* è un modo per implementare l'etica in azienda [Melé, 2009, p. 239]»

Mission aziendale orientata al bene comune

Cosa produrre (oggetto aziendale)

Come produrre (modello di attività)

Interesse primario dell'azienda

Perché produrre (che tipo di bisogni soddisfare)

Causa prima, scopo dell'attività economica

CREARE VALORE SOSTENIBILE

Condizione di sopravvivenza e sviluppo (quantitativo e/o qualitativo)

- ***“Per chi”*** creare valore: per l'azienda stessa e per suoi portatori di interessi
- ***“Come”*** creare valore: nel rispetto delle condizioni di equilibrio aziendale*
- ***“In che tempi”*** creare valore: nel breve, medio e lungo periodo**

* L'azienda deve tendere in modo costante verso un equilibrio simultaneo, dinamico ed evolutivo, tra responsabilità economica (equilibrio economico, finanziario e monetario), etico-sociale e ambientale. La responsabilità etico-sociale è riferita a tutti i portatori di interessi (dipendenti, clienti, finanziatori, fornitori) e, più in generale, alla collettività. La creazione di valore per l'azienda dipende dalla creazione di valore per i portatori di interessi, e viceversa. I diritti e doveri di azienda e stakeholder sono un bene comune e favoriscono la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda.

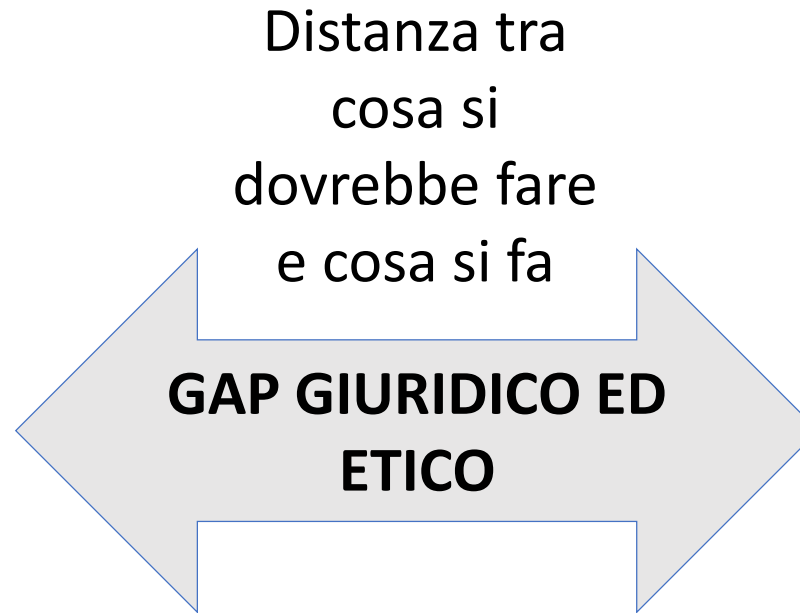
** Il lungo periodo è indefinito, tendente all'immortalità dell'azienda. L'interesse dell'azienda trascende quello dei suoi stakeholder

L'organo di governo deve essere **competente e indipendente** e assumere un **ruolo di mediazione** (buon padre di famiglia) tra gli interessi degli stakeholder (es. azionista pubblico e privato, dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, collettività) e la necessità sopravvivenza e sviluppo dell'azienda, avendo come principio-guida l'interesse primario aziendale

Gli azionisti non sono proprietari dell'azienda

Composizione del consiglio di amministrazione

Interesse istituzionale di ordine generale (espresso da norme giuridiche ed etiche). La **volontà dell'azienda** è servire il **bene comune** degli stakeholder aziendali e della collettività



Interesse concretamente espresso dall'azienda, che deriva dalla **volontà dei suoi organi di governo**

Il **conflitto di interessi istituzionale** è la situazione in cui **l'azienda è portatrice di un interesse secondario** che **tende a interferire**, in modo reale, potenziale e/o apparente, con il suo **interesse primario**, verso cui essa ha precisi doveri e responsabilità.

Domande per un esame di coscienza e per valutare la volontà e la capacità dei soggetti aziendali (***La proprietà, l'organo di governo, il management e gli addetti ai controlli***) di perseguire l'interesse primario dell'azienda [adattato da Coda, 2012]

a) Fare l'interesse primario dell'azienda è davvero al centro dei loro desideri profondi?

a1) si prendono cura, giorno dopo giorno, dell'azienda, con amore e intelligenza, come cosa preziosa affidatagli per un certo tratto di storia, da lasciare, a chi gli succederà, in condizioni migliori di come l'ha ricevuta?

a2) sono in grado di mettere da parte le ambizioni individuali di prestigio, potere e arricchimento che si pongono contro l'interesse aziendale?

*a3) la **proprietà** (o chi la rappresenta) nomina organi di governo **competenti, onesti e indipendenti** che siano in grado di perseguire l'interesse dell'azienda? Ha la possibilità e le **competenze** per comprendere l'operato degli organi di governo e di rimuoverli quando essi non perseguono l'interesse dell'azienda?*

*a6) i **candidati membri** (anche quelli appartenenti alla proprietà) **dell'organo di governo** ritengono di avere le **competenze, l'indipendenza** e il tempo necessari a ricoprire il ruolo loro richiesto? Sono in grado di rinunciare alla carica in assenza di tali elementi?*

a7) **l'organo di governo** seleziona un'alta direzione **capace** di perseguire l'interesse primario?

Monitora, incentiva e supporta il management al fine di perseguire l'interesse primario?

a8) nel caso in cui la proprietà (o chi la rappresenta) dovesse far pressione verso altri interessi (antiaziendali), gli organi di governo e il management sono in grado di reagire a tali richieste o pressioni, per cercare di modificarle e incanalarle verso l'interesse primario?

a9) gli **organi di controllo** sono **competenti** e **indipendenti** in modo reale e apparente dalla proprietà e dal management? Nel caso in cui la proprietà, gli organi di governo, oppure il management, indirizzino verso altri interessi (anti-aziendali), gli organi di controllo sono in grado di individuare e reagire a tali pressioni, per cercare di modificarle e incanalarle verso l'interesse primario? Diffondono nel management la cultura dei controlli, affinché quest'ultimo sia sensibilizzato a individuare e analizzare i rischi aziendali?

Coerenza



Strumenti

- Mission multidimensionale
- Sub-mission per i sub-sistemi aziendali
- Codice etico e linee guida specifiche sul CdI
- Struttura organizzativa e selezione del personale
- Pianificazione strategica (obiettivi economici e non economici)
- Sistema di incentivi economici e non economici
- Valutazione delle performance degli individui e dell'organizzazione
- Controlli interni
- *Whistleblowing* (segnalazioni anonime)
- Corsi di formazione a tutti i livelli
- Rapporto integrato (comunicazione finanziaria e non finanziaria)

Persone (leadership)

- Soggetto economico (es. Azionista di maggioranza, politico)
- Organo di governo (es. Consiglio di amministrazione, Giunta)
- Management e dipendenti

Leadership delle virtù

Diritti, doveri e virtù



Etica delle virtù come teoria etica alla base del bene comune

Coerenza, chiarezza e cooperazione

GRAZIE!