

OBIETTIVI AZIENDALI E PERSONALI

Quando scatta il conflitto d'interesse

Qual è il confine da non superare e come l'azienda può prevenire potenziali situazioni negative per se stessa? Il terreno è scivoloso

DI FILIPPO CUCUCCIO



Del conflitto di interessi (cdi) si è molto discusso anche in Italia negli anni passati per le possibili interferenze tra esponenti delle istituzioni e loro coinvolgimenti in imprese di proprietà, o comunque a loro riconducibili. Certamente un aspetto di particolare suggestione sul versante politico; ma il tema è assai più complesso, come emerge dalla conversazione di *Legal* con il professore **Emiliano Di Carlo**, docente di Economia aziendale presso il dipartimento di Management e diritto dell'Università di Roma Tor Vergata, nonché vicedirettore esecutivo del master Anticorruzione.

Come si può definirne il perimetro nell'ambito aziendale?

Vorrei chiarire, da economista d'azienda, che il conflitto di interessi di cui mi occupo si riferisce a tutte le tipologie di aziende, si-

ano esse imprese, amministrazioni pubbliche o organizzazioni non-profit. La definizione di azienda che utilizzo, quindi, non è quella giuridica (ex art. 2555 codice civile) ma deriva dall'economia aziendale, che ricomprende in tale concetto tutte le organizzazioni produttive che presentano taluni caratteri di aziendaleità, con un proprio specifico interesse, non sempre allineato a quelli di chi le governa e le gestisce. Molti scandali nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche hanno visto taluni soggetti, animati dal solo self-interest, utilizzare le aziende che sono stati chiamati a governare e a gestire come strumenti di estrazione di benefici privati.

Quali possono essere considerati gli elementi qualificanti del cdi?

Prima di rispondere, una necessaria premessa. L'interesse primario di un'azienda include

due elementi: soddisfare i bisogni dei clienti/utenti (ossia degli utilizzatori delle produzioni aziendali) e il rispetto di una condizione di sopravvivenza e sviluppo, riassunta con il termine «creazione di valore sostenibile». Il modello dell'interesse primario da me proposto ha una duplice finalità: orientare l'azienda verso il bene comune e diffondere una cultura dell'azienda che mitighi i rischi di comportamento opportunistico.

Quale definizione propone?

L'analisi teorica e l'esperienza sul campo mi hanno portato a elaborare una definizione che intende il cdi come una situazione in cui l'interesse secondario (finanziario o non finanziario) di una persona (fisica o giuridica) tende a interferire con quello primario dell'azienda.

Quali sono le implicazioni di questa definizione?

Questa definizione, ormai presente nei codici etici e di condotta di diverse imprese e amministrazioni pubbliche, nonché nel glossario del nostro master Anticorruzione, presenta tre elementi distintivi: l'interesse primario dell'azienda; l'interesse secondario di una persona (per esempio un manager o un dipendente); la tendenza dell'interesse secondario a interferire in modo reale, potenziale e apparente con quello primario dell'azienda. Inoltre, sottolineo come l'individuazione del cdi risenta del contenuto specifico dato a questi elementi. Molti codici etici aziendali si fermano alla definizione di conflitto, senza specificare il significato attribuito ai termini che la compongono. Il rischio è che i destinatari del codice, nonostante abbiano una definizione condivisa di cdi, posti di fronte a situazioni concrete di cdi arrivino a individuare il fenomeno in modo diverso. Ne consegue che diverse saranno anche le modalità per affrontarlo.

All'apparenza sembra una definizione alquanto generalista

In effetti lo è e la cosa non è casuale. La definizione proposta consente di essere adattata alle fattispecie di conflitto che possono riguardare gli individui e le organizzazioni in diversi ambiti, restando fermi i suoi elementi caratterizzanti.



SIGNIFICATO POCO CHIARO

Emiliano Di Carlo, docente di Economia aziendale all'Università di Roma Tor Vergata, sottolinea che «molti codici etici aziendali si fermano alla definizione di conflitto, senza specificare il significato attribuito ai termini che lo compongono»

Passiamo allora ai tre elementi caratterizzanti del cdi...

Per il primo dei tre elementi, ossia l'interesse primario dell'azienda, vale quanto ho già detto. Per il secondo elemento (l'interesse secondario), è innanzitutto opportuno precisare che la maggior parte degli interessi privati sono assolutamente legittimi (e desiderabili) entro certi limiti, divenendo criticabili quando, nelle decisioni dell'individuo, hanno un peso tale da interferire sull'interesse primario. Per esempio, nel caso di un azionista, il suo interesse particolare (e legittimo) è il profitto; ma tale interesse diviene secondario quando è in conflitto con quello primario dell'azienda, come quando per massimizzare il suo tornaconto personale, è tentato a sottrarre soldi dalle casse aziendali attraverso operazioni a ciò dirette. Normalmente gli interessi secondari che tendono a interferire con l'interesse primario sono di tipo finanziario (per esempio, quando, per incrementare il valore delle stock option, si è tentati a modificare i valori di bilancio). Tuttavia, anche gli interessi non finanziari possono avere un ruolo importante nelle decisioni degli individui, pesando talvolta ben più di quelli finanziari, come nel caso di interessi legati al riconoscimento professionale, all'avanzamento di carriera, o anche al soddisfacimento di relazioni sociali. Infine, il terzo elemento della definizione riguarda la tendenza, da parte dell'interesse secondario, a interferire con l'interesse primario dell'azienda. La locuzione «tende a interferire» è tesa a sottolineare che l'ingerenza dell'interesse secondario può presentare diverse gradazioni di rilevanza, che vengono a dipendere, tra l'altro, dal soggetto portatore dell'interesse secondario e dalla dimensione assunta da tale interesse.

Passiamo a un altro aspetto importante: la distinzione tra cdi reale, potenziale e apparente...

Nella mia proposta, il cdi reale è quello che si manifesta durante il processo decisionale dell'individuo. Alcuni esempi: il medico che prescrive la medicina al suo paziente avendo un legame con l'impresa farmaceutica produttrice del farmaco; il docente che interroga un suo familiare; l'operatore di banca che

consiglia al cliente titoli di proprietà della banca stessa. Il conflitto di interessi potenziale è, invece, la situazione in cui l'interesse secondario di una persona potrebbe tendere a interferire con l'interesse primario dell'azienda. Un esempio: la moglie del responsabile acquisti che acquista una società fornitrice dell'azienda in cui il marito lavora. Il cdi potenziale riguarda il periodo che va dall'acquisto di tale società al momento in cui il responsabile acquisti inizia il suo processo decisionale di scelta del fornitore. In quell'istante il cdi si trasforma da potenziare in reale. La terza tipologia è, infine, quella apparente. In questo caso il cdi è quello percepito da un osservatore esterno, il quale può ritenere che la presenza di interessi finanziari o non finanziari possano comprometterne l'indipendenza del decisore.

Un esempio?

Vede, se all'esame di Economia aziendale interrogo mio cugino, potrei anche negare la presenza di un cdi reale, affermando che l'interesse secondario (questo non posso negarlo, il vincolo familiare è oggettivo) non sta interferendo, ma non potrò mai negare quello apparente. Stesso discorso per una società di revisione o di rating: potranno negare di avere cdi reali, ossia interferenza da parte dell'interesse finanziario che le lega ai loro clienti (sono infatti controllori pagati dai controllati), ma non potranno mai negare il cdi apparente.

Cdi e corruzione: quali le differenze tra i due fenomeni ?

Nella definizione che ho proposto, il cdi è una situazione (o condizione), non è mai un comportamento, visto che è sufficiente l'esistenza di un interesse secondario che tende a interferire in modo reale, potenziale o apparente con l'interesse primario dell'azienda. Nella definizione di corruzione sono presenti tre elementi chiave: l'interesse primario dell'azienda; la presenza di un interesse secondario; il prevalere dell'interesse secondario. Il cdi è una situazione di rischio; nella corruzione la situazione di rischio degenera in un com-

portamento improprio che vede prevalere l'interesse secondario su quello primario. La corruzione è una forma grave di comportamento opportunistico, includendo tutte quelle situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza una mala gestio o maladministration a causa dell'uso a fini privati dei compiti attribuiti (es. nepotismo, clientelismo, favoritismo).

Quali sono i rimedi da utilizzare per evitare che il cdi degeneri per l'appunto in corruzione?

Partono dall'autogestione e arrivano alla proibizione. Possono essere raggruppati in due categorie, a seconda che siano rivolti: a prevenire il cdi; a risolverlo. Rientrano nella prima categoria le varie forme di proibizione, mentre nella seconda includerei l'autogestione, la comunicazione e la gestione. La scelta dei rimedi dipende dal grado di rilevanza del cdi, dalla concreta possibilità di gestirlo attraverso il rimedio scelto e dalle conseguenze di una eventuale sua proibizione. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, aggiungo subito che, tal-

volta, non è conveniente proibire il cdi in quanto si rischia di andare contro l'interesse dell'azienda. In alcune situazioni particolarmente gravi la proibizione sembra essere l'unico rimedio praticabile; in altre, meno gravi, invece, la proibizione potrebbe risultare talmente eccessiva da essere ingiusta, andando a limitare in modo inopportuno la libertà individuale del soggetto in cdi.

volta, non è conveniente proibire il cdi in quanto si rischia di andare contro l'interesse dell'azienda. In alcune situazioni particolarmente gravi la proibizione sembra essere l'unico rimedio praticabile; in altre, meno gravi, invece, la proibizione potrebbe risultare talmente eccessiva da essere ingiusta, andando a limitare in modo inopportuno la libertà individuale del soggetto in cdi.

E che dire dell'aspetto sanzionatorio?

Ricordo che non si può punire una situazione, bensì un comportamento. Visto che nella mia proposta di definizione il cdi è una situazione di rischio, non un comportamento dannoso, i rimedi sono finalizzati non tanto a evitare i danni prodotti dai comportamenti opportunistici, quanto ad affrontare situazioni di rischio. In altri termini, i rimedi devono essere orientati a evitare che i soggetti possano trovarsi in situazioni di rischio o che, trovandosi, non gestiscano in modo adeguato questa situazione. ♦

Nella corruzione la situazione di rischio degenera in un comportamento improprio che vede prevalere l'interesse secondario su quello primario