

Capitolo II

Conflitto di interessi e centralità dell'interesse primario dell'azienda: insegnamenti dal Covid 19

Emiliano Di Carlo

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Gli elementi distintivi del conflitto di interessi reale, potenziale e apparente. – 3. Differenze tra conflitto di interessi e corruzione. La corruzione come deviazione dal bene comune. – 4. Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune. – 5. Interesse primario dell'azienda nella mission aziendale. – 6. Interesse primario dell'azienda e creazione di valore nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche. – 7. Alcune considerazioni sull'interesse primario dell'azienda e la "creazione di valore pubblico" nel PNRR e nel PIAO. – 8. Il valore dell'interesse primario dell'azienda nella valutazione del conflitto di interessi. – 9. Affrontare il CdI e orientare verso il bene comune attraverso la diffusione della cultura dell'interesse primario dell'azienda. – 10. Considerazioni conclusive.

1. Introduzione

Il conflitto di interessi (CdI) è senza dubbio uno dei fenomeni più complessi da individuare, valutare e affrontare nell'ambito di qualsiasi organizzazione produttiva (impresa, amministrazioni pubblica ed enti non-profit). Tra l'altro, tale complessità deriva dal fatto che le persone sono soggette, anche inconsapevolmente, a pressioni e tentazioni di vario genere e, al tempo stesso, presentano una ineliminabile vulnerabilità¹ che non sempre è controbilanciata da una bussola chiara da seguire, qual è quella che dovrebbe essere indicata nella mission (spesso assente) dell'organizzazione. A ciò si aggiunge l'irrazionalità umana e la presenza di fattori psicologici e non psicologici che oscurano la morale portando anche persone oneste a comportarsi in modo

¹ KAPTEIN, *The battle for business ethics: a struggle theory*, in *Journal of Business Ethics*, 2017, 343-361.

disonesto². Alcuni studi di psicologia, ad esempio, rilevano la tendenza delle persone a vedere e interpretare gli eventi con la lente dei propri interessi personali e a far prevalere in modo automatico e inconsapevole i propri interessi quando essi entrano in competizione con l'interesse istituzionale³.

A rendere ancora più complicata l'individuazione del fenomeno vi è il fatto che **esso** non viene definito in modo univoco; sono infatti molteplici le definizioni proposte in letteratura e utilizzate nella pratica, in particolare nei codici etici e nelle linee guida sul CdI. Non rari sono i casi in cui il CdI viene considerato come una forma di corruzione, mentre di norma il CdI è una situazione di rischio che solo se non correttamente affrontata può sfociare in corruzione.

Obiettivo di questo capitolo è quello di svolgere alcune considerazioni su come individuare, valutare e affrontare il CdI, ponendo un'enfasi particolare sulla centralità che in una diffusa definizione di CdI assume il concetto di *interesse primario dell'azienda*⁴. Tale concetto consente di rispondere ad una serie di domande: CdI con chi, con l'interesse degli azionisti nel caso di un'impresa, con quello della collettività nel caso di un'amministrazione pubblica, dei beneficiari nel caso di una non-profit, oppure CdI con l'azienda? In quest'ultimo caso si pone un'ulteriore domanda: l'azienda può avere un interesse distinto rispetto a quello dei suoi interessati (i c.d. stakeholder), oppure è uno strumento senza interessi volto a soddisfare i desideri di chi ne detiene il controllo? Nel caso in cui l'azienda sia paragonabile ad una persona, quale dovrebbe essere il suo interesse primario (es. efficienza, benessere collettivo)? È possibile che l'azienda possa avere a sua volta CdI?

Dare una risposta a queste domande appare centrale avendo implicazioni pratiche di vasta portata sulla capacità di individuare e affrontare diverse fattispecie di CdI, altrimenti non visibili nemmeno al soggetto coinvolto⁵. A tal fine, si utilizzerà il modello

² DI CARLO, *Le giustificazioni etiche di chi si pone contro (o non favorisce) il bene dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2021, 3-22.

³ BABCOCK, LOEWENSTEIN, ISSACHAROFF, CAMERER, *Biased judgments of fairness in bargaining*, in *The American Economic Review*, 1995, 1337-1343; CHUGH, BAZERMAN, BANAJI, *Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest*, in MOORE, CAIN, LOEWENSTEIN, BAZERMAN (a cura di), *Conflicts of Interest*, England, 2005, 74-95.

⁴ DI CARLO, *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Torino, 2017; DI CARLO, *Il conflitto di interessi nelle aziende. Linee guida per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*, Torino, 2020.

⁵ Si immagini ad esempio l'azionista di controllo che, in qualità di amministratore delegato, assume il figlio incompetente per ricoprire una certa carica. Se l'idea è quella secondo cui l'azionista di controllo è il proprietario dell'azienda, intesa come strumento senza interessi, probabilmente non

dell'interesse primario dell'azienda proposto dallo scrivente, diffuso attraverso pubblicazioni nazionali e internazionali⁶, anche alla luce della crisi economica e sociale determinata dalla pandemia da Covid-19.

In molti sostengono che “non sarà più come prima” perché si vivrà una “*nuova normalità*”⁷. A ben vedere, in diversi ambiti ciò è quanto mai auspicabile. In particolare, ci si riferisce al fatto di non potersi più permettere di trascurare l'efficacia e l'efficienza delle aziende e alla necessità di orientare le stesse, come anche le persone e la collettività, verso il bene comune. Questa considerazione diviene centrale con riferimento all'economicità nella gestione delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La pandemia è stata da molti definita come il più grande esperimento sociale⁸, psicologico⁹ e filosofico di tutti i tempi. La crisi, infatti, ha fatto comprendere la complessità dell'uomo e il suo diverso modo di atteggiarsi quando i suoi interessi particolari (es. libertà di non indossare la mascherina, di non fare il vaccino) entrano in conflitto con l'interesse generale della comunità (es. ostacolare la diffusione del virus). Il collegamento messo in luce dal Covid tra l'interesse particolare e quello generale, tra le libertà individuali e l'interesse collettivo, fa chiaramente riflettere su questi aspetti anche nella gestione dei CdI in ambito aziendale. Considerando l'azienda come una comunità di persone, il modello dell'interesse primario consente quindi di osservare i CdI con tale comunità anche prendendo spunto da quanto accaduto durante il Covid nel rapporto tra persone, organizzazioni e società.

si vedrà alcun conflitto, mentre se l'azienda ha un interesse distinto che richiama il rispetto di alcuni principi, come ad esempio quello della meritocrazia, questa situazione apparirà in conflitto non solo agli osservatori esterni ma anche all'azionista stesso.

⁶ Tra le altre, DI CARLO, *op. cit.*, 2017; DI CARLO, *The real entity theory and the primary interest of the firm: Equilibrium theory, stakeholder theory and common good theory*, in *Accountability, Ethics and Sustainability of Organizations*, Cham, 2020, 3-21.

⁷ BHUSAL, *The world after COVID-19: An opportunity for a new beginning*, in *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2020, 735-741; BIANCO, *Il mondo post COVID-19: cesura o continuità?*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2020.

⁸ «La pandemia di Covid-19 presenta la più profonda crisi sanitaria ed economica dei nostri tempi. È accaduto l'apparentemente impossibile: i confini sono stati chiusi, le nazioni si sono bloccate e gli individui si sono isolati socialmente per il bene collettivo. Ci troviamo coinvolti in un esperimento sociale senza precedenti. Questo laboratorio vivente è maturo per l'analisi sociologica» MATTHEWMAN, HUPPATZ, *A sociology of Covid-19*, in *Journal of Sociology*, 2020, 675-683.

⁹ VAN HOOFF, *Lockdown is the world's biggest psychological experiment-and we will pay the price*, in *World Economic Forum*, 2020.

2. Gli elementi distintivi del conflitto di interessi reale, potenziale e apparente

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 (ossia il bene comune)*, verso cui la prima ha precisi doveri¹⁰ e responsabilità¹¹.

La scelta di utilizzare tale definizione deriva, tra l'altro, dalla sua ampia diffusione sia nel settore pubblico che in quello privato, nonché dalla centralità che in essa assume il concetto di interesse primario dell'azienda inteso come perseguimento del bene comune. Il CdI con il bene dell'azienda è cioè un conflitto con il bene comune, giacché il bene dell'azienda è il concetto di bene comune applicato all'azienda¹².

Il termine azienda contenuto nella definizione si riferisce a tutte le organizzazioni produttive (imprese, amministrazioni pubbliche e enti non-profit) che presentano tre caratteri (o attributi) di aziendalità: visione sistemica, autonomia decisionale ed economicità¹³.

Ciò premesso, il CdI è reale (o attuale) si presenta nel momento in cui una persona si trova a dover fare una scelta (es. prescrizione di una medicina da parte di un medico, scelta di un fornitore da parte del responsabile acquisti), ossia durante il suo processo decisionale. Il fatto di essere "reale" serve a distinguerlo dal CdI apparente nel quale

¹⁰ I doveri sono obblighi di fare alcune cose e possono nascere da contratti, dalla legge o anche da obblighi morali, come il dovere di contribuire al bene comune.

¹¹ DI CARLO, *op. cit.*, 49 ss.

¹² CODA, *Capire e fare il bene dell'azienda*, in *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Milano, 2012, 79.

¹³ Il concetto di azienda è, quindi, di tipo economico-aziendale e rende applicabile la definizione proposta a qualsiasi organizzazione produttiva. La differenza tra imprese e non imprese (amministrazioni pubbliche e enti non-profit) non riguarda il finalismo aziendale, tutte infatti hanno la responsabilità di perseguire il bene comune, bensì si basa sui *rapporti che le organizzazioni instaurano con il mercato di riferimento* e che distingue le *aziende di produzione per il mercato*, dette anche imprese, da quelle *che producono per l'erogazione*. Non viene quindi seguita la classificazione tra organizzazioni *for-profit* e *non-profit*, anche perché i confini tra queste due categorie sono sempre più sfumati, per l'avvicinamento sia del cosiddetto "for-profit" alle problematiche sociali e ambientali (si pensi alle cosiddette *B Corp*), sia per la sempre più diffusa necessità delle amministrazioni pubbliche e delle non-profit di comprendere gli strumenti manageriali innovativi elaborati nelle imprese, ~~grazie alla pressione del mercato a cui queste ultime sono soggette~~. Peraltro, proprio la pandemia da Covid-19 ha ampiamente dimostrato che per risolvere problemi globali e complessi è necessaria una responsabilità da parte di tutti: persone, organizzazioni e collettività.

possono essere assenti alcuni elementi, come ad esempio l'interesse secondario, ovvero la tendenza di tale interesse ad interferire con quello primario¹⁴. Mentre gli interessi secondari possono essere noti e conosciuti all'esterno, il soggetto in conflitto è talvolta l'unico in grado di capire se c'è realmente interferenza oppure no.

A differenza del CdI reale quello *potenziale* è la situazione in cui l'interesse privato (finanziario o non finanziario) di una persona *potrebbe, in un futuro più o meno prossimo, tendere a interferire*, divenendo secondario, con l'interesse primario dell'azienda. Si pensi, ad esempio, al medico che acquista quote azionarie di una società che vende farmaci che egli prescrive. In questa definizione il termine "potrebbe" vuole richiamare il fatto che ci sono interessi secondari rilevanti, ma i compiti attuali del soggetto non ne risentono. Tuttavia, il CdI potenziale, sorto a seguito del verificarsi di un certo evento o per il fatto di avere delle relazioni sociali e finanziarie, *potrebbe* trasformarsi, in un momento successivo, in CdI reale. È questo il caso della moglie del responsabile acquisti che si candida per essere assunta da un fornitore dell'azienda.

Il *CdI apparente* (anche detto CdI percepito) si presenta qualora osservatori esterni, *ragionevoli e informati*, ritengono che l'interesse secondario del soggetto coinvolto possa ricevere interferenza da interessi secondari, finanziari o non finanziari. Ne consegue che quand'anche il responsabile acquisti dovesse dichiarare di non avvertire la presenza di CdI, in quanto ritiene che l'interesse secondario (la moglie che presta attività lavorativa in un'azienda fornitrice) non interferisce sul suo ruolo, il CdI apparente è di fatto sempre presente, visto che i terzi non potranno avere certezza sulla reale interferenza. L'apparenza di CdI potrebbe essere bassa se chi è portatore del conflitto è conosciuto per essere in possesso di un'elevata integrità reputazionale¹⁵.

La necessità di gestire tale conflitto diviene particolarmente forte quando si avverte un senso di responsabilità verso l'istituzione. Soprattutto chi opera nell'ambito della pubblica amministrazione, non solo deve essere indipendente ma deve anche apparire indipendente, al fine di rendere credibile se stesso e l'istituzione che rappresenta. Proprio la centralità dell'interesse primario dell'amministrazione aumenta l'opportunità di affrontare anche tale conflitto.

La definizione in parola si caratterizza quindi per la presenza di tre elementi:

- interesse primario dell'azienda;

¹⁴ «La "realtà" si riferisce a cose che non sono illusorie, che si verificano di fatto, o che hanno un'esistenza oggettiva» SAMAHA, *Regulation for the sake of appearance*, in *Harvard Law Review*, 2011, 1571.

¹⁵ KAPTEIN, *The appearance standard: criteria and remedies for when a mere appearance of unethical behavior is morally unacceptable*, in *Business Ethics: A European Review*, 2018, 99-111.

- interesse secondario del soggetto coinvolto;
- tendenza dell'interesse secondario a interferire con quello primario dell'azienda.

Ne consegue che per individuare il CdI, non solo degli altri ma anche e soprattutto il proprio, è necessario comprendere il contenuto di tali tre elementi. Infatti, alcuni studi empirici hanno rilevato che anche qualora le persone condividano la stessa definizione il CdI viene individuato in modo diverso¹⁶. Tra l'altro, ciò si verifica in quanto diverso è il contenuto dato agli elementi della definizione, in particolare ai termini "interesse primario dell'azienda" e "interesse secondario" del soggetto in conflitto.

Il primo elemento, essendo il focus del presente scritto, è lasciato all'approfondimento dei paragrafi successivi.

Per quanto riguarda l'interesse secondario, molto è stato discusso in letteratura. Vale subito la pena precisare che molti sono gli *interessi privati legittimi (e desiderabili)*. Ricevere un compenso per l'attività svolta è un interesse privato, ma diviene criticabile quando esso ha un peso tale da interferire indebitamente sull'interesse primario, ad esempio quando si accetta una tangente. È giusto aiutare un figlio a trovare lavoro, ma tale *interesse privato diviene secondario* quando il responsabile del personale si trova nella situazione di dover selezionare il figlio, considerato non solo il rischio che la scelta potrebbe essere condizionata dal legame familiare (CdI reale), ma anche le conseguenze negative che ciò potrebbe avere sull'interesse del selezionatore e dell'azienda stessa.

Il terzo elemento richiede che l'interesse privato (finanziario o non finanziario) "tenda a interferire", divenendo secondario, con l'interesse primario dell'azienda. Il termine "tende a interferire" vuole richiamare il fatto che *il CdI non è una variabile dicotomica (c'è o non c'è)*, bensì *può presentare diversi gradi di severità con riferimento all'entità del rischio di CdI*. Tale intensità viene a dipendere da numerosi fattori ed è peraltro rilevante nella valutazione dell'entità del rischio di CdI.

3. Differenze tra conflitto di interessi e corruzione. La corruzione come deviazione dal bene comune

Nella definizione proposta *il CdI è una situazione di rischio, non un comportamento che genera un danno*. Infatti, per avere CdI è sufficiente la presenza di un interesse secondario che tende a interferire in modo reale, potenziale e/o apparente con l'interesse primario dell'azienda, a prescindere dal fatto che il primo prevalga sul secondo.

¹⁶ DI CARLO, *op. cit.*

A differenza del CdI, nella corruzione il soggetto coinvolto fa *prevalere i suoi interessi secondari sull'interesse primario*, abusando quindi del suo potere¹⁷.

Dunque, in ambito aziendale la corruzione richiede la presenza di tre elementi: 1) l'interesse primario dell'azienda; 2) un interesse secondario (finanziario o non finanziario) di una persona (delegante o delegato); 3) il *prevalere dell'interesse secondario a danno di quello primario*.

I primi due elementi coincidono con quelli della definizione di CdI. A cambiare è il terzo elemento: mentre *il CdI è una situazione di rischio, nella corruzione la situazione di rischio degenera in un comportamento improprio*. In questo senso, *la corruzione include qualsiasi forma di abuso di potere volta ad estrarre benefici privati, per se stessi e/o per la propria organizzazione* (es. tangente, nepotismo, favoritismo, clientelismo, appropriazione indebita, *capture*).

Per tale motivo, studiare il CdI significa anche tener conto di un'importante *antecedente della corruzione*¹⁸, giacché quest'ultima costituisce una degenerazione del primo.

Tuttavia, la normalizzazione del CdI e della corruzione trova una delle sue cause nell'allontanamento dalla logica del bene comune, a sua volta connesso ad un individualismo diffuso e ad un'idea di azienda da parte degli operatori come strumento per perseguire il proprio tornaconto. Per contrastare questo approccio si rende opportuno proporre una definizione di corruzione che porti a riflettere non solo su ciò che è male per l'azienda, ma anche su ciò che per essa costituisce un bene.

Questo aspetto è strettamente connesso a quello della responsabilità. Come rilevato da Zamagni, «essere responsabili [...] non è solo non fare il male – è questa la responsabilità come imputabilità – ma è agire per il bene e, nel mercato, adottare comportamenti che affermino la responsabilità come prendersi cura»¹⁹.

¹⁷ NYE, *Corruption and political development: a cost-benefit analysis*, in *American Political Science Review*, 1967, 417-427; TANZI, *Corruption around the world: causes, consequences, scope and cures*, in *International Monetary Fund Staff Papers*, 1998, 559-594.

¹⁸ Nel documento dell'Asian Development Bank e dell'OECD si legge: «Vi è un crescente consenso sul fatto che gestire il conflitto di interessi è fondamentale per combattere la corruzione. Sapere cos'è il conflitto di interessi e cosa lo genera deve essere compreso affinché vengano sviluppati appropriati sistemi istituzionali e legali, e siano adottate buone prassi internazionali» ADB/OECD, *Managing conflict of interest: frameworks, tools, and instruments for preventing, detecting, and managing conflict of interest*, in *Asian Development Bank/Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2008, XIV.

¹⁹ ZAMAGNI, *Responsabili: come civilizzare il mercato*, Bologna, 2019.

A tal fine sembra utile richiamare la definizione fornita dal dizionario Treccani, in cui si legge che la corruzione (dal latino *corruptioonis*) riguarda «il corrompersi, l'essere corrotto, nel senso di decomposizione, disfacimento, putrefazione e simili. Il guastarsi, il degenerare. In senso attivo, l'opera di chi induce altri al male»²⁰. Tale definizione ha il pregio di dare enfasi al significato più prezioso del termine, ossia l'allontanamento da ciò che è bene, che non significa solo fare male, anche perché «il male non è solo di chi lo commette, ma anche di chi guarda e lascia fare»²¹.

In azienda **la corruzione rompe ciò che lega insieme le persone e i beni**, ossia le relazioni sistemiche, i legami sociali. La corruzione rompe anche le relazioni che legano l'azienda alla comunità in cui essa vive e opera.

Il Covid ha fatto comprendere in modo chiaro il collegamento tra il benessere delle persone, quello delle aziende e quello della più ampia comunità in cui esse vivono e operano²². In proposito, è stato rilevato che «al di là delle nostre vite individuali, abbiamo scoperto che facciamo parte di qualcosa di più grande e che esiste una comunità più ampia che ha bisogno di essere adeguatamente tutelata e sostenuta»²³. È moralmente corrotto (quindi responsabile) non solo chi, sapendo di essere positivo, esce da casa infettando gli altri, ma anche chi non si prodiga, pur avendone la possibilità, affinché gli altri rispettino le regole anticontagio.

La cattiva *governance* corrompe la cultura aziendale portando anche persone oneste, corrodendone l'anima, a comportarsi in modo disonesto o semplicemente a non favorire il bene dell'azienda²⁴. Infatti, molto spesso le persone commettono atti frau-

²⁰ In proposito Alberti scrive: «Cos'è la corruzione? È il transito dalla costruzione alla distruzione, dalla composizione al disfacimento, dall'accrescimento della conoscenza al suo inquinamento: è, insomma, il passaggio dal bene al male. La corruzione, dunque, mette in chiaro che il bene e il male non sono solo orizzonti d'azione o intenzione morale (azione e intenzione buona o cattiva), ma intellettuale. In altre parole, la corruzione è la negazione del bene come conoscenza, cioè ignoranza. Ricordiamo Socrate: il bene è la conoscenza, il male è l'ignoranza. Cos'è la corruzione e perché è un male? Cos'è in sé la corruzione e perché è un male? Una cosa corrotta, prima di corrompersi, è qualcosa di materialmente integro, oppure corrotta a partire da un'idea o ideale che si ha di essa». ALBERTI, *Pane sporco. Combattere la corruzione e la mafia con la cultura*, Milano, 2018, 40-41.

²¹ CIOTTI, ALBERTI, *Per un nuovo umanesimo. Come ridare un ideale a italiani e europei*, Milano, 2019, 34.

²² GNEITING, LUSIANI, TAMIR, *Power, profits and the pandemic: from corporate extraction for the few to an economy that works for all*, Oxford, 2020, 1-60.

²³ DOXA, *Special report 2020: the new normal*, 2020.

²⁴ In proposito, Alberti scrive: «il giovane che aspira a una posizione, e che per questo fatica, si pone l'obiettivo della sua realizzazione e affermazione. La corruzione e la mafia impediscono la realiz-

dolenti per effetto dell'interazione con gli altri, nel senso che singolarmente non arriverebbero a comportarsi in modo improprio, ma in gruppo perdono la percezione del bene e del male (il c.d. effetto di ruoli²⁵).

Ne consegue che non prodigarsi per il bene dell'azienda può essere considerato come una forma di corruzione in senso ampio, in quanto rompe il legame con il sistema aziendale.

Questo modo di intendere la corruzione porta a considerare anche il *conflitto di disinteresse*, ossia la situazione in cui una persona tende a essere disinteressata a svolgere (in tutto o in parte) l'attività che gli è stata assegnata e che contribuisce all'*interesse primario dell'azienda* (~~ossia al bene comune~~). Si immagini la situazione che si verifica quando la pubblica amministrazione può fruire di risorse (es. quelle del PNRR) utili a creare valore pubblico, tuttavia le persone chiamate a sviluppare progetti per l'acquisizione delle stesse sono disinteressate a presentare domanda, con il rischio di perdere grandi opportunità. In questo caso il danno non riguarda la volontà di estrarre benefici privati, come nel caso della corruzione intesa in senso stretto, ma il fatto di non aver lavorato per consentire all'azienda, quindi alla collettività che essa serve, di prodigarsi per servire il bene comune.

In senso ampio, *la corruzione può essere intesa come cattiva governance e gestione aziendale, è qualsiasi comportamento che si pone contro (o non favorisce) l'interesse primario dell'azienda, ossia si pone contro (o non favorisce) il bene comune*. Essa è così definita in quanto: 1) rompe, in tutto o in parte, l'integrità degli attributi che qualificano l'azienda, quindi la sua possibilità di servire il bene comune (es. enti inutili che sprecano risorse e non soddisfano i bisogni); e/o 2) pur mantenendo integri

zazione onesta e franca di tale fine. In che modo? Prima corrompendone la speranza, i sogni, l'ambizione e poi facendogli cambiare strada. Se io so che per arrivare a una posizione professionale devo studiare e faticare, ma poi non ci arrivo, non per sfortuna o per impreparazione, ma perché il mio cammino è soffocato da indifferenza, ostilità, mancato riconoscimento del mio valore e prevalenza di chi non vale, io mi corrompo. Se il meritevole è costretto a chiedere in ginocchio ciò che un'economia seria potrebbe offrirgli sulla base della sua formazione e capacità di muoversi nella società, esso si muoverà in un sistema che tenderà a corrompere lui e l'idea stessa di merito» (ALBERTI, *op. cit.*, 2018, 119). Sempre Alberti scrive: «un sistema di lavoro che non premia la volontà di un giovane, la sua ambizione e voglia di impegnarsi in ciò che lo rende libero (perché chi non lavora non è libero) è corrotto perché tende a corromperlo [...] corrompere è rompere insieme ciò che c'è insieme, o meglio ancora, rompere tra pochi ciò che è di molti» ALBERTI, *op. cit.*, 40-41.

²⁵ HANEY, BANKS, ZIMBARDO, *A study of prisoners and guards in a simulated prison*, in *Naval Research Reviews*, 1973.

tali attributi, porta il sistema aziendale verso un *interesse che allontana dal bene comune dell'azienda stessa, degli stakeholder e della collettività*.

La definizione richiama molti degli elementi proposti in letteratura relativamente alla corruzione nell'ambito delle organizzazioni, ed è strumentale, tra l'altro, a porsi l'interrogativo sul *perché è sbagliato corrompere o farsi corrompere*, cercando di agire sulla valutazione morale del fenomeno.

Con riferimento al primo punto della definizione proposta, quando l'azienda viene governata e gestita salvaguardandone i suoi attributi, essa può ritenersi sana, ovvero integra, non corrotta nei suoi caratteri di aziendaleità. La corruzione, rompendo l'integrità di tali attributi, non consente all'istituzione di essere qualificata azienda e/o di servire il bene comune, visto che il perseguimento del fine aziendale è strettamente connesso alla capacità dell'organizzazione di essere azienda²⁶. È questo il caso delle entità disorganizzate, inutili e/o inefficienti, a causa di comportamenti corrotti delle persone in esse operanti (es. assenteismo).

Nel secondo punto, l'organizzazione, pur presentando un elevato grado di aziendaleità, in quanto fortemente integrata, autonoma dal punto di vista decisionale e gestita con la massima economicità, si comporta in modo irresponsabile. È questo il caso delle organizzazioni criminali e delle aziende orientate al profitto per i proprietari ma che generano inaccettabili esternalità negative (es. inquinamento, sfruttamento del lavoro). Un imprenditore colluso con un'organizzazione criminale, pur gestendo la sua azienda in modo sistemico ed economico, è corrotto in quanto massimizza il profitto ponendosi contro le norme giuridiche ed etiche.

Le organizzazioni irresponsabili potrebbero quindi non essere corrotte al loro interno, ma sono corrotte rispetto al legame con la collettività.

In proposito, si richiama l'allarme lanciato da molti sul rischio che le organizzazioni criminali possano appropriarsi dei fondi europei del PNRR²⁷. Questo rischio appare particolarmente elevato soprattutto quando tali organizzazioni presentano elevati caratteri di aziendaleità e un forte interesse al profitto criminale e al potere, mentre nelle amministrazioni pubbliche i caratteri di aziendaleità sono scarsi, ad esempio perché ridotto (se non nullo) è l'interesse a spendere bene tali fondi e a contrastare le infiltrazioni criminali.

²⁶ DI CARLO, *op. cit.*, 2017.

²⁷ Il direttore della DIA Vallone ha affermato: *“Le mafie stanno guardando ai fondi del Pnrr. Ma non solo a livello nazionale, anche a livello europeo”* (Ansa, 27 gennaio 2022). Sulla stessa linea il comandante della Finanza DE GIACOMO, *Pnrr bottino ricco, organizzazioni criminali “golose” di fondi europei*, in *ilgazzettino.it*, 1° Febbraio 2022.



4. Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune. Il conflitto di interessi istituzionale

Il primo elemento della definizione di CdI proposta è senza dubbio quello più controverso tra i tre indicati, in quanto tocca un tema centrale nella governance e nella gestione di qualsiasi organizzazione produttiva, ossia il finalismo aziendale e, ancora prima, l'idea stessa di azienda.

È evidente, proprio con riferimento al finalismo, quanto diverse siano le impostazioni che distinguono le imprese dalle amministrazioni pubbliche e dagli enti non-profit. Peraltro, anche nell'ambito dello stesso settore diversi sono gli approcci seguiti.

Con specifico riferimento alle imprese, ad esempio, intenso è il dibattito che vede contrapposte la teoria degli azionisti con quella degli stakeholder²⁸. Mentre per la prima il fine dell'impresa è quello di massimizzare il profitto per gli azionisti, la seconda chiede di creare valore per tutti gli stakeholder. Entrambi gli approcci teorici si basano su un'idea di azienda come strumento di proprietà degli azionisti e, proprio in quanto strumento e non persona, essa non può avere un suo specifico interesse. Ciò escluderebbe non solo di poter parlare di conflitto con l'interesse dell'azienda, vista l'inesistenza di tale interesse in capo ad uno strumento, ma anche che l'azienda abbia una responsabilità sociale²⁹. Il termine “*corporate social responsibility*” sarebbe quindi inappropriato.

In effetti i teorici della massimizzazione del valore per gli azionisti richiamano la teoria dell'agenzia che evidenzia il rischio di conflitto tra manager (gli agenti) e principali (gli azionisti). A ben vedere, però, diversi sono i casi in cui manager e azionisti si sono posti contro le condizioni di sopravvivenza dell'azienda (es. scandalo Parmalat).

²⁸ DI CARLO, *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2021, 278-295.

²⁹ Jensen e Meckling affermano che “la personalizzazione dell'impresa implicata nel porre domande come ‘quale dovrebbe essere la funzione oggettiva dell'impresa’ o ‘l'impresa ha una responsabilità sociale’ è gravemente fuorviante. L'impresa non è un individuo» JENSEN, MECKLING, *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure*, in *Journal of Financial Economics*, 1976, 311). Secondo Manne “una corporation non è un'entità o un essere che possa avere attributi etici, o uno spirito altruistico, o una responsabilità sociale”, MANNE, *Testimony of Henry Manne, in corporate rights and responsibilities: hearings before the committee on commerce*, 94th Congress, 2nd Session, 17 June. U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1976, 227. Inoltre, egli sostiene che con riferimento alle “organizzazioni aziendali [...] l'unica e ultima unità di analisi sono gli individui, solo gli individui hanno incentivi, vincoli, motivazioni, responsabilità [...] L'impresa è [...] una finzione legale” (228-9).

Nella definizione di CdI utilizzata nel presente scritto l'approccio teorico utilizzato è quello che considera l'*azienda come una persona reale*, con un suo interesse distinto rispetto a quello degli altri portatori di interessi, anche se ad essi fortemente correlato. In senso economico aziendale, l'*azienda è un'organizzazione produttiva caratterizzata dalla presenza di tre attributi* (o requisiti di aziendalità): *visione sistemica* (o *sistematicità*), *autonomia decisionale* ed *economicità*. Se in possesso di tali caratteri, possono essere considerate aziende, oltre alle imprese, anche le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni *non-profit* (Tav. 1).

Tav. 1. L'azienda e il suo interesse primario



Fonte: Di Carlo, op. cit., 2017

L'interesse primario risponde alla domanda sul perché esiste l'azienda, ossia qual è la sua ragion d'essere, il suo ruolo nell'economia, e comprende due elementi interdipendenti: 1) lo scopo (o *purpose*) del "soddisfacimento dei bisogni (anche inespresi) dei clienti/utenti attraverso la produzione di beni e servizi utili", ossia il perché l'azienda realizza certi beni e servizi; 2) una *condizione di sopravvivenza e sviluppo*, riassunta con il termine "creazione di valore sostenibile" per se stessa e per le differenti categorie di portatori di interessi comunque coinvolti e socialmente riconosciuti (*stakeholder*,

collettività e ambiente³⁰), in un'ottica di breve, medio e lungo periodo. Tale condizione è multidimensionale in quanto richiede che il processo decisionale tenga conto, simultaneamente, degli aspetti economici, sociali e ambientali contrastando quei fenomeni psicologici (es. consapevolezza limitata, ragionamento motivato, obbedienza all'autorità) che impoveriscono le scelte degli individui che si concentrano in prevalenza su una dimensione (es. profitto, efficienza, sostenibilità) rispetto ad un'altra.

Ne consegue che alla domanda sul “*perché esiste l'azienda*”, la risposta è: “*per raggiungere il suo interesse primario e, in tal modo, servire il bene comune dei suoi stakeholder e della collettività*”.



L'approccio etico alla base del bene comune, quindi dell'interesse primario dell'azienda, è l'*etica delle virtù*. La virtuosità enfatizza le azioni che vanno al di là dell'assunto “non fare del male”, perché si riferisce ad una responsabilità intesa come “fare del bene”, prendersi cura del prossimo, azienda compresa. Ciò è quindi in linea anche con la definizione di corruzione proposta in precedenza, intesa come deviazione dal bene comune.

Inoltre, *la logica del bene comune vede gli esseri umani non come individui egoisti e opportunisti, orientati solo al proprio tornaconto personale, bensì come persone*³¹ in grado di agire con reciprocità e gratuità, di **prosperare come esseri umani e di servire la comunità** in cui vivono e operano. Questo approccio porta ad accettare che le persone possano sviluppare la volontà di cooperazione e una serie di virtù umane all'interno dell'organizzazione.

Il soddisfacimento dei bisogni (o creazione di valore per i clienti/utenti) è la *causa prima dell'azienda*, o scopo dell'attività economica, ed è *propedeutica alla creazione di valore*. Se un'entità non soddisfa bisogni (es. un ente inutile) non può, per definizione, creare valore per se stessa e per i suoi portatori di interessi. Ne consegue che se non ci sono bisogni da soddisfare, l'idea di azienda non si dovrebbe nemmeno porre, in quanto si creerebbe un'*organizzazione inutile* che consuma risorse soddisfacendo gli interessi di pochi, senza servire il bene comune.

Solo dopo aver accertato l'utilità del bene o servizio da realizzare per i potenziali clienti/utenti sarà opportuno porsi il problema di dover anche creare valore per gli

³⁰ Il bene comune della collettività è servito in larga parte indirettamente, attraverso il soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholder*, essendo i secondi parte della prima (un dipendente felice è anche un cittadino felice e diffonde felicità a chi entra in contatto con lui, ad esempio la sua famiglia).

³¹ DI CARLO, *Verso la logica del bene comune: gli effetti del Covid sull'idea di impresa, di finalismo e di uomo*, in *Impresa Progetto*, 2020.

stakeholder che partecipano al processo produttivo e consentire all'azienda di sopravvivere e svilupparsi

Una tipologia di  è proprio quella che porta alla costituzione di enti inutili, volti solo a favorire taluni interessi particolari. Tale conflitto può potenzialmente alimentare molti altri, visto che in assenza di un processo produttivo finalizzato al soddisfacimento dei bisogni le persone che operano all'interno dell'entità, inopportuna e costituita, avvertiranno la necessità di servirsi della stessa per soddisfare, in modo spesso illegittimo, i propri particolari bisogni.

Aver considerato l'azienda come una persona reale porta a ~~considerare~~ anche il **CdI istituzionale**, che si presenta quando è l'azienda, per volontà dei suoi soggetti apicali, ad avere un interesse secondario che tende a interferire con il bene comune, ossia a rompere il legame con la collettività. In altri termini, l'azienda entra in CdI con se stessa, con il suo dovere di servire il bene comune, ossia con quello che in questo scritto è stato definito "interesse primario", e si presenta quando l'azienda non persegue un equilibrio simultaneo tra i due elementi che compongono tale interesse: 1) il soddisfacimento dei bisogni per cui l'azienda stessa è stata creata e da cui trova legittimazione sociale; 2) la condizione di sopravvivenza e sviluppo (quantitativo e qualitativo), ossia con la creazione di valore sostenibile (es. un'università che per ottenere fondi necessari al suo sviluppo falsifica i risultati di una ricerca per favorire chi l'ha sponsorizzata).

Considerare l'azienda come una persona reale è peraltro in linea con la normativa, visto che essa può essere accusata, al pari di un individuo, di alcuni crimini³² ed ha responsabilità giuridiche e morali³³. Visto che il CdI istituzionale può influire su un elevato numero di persone, all'interno e/o all'esterno dell'azienda, esso ha di norma un impatto molto più ampio rispetto al CdI individuale. Un'azienda, anche di piccole dimensioni, che si allontana dal suo interesse primario può infatti creare danni notevolissimi, come nello scandalo della società Cambridge Analytica che ha utilizzato i dati personali dei clienti Facebook.

³² LOZANO, CARPENTER, HUISINGH, *A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability*, in *Journal of Cleaner Production*, 2015, 433.

³³ RIPKEN, *Corporations are people too: a multi-dimensional approach to the corporate personhood puzzle*, in *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 2009, 15, 97-177.

5. Interesse primario dell'azienda nella mission aziendale

Per fare in modo che l'interesse primario dell'azienda diventi radicato nella cultura aziendale è opportuno che entri a far parte della mission aziendale, la quale dovrebbe altresì contenere la sintesi dell'oggetto aziendale, ossia "cosa" l'azienda produce, e "come" produce (il modello di attività, o di business con riferimento alle imprese). Come rilevato nell'introduzione, non di rado le persone si comportano in modo deviante perché non hanno una bussola chiara da seguire che consenta di contrastare le tentazioni e le pressioni a cui sono soggette, mitigando la loro ineliminabile vulnerabilità.

In linea con il pensiero di Melé, «il principio del bene comune fornisce una bussola per la vita sociale, compresa l'attività di impresa. Le imprese come parte della società dovrebbero contribuire al bene comune attraverso la loro *mission specifica*. Nell'impresa, tutti devono contribuire al bene comune dell'impresa stessa, che dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività»³⁴. Inoltre, egli osserva che «una mission aziendale coerente con il principio del bene comune è un modo pratico per introdurre l'etica nel business al top 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»³⁵.

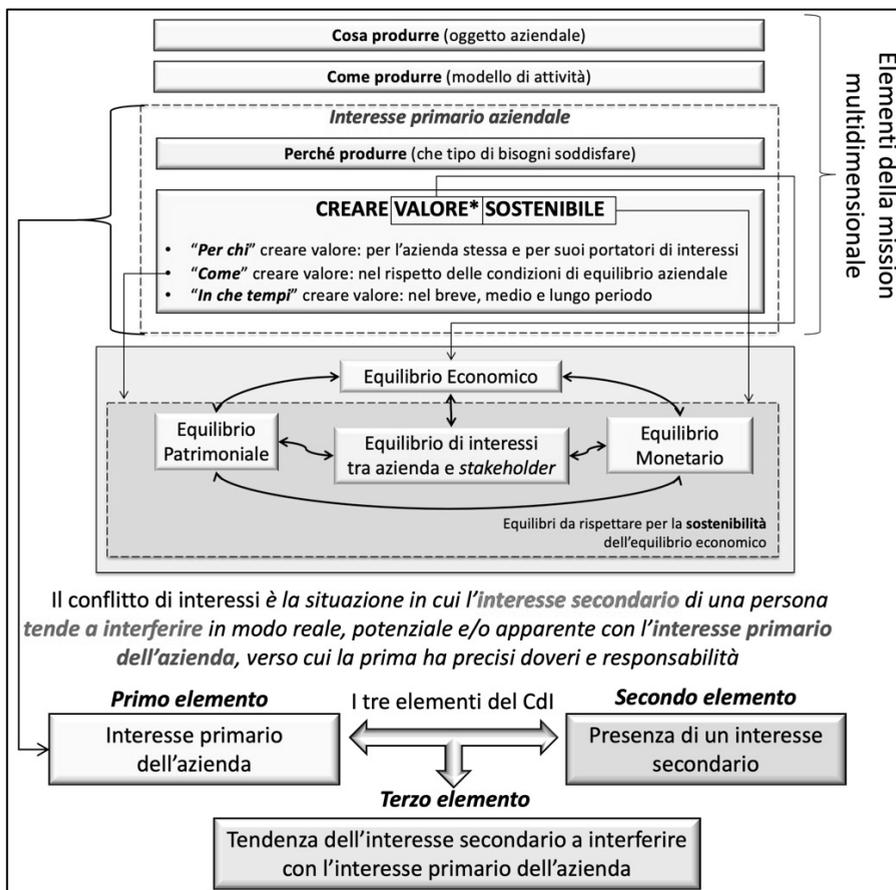
Visto che essere orientati verso l'interesse primario dell'azienda significa perseguire il bene comune, una mission in linea con tale interesse rappresenta la base per orientare la *governance* e la gestione verso il bene della comunità.

Nella Tav. 2 vengono presentati gli elementi della mission aziendale coerenti con il modello dell'interesse primario e il collegamento tra interesse primario e la definizione di CdI. Non di rado le definizioni di conflitto CdI, contenute nei codici etici e nelle linee guida, richiamano il concetto di interesse aziendale o istituzionale, ma poi tale concetto non viene specificato. Qui è invece sottolineata la necessità di includere tale interesse nella mission, cui quindi la definizione di CdI dovrebbe rinviare.

³⁴ MELÉ, *Integrating personalism into virtue-based business ethics: the personalist and the common good principles*, in *Journal of Business Ethics*, 2009, 238.

³⁵ MELÉ, *op. cit.*, 239.

Tav. 2. Gli elementi della mission aziendale coerente con l'interesse primario



Fonte: Di Carlo, op. cit., 2020

Il modello proposto intende dare, tra l'altro, *concreta applicazione al concetto, talvolta astratto, di economicità di lungo periodo e favorire lo sviluppo di un pensiero integrato*, che cioè leghi le strategie ai risultati economici e non economici dell'azienda. Tale pensiero richiede la considerazione simultanea di tre modelli: il *modello mentale* (ossia il perché produrre, o scopo dell'attività economica); il *modello di attività* (come

produrre) e il *modello di misurazione* (come creare valore, ossia nel rispetto di quali condizioni di equilibrio bisogna operare³⁶).

L'azienda raggiunge *l'equilibrio complessivo quando, date certe forze interne ed esterne, non è possibile migliorare una delle singole condizioni di equilibrio (economico, finanziario, monetario e di interessi) senza peggiorare, nel lungo termine, la condizione di sopravvivenza e sviluppo (quantitativo e/o qualitativo) dell'azienda*. Si può anche affermare che *l'equilibrio complessivo è un sistema di equilibri particolari (di equazioni), ossia un insieme di quattro equilibri, tra loro interrelati, che la soluzione del sistema (sopravvivenza e sviluppo sostenibile dell'azienda nel lungo termine) deve soddisfare simultaneamente*.

L'interesse primario dell'azienda richiede che la mission includa *due dimensioni*: una esterna l'altra interna. Entrambe le dimensioni sono importanti, ponendosi sullo stesso livello.

La **dimensione esterna** riguarda il fine connesso alla produzione di beni e servizi utili a soddisfare i bisogni dei clienti/utenti, mentre la **dimensione interna** si riferisce alla creazione di valore per gli stakeholder (*in primis* per i dipendenti), azienda compresa.

La dimensione esterna pone il cliente/utente in una posizione di centralità rispetto agli altri stakeholder, nonostante la presenza di un circolo virtuoso tra dimensione interna ed esterna della mission³⁷. Un'azienda che voglia soddisfare al meglio gli interessi dei suoi clienti/utenti non potrà mettere in secondo piano la creazione di valore per i suoi stakeholder (ad esempio dipendenti e fornitori). Tra l'altro, per i primi sarà

³⁶ Le condizioni di equilibrio, con riferimento a tutte le tipologie di aziende, sono descritte in DI CARLO, *op. cit.*, 2017.

³⁷ «Se il cliente, con i suoi bisogni, perde la centralità che deve avere nell'attenzione del management e dei collaboratori tutti, interni ed esterni, si smarrisce il senso della missione produttiva e ci si espone al pericolo di una crisi da mancanza di senso. Non esiste infatti interlocutore, per quanto cruciale sia il suo apporto alla funzionalità aziendale, che possa prendere il posto del cliente nell'attenzione del management (...) La centralità del cliente per altro rimane un pio desiderio senza un pieno coinvolgimento, nella strategia aziendale e nella sua attuazione, di tutti i collaboratori (interni ed esterni), così da innescare il circolo virtuoso "soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei collaboratori" e farne l'asse portante intorno a cui comporre ad unità gli altri interessi coinvolti e su cui costruire la capacità di conseguire obiettivi economici e di sviluppo sostenibili» CODA, *op. cit.*, 80.

importante capire come l'azienda soddisfa i secondi in quanto da ciò dipende l'aspettativa che essi hanno di poter vedere soddisfatte le loro attese³⁸.

Nelle imprese normalmente si assiste ad una maggiore coerenza tra le due dimensioni della mission, soprattutto quando la clientela è particolarmente esigente. L'assenza del mercato nella PA può portare ad una disattenzione nei confronti degli utenti e, quindi, a una minore cura dei rapporti con gli stakeholder.

6. Interesse primario dell'azienda e creazione di valore nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche

L'interesse primario, si è detto, è un principio valido per tutte le tipologie di aziende. Ciò che cambia nei due ambiti sono le forze, interne ed esterne, che possono favorire o ostacolarne il perseguimento, nonché le modalità con cui le aziende soddisfano i bisogni e creano valore sostenibile. Nelle imprese la condizione di creazione di valore sostenibile può essere tradotta con "creazione di profitto sostenibile", mentre nelle amministrazioni pubbliche e nelle organizzazioni non-profit con "creazione di valore d'uso sostenibile".

Nelle imprese il profitto non è mai il fine dell'attività economica, quand'anche esso fosse l'unico motivo che porta l'imprenditore a fare impresa. Il profitto è però fondamentale in quanto rappresenta una condizione da soddisfare per la sopravvivenza e lo sviluppo (quantitativo e qualitativo) del sistema aziendale, soprattutto per la parte che resta investita nell'impresa stessa³⁹.

Il *profitto non è l'utile* (o reddito positivo), ossia una differenza positiva tra ricavi e costi. Infatti, nell'impresa il profitto si presenta quando i ricavi remunerano congruamente tutti i fattori della produzione, compreso il capitale di proprietà (dividendo distribuito) e la funzione imprenditoriale. Il profitto (come anche l'efficienza nelle amministrazioni pubbliche e nelle non-profit) è come il cibo e l'ossigeno: sono necessari per vivere, ma nessuno afferma che il fine delle persone sia mangiare o respirare. Il profitto costituisce quindi il *compenso riconosciuto all'impresa*, affinché la stessa

³⁸ Ad esempio, sapere che un ristoratore tratta male i suoi dipendenti porterà a diffidare del servizio che egli promette di offrire.

³⁹ DONNA, *Milton Friedman e la buona causa (purpose) dell'impresa*, in *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, 2021, 1-14.

possa conservarsi e progredire⁴⁰. L'utile non distribuito, rafforzando patrimonialmente l'azienda, favorisce indirettamente anche tutti gli altri *stakeholder*.

Considerare il profitto in questo modo toglie ogni arma a chi tende ad attaccarlo sotto il profilo morale, considerandolo come qualcosa di riprovevole, finanche malvagio⁴¹.

Tutti gli *stakeholder*, comunità compresa, sono interessati al profitto, in quanto esso, pur non rappresentando il fine supremo dell'impresa, è un mezzo indispensabile alla sua sopravvivenza e al suo sviluppo, cui tutti sono interessati. Il profitto è ciò che resta in azienda dopo aver congruamente remunerato tutti gli *stakeholder*, azionisti compresi. La conformità (o *compliance*) alla legge e all'etica non è un vincolo (talvolta considerato scomodo) da rispettare, bensì una condizione di esistenza dell'impresa, parte integrante del suo interesse primario.

Parimenti, nelle amministrazioni pubbliche e nelle non-profit l'efficienza non è mai un fine, ma una condizione di sopravvivenza e sviluppo (anche qualitativo), quand'anche tale condizione venisse garantita dal sostegno di altre economie. L'efficienza consente di minimizzare le spreco di risorse che possono essere utilizzate per soddisfare altri bisogni.

Le pubbliche amministrazioni creano valore quando il valore della produzione realizzata da cedere agli utilizzatori è sistematicamente superiore al valore dei fattori consumati.

Per le PA il valore della produzione realizzata, come anche quello delle risorse consumate, non trova sempre determinazione quantitativa, rispettivamente nei ricavi e nei costi, come invece visto con riferimento alle imprese. Infatti, i ricavi sono dati dal prezzo (che si forma sul mercato dall'incontro tra domanda e offerta) del singolo bene o servizio venduto per la quantità di beni e servizi venduti, ma le amministrazioni pubbliche non di rado non vendono la loro produzione bensì la cedono agli utenti che ne hanno diritto⁴². Da questa peculiarità deriva una difficoltà nella misurazione del valore (secondo utilità) creato.

A ben vedere la cessione della produzione realizzata può avvenire gratuitamente (es. difesa nazionale, illuminazione pubblica, strade), a parziale pagamento (es. pre-

⁴⁰ ONIDA, *Economia d'azienda*, Torino, 1971, 237.

⁴¹ CASSANDRO, *Il profitto dell'impresa e la sua determinazione*, in *Rassegna economica*, Napoli, n. 5, in *Scritti Vari (1929-1990)*, Bari, 1991.

⁴² BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Milano, 2005, 66.

stazioni sanitarie con pagamento del ticket, asili nido), a pagamento (es. tariffe per il trasporto pubblico).

7. Alcune considerazioni sull'interesse primario dell'azienda e sulla "creazione di valore pubblico" nel PNRR e nel PIAO

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) hanno dato grande enfasi al concetto di "creazione di valore pubblico" ~~da parte delle amministrazioni pubbliche~~, soprattutto con riferimento alla gestione delle risorse del PNRR. Sembra dunque opportuno precisare come questo concetto si inserisce nell'ambito del modello dell'interesse primario dell'azienda, quindi della definizione di CdI.

Il collegamento tra PIAO e PNRR è evidente nel titolo del DL n. 80/2021 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia". All'art. 6 di tale decreto viene appunto istituito il PIAO.

Deidda Gagliardo, richiamando la definizione data dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee guida per il Piano della performance (Ministeri, N. 1, giugno 2017), evidenzia che la creazione di valore pubblico si riferisce al miglioramento del ~~"il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza"~~⁴³. Inoltre, **"un ente crea Valore Pubblico in senso stretto** quando impatta complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline (impatto degli impatti). **Un ente crea Valore Pubblico in senso ampio** quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (performance delle performances). In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione,

⁴³ DEIDDA GAGLIARDO, *Il PIAO: come programmare in modo integrato per creare Valore Pubblico*, 2021.

la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico”.

Quanto affermato da Deidda Gagliardo è sostanzialmente in linea con il modello di Moore⁴⁴ che individua un triangolo strategico per la “creazione di valore pubblico”⁴⁵, composto da:

- 1) valore prodotto per il sistema socio-economico di riferimento;
- 2) legittimazione dell'azione pubblica da parte dei cittadini e delle diverse categorie di *stakeholder*;
- 3) capacità operativa delle PA, anche in relazione alla coerenza tra risorse destinate alle politiche pubbliche e obiettivi istituzionali.

Nel modello di Moore tali elementi devono essere *simultaneamente in equilibrio* e, come di seguito evidenziato, sono in larga parte sovrapponibili al concetto di equilibrio complessivo che caratterizza il modello dell'interesse primario (Tav. 2).

Il primo punto si riferisce alla missione sociale, ossia alla definizione di finalità che siano utili a rispondere ai bisogni della collettività di riferimento. Seguendo il *framework* dell'interesse primario aziendale, questo aspetto è assimilabile al “perché” dell'amministrazione. I servizi prodotti devono cioè essere utili a soddisfare i bisogni degli utilizzatori. Si rammenta che il soddisfacimento dei bisogni rappresenta, anche nel *framework*  proposto, una preconditione per la creazione di valore, la causa prima o scopo dell'attività economica.

Il secondo punto riguarda le relazioni costruite con gli *stakeholder* rilevanti, ossia con chi mette a disposizione risorse finanziarie, consenso e sostegno. Nel *framework* sull'interesse primario questo punto è vicino all'equilibrio di interessi, ossia alla capacità da parte dell'azienda di riconoscere una remunerazione (non solo economica) ai vari *stakeholder* sulla base del contributo da essi fornito.

Il terzo punto guarda alla concreta possibilità da parte dell'amministrazione di raggiungere le finalità stabilite al primo punto. In altri termini, ci deve essere coerenza tra le finalità e le risorse messe a disposizione per soddisfarle. Nel *framework*

⁴⁴ MOORE, *Creating public value: Strategic management in government*, Cambridge, 1995.

⁴⁵ In letteratura sono state fornite diverse definizioni di valore pubblico. Ad esempio, Horner e Hazel, considerano il valore pubblico come una sorta di ritorno per gli azionisti, dove però nel caso delle PA gli azionisti sono rappresentati dai cittadini, che decidono quali servizi devono essere erogati e come. Il valore pubblico è quindi visto come il ritorno di quanto pagato dai cittadini in termini di imposte. Ne consegue che se la PA non crea valore è come obbligare un azionista a investire in una società in perdita. HORNER, HAZEL, *Adding Public Value*, London, 2005.

sull'interesse primario questo punto si riferisce alla capacità di raggiungere l'equilibrio economico-finanziario.

8. Il valore dell'interesse primario dell'azienda nella valutazione del conflitto di interessi

La valutazione del CdI viene a dipendere dai seguenti elementi: a) la *probabilità* che l'interesse secondario possa interferire, anche solo in apparenza, con l'interesse primario dell'azienda; b) la *gravità* del danno e/o dell'inaccettabilità morale della mera apparenza di comportamento improprio. La probabilità riguarda il terzo elemento della definizione di conflitto, ossia la "tendenza a interferire" (anche in modo apparente) dell'interesse secondario su quello primario, e include i fattori che agiscono sulla gradazione con cui l'interferenza si presenta, quindi sul rischio di comportamento opportunistico, ossia il valore dell'interesse secondario, la portata del conflitto e l'estensione della discrezionalità, mentre la gravità del conflitto si riferisce all'importanza che assume il *valore dell'interesse primario aziendale*, alla portata delle conseguenze che un comportamento deviante può determinare sull'azienda, nonché al livello di rendicontazione richiesto a chi è coinvolto nel conflitto.

Il valore dell'interesse primario riguarda i costi e benefici che il CdI (o l'apparenza di CdI) può generare. In particolare, la valutazione si riferisce all'impatto che i costi e i benefici hanno sul bene dell'azienda, degli *stakeholder* e della collettività. Nel caso in cui i benefici superino i costi – anche quelli connessi all'immagine e alla reputazione di un CdI non eliminato – è opportuno accettare situazioni di CdI, proprio nell'interesse primario dell'azienda⁴⁶.

Si pensi ai ben noti legami tra il sistema sanitario nazionale (SSN) e le imprese farmaceutiche^{47 48}. Per evitare i rischi di CdI che possono nuocere alla tutela della salute del paziente (es. prescrizione di farmaci o interventi chirurgici non necessari) si potrebbe pensare di recidere tali legami proibendo qualsiasi CdI. Tuttavia, proprio

⁴⁶ RESNIK, SHAMOO, *Conflict of interest and the university*, in *Accountability in Research: Policies and Quality Assurance*, 2002, 45-64.

⁴⁷ BEKELMAN, LI, GROSS, *Scope and impact of financial conflicts of interest in biomedical research: a systematic review*, in *Jama*, 2003, 454-465.

⁴⁸ Tra le situazioni in cui i medici incontrano le imprese farmaceutiche e da cui possono nascere CdI, si richiamano: visite faccia a faccia con i rappresentanti farmaceutici; accettazione di regali diretti come attrezzature mediche, viaggi o alloggi; partecipazione a cene sponsorizzate, eventi sociali o ricreativi; partecipazione a conferenze scientifiche sponsorizzate; consulenze.

l'interesse alla tutela del paziente, parte centrale dell'interesse aziendale, porta a ritenere inadeguata tale soluzione^{49 50}. Un medico speso da un'impresa farmaceutica per partecipare a una conferenza sponsorizzata può sì rischiare di essere condizionato nella prescrizione del farmaco, ma grazie a tale partecipazione può acquisire informazioni utili alla salute dei suoi pazienti.

Con riferimento a una facoltà di medicina, ad esempio, il fatto di ricevere un finanziamento da un'impresa che opera nel settore del tabacco per svolgere una ricerca sui danni provocati dal fumo, se, da un lato, consente di servire l'interesse della collettività, dall'altro, rischia di minare la credibilità dei risultati ottenuti⁵¹. *Ricerca e indipendenza* dell'istituzione universitaria rientrano entrambi nell'interesse primario dell'azienda, insieme alla necessità di trovare fondi necessari alla sua sopravvivenza e al suo sviluppo. In particolare, la prima è uno degli obiettivi che l'istituzione si pone (cosa fa), mentre l'indipendenza riguarda la modalità di conduzione dell'attività (come lo fa).

La riduzione della discrezionalità attraverso l'imposizione di regole e procedure riduce la motivazione intrinseca delle persone a operare a servizio dell'interesse primario. Inoltre, si potrebbe pensare di aumentare la discrezionalità mitigando i comportamenti opportunistici attraverso incentivi estrinseci (es. bonus e promozioni legate al risultato). Tuttavia, questa soluzione potrebbe alimentare il rischio di comportamenti irresponsabili volti a raggiungere un obiettivo monodimensionale (es. massimizzazione dei ricavi). In mancanza di adeguati sistemi di controllo questa soluzione non appare quindi praticabile, soprattutto se gli individui tendono a perseguire il proprio tornaconto. Di fatto, lo spostamento da una motivazione intrinseca a una estrinseca rischia di portare l'individuo da fenomeni corruttivi a proprio favore a fenomeni corruttivi nell'interesse monodimensionale dell'azienda (es. profitto nelle imprese o efficienza nella PA).

⁴⁹ SCHNEIDER, *Awareness and management of conflicts of interest*, in *Journal of Public Health*, 2010, 597-600.

⁵⁰ In proposito si richiama quanto affermato dall'allora direttore generale dell'Agenzia Italiana del Farmaco (Aifa), nel corso del simposio internazionale *'The Bipolar Spectrum from somatic illness to manic-depressive illness'* (23 gennaio 2012): "Può accadere infatti che clinici eminenti e di grande esperienza abbiano avuto nella loro vita professionale contatti con le aziende produttrici di medicinali, perché sono stati, per esempio, investigatori principali o coordinatori di grandi studi multicentrici e multinazionali; ma allora proprio questa grande esperienza sul campo rende paradossalmente impossibile coinvolgerli nelle nostre procedure regolatorie, costringendoci a volte a non poterci mai servire di queste altissime professionalità".

⁵¹ BESLEY, MCCRIGHT, ZAHRY, ELLIOTT, KAMINSKI, MARTIN, *Perceived conflict of interest in health science partnerships*, in *PLoS one*, 2017, 1-20.

In generale se, da un lato, la riduzione della discrezionalità può mitigare fenomeni corruttivi, dall'altro rischia di produrre effetti indesiderati.

9. Affrontare il CdI e orientare verso il bene comune attraverso la diffusione della cultura dell'interesse primario dell'azienda

Dall'analisi finora condotta è emerso che diffondere una cultura istituzionale e delle responsabilità verso il bene comune, facendo chiarezza sul concetto di azienda e sul suo interesse primario, può avere effetti di non poco conto sul comportamento degli operatori aziendali, nonché sulla loro capacità di individuare e valutare il CdI, proprio e degli altri. Altro effetto di rilievo è quello sui fenomeni psicologici che non consentono agli individui di comprendere la ricaduta dei loro comportamenti, a causa di una serie punti ciechi che ne oscurano la morale.

La definizione di CdI proposta in questo scritto pone l'interesse primario dell'azienda come elemento centrale per il riconoscimento del fenomeno. Ne consegue che il primo rimedio per affrontare il CdI è rappresentato dalla diffusione di una cultura economico-aziendale che orienti verso l'interesse primario dell'azienda e favorisca una cultura dell'integrità.

Con specifico riferimento ai possibili effetti che tale cultura può generare sulla capacità di affrontare il CdI e i fenomeni devianti ad esso connessi, si segnalano i seguenti:

- il termine “interesse primario” è strumentale alla definizione di CdI e, quindi, alla sua individuazione;
- il termine “primario” pone in risalto la necessità che gli *stakeholder* affianchino l'interesse aziendale ai loro legittimi interessi particolari. Essi devono essere consapevoli che perseguire l'interesse aziendale significa anche fare il proprio interesse. Per diffondere una cultura dell'integrità è opportuno far comprendere perché l'integrità è importante;
- la multidimensionalità dell'interesse primario, quindi della mission, può portare i soggetti a passare da processi mentali automatici, che tipicamente vedono il prevalere degli interessi privati, a processi controllati, che invece conducono a un'analisi approfondita dei problemi complessi e a considerare simultaneamente le diverse dimensioni della mission;
- il lungo termine, riferito alla creazione di valore aziendale, tende idealmente all'infinito, ciò al fine di slegare gli interessi particolari e temporanei di taluni individui dall'interesse del sistema aziendale ad essere durevole nel tempo. Trascendere gli interessi attuali dei soggetti aziendali consente di mitigare la

- tendenza a dare priorità a tali interessi rispetto a quelli delle generazioni future⁵². L'azienda viene considerata come un sistema atto a perdurare e orientato a servire il bene comune;
- l'interesse primario consente di misurare la distanza tra tale interesse e quello attualmente espresso dall'azienda (il c.d. *gap* giuridico ed etico), quindi di mettere in campo strumenti e persone per ridurre tale distanza. Inoltre, permette di elaborare *indicatori per la misurazione della corruzione* basati sulla distanza tra gli interessi degli individui e, appunto, l'interesse primario dell'azienda;
 -  fonda un'idea non pessimistica dell'uomo, visto che non viene considerato come un *individuo egoista* che pensa solo al suo tornaconto, bensì come una *persona in grado di cooperare* con spirito di servizio, di altruismo e reciprocità. Ciò crea un clima favorevole alla cooperazione, visto che le profezie sull'uomo tendono ad avverarsi, come rilevato da MacGregor con le cosiddette teorie X e Y⁵³. Manager e dipendenti devono rifiutare frasi del tipo: “tutto ha un prezzo”, “le persone si possono comprare”; “sono tutti egoisti”. L'uomo che guarda al prossimo e all'interesse istituzionale ha più elementi che spingono a ritenere inaccettabili, dal punto di vista morale, sia il CdI reale sia quello apparente;
 - concependo l'azienda come una comunità, viene mitigato il rischio che i soggetti apicali si concentrino solo su alcuni *stakeholder*, generando dei punti ciechi per quanto riguarda le conseguenze sugli altri portatori di interessi⁵⁴. Inoltre, il fatto di affiancare al proprio interesse personale quello della comunità, dall'“io” al “noi”, mitiga l'egocentrismo etico, che porta le persone a valutare gli eventi sulla base del proprio tornaconto personale⁵⁵;
 - il bene comune si fonda sull'etica delle virtù⁵⁶. Una cultura del bene comune favorisce lo sviluppo di quelle virtù che sono in grado di contrastare le tentazioni e le pressioni che portano l'uomo, essere vulnerabile, a far prevalere gli interessi secondari, come ad esempio il *coraggio* di disobbedire a un capo che

⁵² WADE-BENZONI, TOST, HERNANDEZ, LARRICK, *It's only a matter of time: death, legacies, and intergenerational decisions*, in *Psychological Science*, 2012, 704-709.

⁵³ MACGREGOR, *The human side of enterprise*, New York, 1960.

⁵⁴ MESSICK, BAZERMAN, *Ethical leadership and the psychology of decision making*, in *Sloan Management Review*, 1996, 9-22.

⁵⁵ EPLEY, CARUSO, *Egocentric ethics*, in *Social Justice Research*, 2004, 171-187.

⁵⁶ ARJOON, TURRIAGO-HOYOS, THOENE, *Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy*, in *Journal of Business Ethics*, 2018, 143-163.

- si pone contro il bene dell'azienda, l'*autocontrollo* del responsabile acquisti che consente di resistere all'offerta di un regalo o altre utilità da parte di un fornitore, e così via;
- si diffonde l'idea che l'estrazione di benefici privati si pone contro la comunità aziendale di cui si è parte. Se un collega si appropria dei beni aziendali si pone contro l'interesse di tutti, perché i beni aziendali sono beni della comunità aziendale. Ciò favorisce le segnalazioni anonime e una vigilanza diffusa, non esercitata solo dagli addetti ai controlli, ma da tutti i partecipanti alla comunità aziendale;
 - i diritti e i doveri contenuti nei codici etici e di condotta (carta costituzionale aziendale) assumono un significato diverso, divenendo più condivisibili. Tali diritti e doveri, infatti, si riferiscono alla comunità aziendale e rappresentano un bene comune, quindi rispettarli è anche nell'interesse dei singoli membri;
 - le azioni degli individui vengono osservate ed esaminate anche dal punto di vista morale, in quanto ricadono sulla comunità aziendale ed extra aziendale. Non conta solo il risultato (es. profitto nelle imprese o efficienza nella PA), ma anche come lo stesso viene raggiunto;
 - si mitiga il CdI che deriva dagli interessi alimentati dal sistema incentivante aziendale. Ad esempio, l'interesse al bonus potrebbe spingere il venditore di un prodotto finanziario a ingannare il cliente, ma ciò si pone in netto contrasto con l'interesse primario aziendale;
 - si mitiga il rischio di comportamenti opportunistici derivanti da meccanismi psicologici che portano a frodare l'azienda, a loro volta dipendenti da fattori individuali e situazionali.

La cultura dell'interesse primario si fonda su una serie di principi che devono trovare spazio nella carta costituzionale della comunità aziendale, ossia nel suo manuale di convivenza⁵⁷, che proprio per tale motivo deve contenere, oltre a tali principi, anche una serie di diritti e doveri, sia dei singoli membri sia della comunità largamente intesa⁵⁸.

⁵⁷ Con riferimento alla Costituzione italiana, Ciotti e Alberti scrivono: «la Costituzione non ammette una cittadinanza formale o intermittente, non prevede che ci occupiamo della cosa pubblica solo in determinate circostanze, come le tornate elettorali. Ci chiede di essere cittadini a tempo pieno, partecipi, attenti, informati. Pronti a denunciare le ingiustizie, ma pronti anche a rimboccarci le maniche, a contribuire al cambiamento che desideriamo» (*op. cit.*, 2019, 35).

⁵⁸ A ben vedere, molti dei principi proposti, riguardando qualsiasi comunità organizzata, possono essere applicati anche alla famiglia, sostituendo il termine azienda appunto con quello di famiglia.

Nella Tav. 3 viene presentato lo schema concettuale denominato “Il sistema per il bene comune”, che integra strumenti e persone attraverso le virtù di combattività che consentono di ridurre l’eventuale gap tra l’interesse attualmente espresso dall’azienda e l’interesse primario qui proposto⁵⁹.

Tav. 3. Gli elementi della mission aziendale coerente con l’interesse primario



Fonte: Di Carlo, *Strumenti, persone e virtù*, 2022.

Tale sistema integrato consente di rendere concretamente applicabile il modello dell’interesse primario dell’azienda. Le linee guida sul CdI rappresentano solo una parte del sistema di prevenzione dei fenomeni devianti. *Centrale è il ruolo della leadership*. Nell’orientare le persone verso l’interesse primario dell’azienda, chi assume il ruolo di leader deve soddisfare in modo virtuoso, dopo averli compresi attraverso l’ascolto e il confronto, non solo i loro bisogni materiali (es. il compenso economico),

Peraltro, in Economia Aziendale la famiglia è considerata come «istituto primario della società umana» AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia Aziendale*, Bologna, 2005, 123. Un genitore che voglia condurre la famiglia verso il bene comune può trovare in tali principi utili indicazioni.

⁵⁹ Il documento DI CARLO, *Strumenti, persone e virtù*, 2022, è disponibile sul suo sito <https://sites.google.com/site/dicarloe/>.

ma anche quelli spirituali, morali e sociali. Questo si intende nel presente documento con “centralità delle persone”, senza però mai dimenticare il richiamo al loro dovere di servire il bene dell’azienda, ossia la sua sopravvivenza e il suo sviluppo.

Nel modello proposto tale processo deve orientare verso l’interesse primario dell’azienda. “Stabilire un obiettivo comune chiaro e determinare cosa deve essere fatto in ogni situazione e convincere le persone a farlo sono compiti del management... La leadership umanistica richiede una relazione interattiva e un dialogo tra il leader e i suoi seguaci e la preoccupazione del leader per i loro bisogni e la loro crescita personale nonché, allo stesso tempo, la consapevolezza di ciò che è richiesto per la comunità”⁶⁰.

10. Considerazioni conclusive

Nel presente capitolo è stata proposta una definizione di CdI applicabile a qualsiasi tipologia di azienda, con un focus particolare su uno degli elementi della definizione: *l’interesse primario dell’azienda*.

Nel concetto di azienda, in particolare negli attributi di azionalità della visione sistemica, dell’autonomia decisionale e dell’economicità, sono individuabili principi di buona *governance* e gestione che diffondono una cultura istituzionale di prevenzione della corruzione, intesa in senso ampio come deviazione dal bene comune. La cultura economico-aziendale può contribuire a diffondere una *cultura per la prevenzione della corruzione, che deve necessariamente partire dal chiarire cos’è l’azienda e qual è il suo interesse*. Non di rado si elaborano strumenti per migliorare la condizione di sopravvivenza e sviluppo dell’azienda, ma non ci si sofferma a rispondere alla seguente domanda: perché occorre fare il bene dell’azienda? In un approccio contrattualistico, la risposta è individuabile nel dovere contrattuale, mentre nella logica che vede l’azienda come una comunità di persone il bene dell’azienda è anche il bene dei suoi membri, e viceversa.

L’interesse primario dell’azienda, inteso come bene comune della comunità aziendale da rendere compatibile con il bene della più ampia comunità in cui essa vive e opera, ha innumerevoli vantaggi, tra i quali vi è anche quello di responsabilizzare non solo sul non danneggiare l’azienda ma anche sul prendersene cura. Questo approccio supera la visione secondo la quale l’azienda è una finzione giuridica i cui partecipanti sono tenuti insieme attraverso contratti. Nell’azienda si sviluppano relazioni sociali

⁶⁰ MELÉ, *Understanding humanistic management*, in *Humanistic Management Journal*, 2016, 33-55.

e avere un fine comune e condiviso consente di individuare i propri conflitti e quelli degli altri.

Centrale è anche l'idea di uomo, la centralità della persona, non intesa come uno strumento, ma come un fine di qualsiasi attività produttiva. Le organizzazioni creano valore, perseguendo il loro interesse primario, quando partecipano alla fioritura dell'uomo, al suo sviluppo integrale. Con riferimento agli operatori aziendali, mettere al centro i loro bisogni, curarne la crescita, favorisce il legame con l'organizzazione e l'individuazione di quelle situazioni in cui gli interessi privati propri o altrui divengono secondari rispetto all'interesse primario dell'azienda.

Se l'interesse primario espresso dall'azienda è servire il bene comune, viene non solo mitigato il rischio che le persone possano tenere comportamenti opportunistici, ma viene anche diffusa una cultura per la quale fare il bene all'azienda significa tendere all'eccellenza sul proprio posto di lavoro, anche segnalando eventuali comportamenti che si pongono contro l'interesse aziendale. Essendo concepita come comunità di persone, un danno all'azienda è un danno alla comunità, quindi anche a se stessi.

Il Covid ha evidenziato come il concetto di libertà sia variamente inteso dalle persone. In proposito è stato rilevato che «Il mondo occidentale, culla del consumismo e delle libertà individuali, non riesce ad affrontare questa emergenza, questa crisi, al contrario del modello orientale. L'idea della libertà senza vincoli ci sta conducendo ad una possibile estinzione»⁶¹. Proprio la logica dell'individualismo porta al prevalere degli interessi individuali rispetto a qualsiasi interesse collettivo. In tale ambito, i codici di condotta e le linee guida sul CdI rischiano di non essere accettati proprio come durante una pandemia alcuni non accettano le restrizioni previste dalle regole anti-covid.

Nella logica dell'interesse primario dell'azienda, che considera la stessa come una comunità di persone, la libertà non è considerata come assoluta mancanza di vincoli. Se così intesa, e accompagnata dalla filosofia morale utilitaristica, si arriva a considerare qualsiasi regola statale come un'ingiusta privazione della libertà, come l'uso della mascherina, il distanziamento sociale e il vaccino durante il Covid. L'etica delle virtù, alternativa all'etica utilitaristica, e una diversa idea di libertà portano a considerazioni totalmente diverse. La libertà è intesa come possibilità di fare ciò che la propria volontà esprime. Tuttavia, visto che tale volontà è guidata dalle virtù, chi esprime la propria volontà lo farà responsabilmente, ossia non dimenticando la necessità di prendersi cura del prossimo. Ne consegue che durante una pandemia l'uso della mascherina e il

⁶¹ SEVERONI, *Il Coronavirus cambia gli equilibri mondiali. E il modello occidentale sta perdendo*, in *IlFattoQuotidiano.it*, 3 dicembre 2020.

distanziamento sociale non sono avvertite come costrizioni imposte dall'esterno, ma come comportamenti (virtuosi) necessari a salvaguardare se stessi e gli altri membri della comunità. Dunque, diffondere l'approccio dell'etica delle virtù favorisce l'auto-disciplina e limita l'intervento dello Stato.

Una critica normalmente mossa ai rimedi del CdI è che essi puniscono ingiustamente, privandone la libertà, le persone perbene per le malefatte di pochi⁶². Taluni potrebbero finanche percepire i rimedi come un insulto alla loro integrità morale, e una inaccettabile restrizione della libertà. Come osservato da Thompson⁶³, le critiche verso i rimedi del CdI derivano da un modo sbagliato di giudicare i loro *reali propositi*, che sono: a) eliminare, o almeno mitigare, l'interferenza dell'interesse secondario sull'interesse primario; b) rendere il soggetto decisore e la sua azienda credibili e affidabili. Così come durante il Covid il proposito dell'obbligo del *green pass* è stato quello di incrementare le vaccinazioni per ostacolare la diffusione del virus, in azienda le restrizioni che riguardano il CdI trovano alla base i presupposti anzidetti.

~~Tali presupposti richiedono quindi la diffusione di una cultura dell'interesse primario, che considera l'azienda come una comunità di persone orientata al bene comune e l'uomo non come uno strumento ma come un fine e per tale motivo occorre curarne la crescita sociale, morale e spirituale. Ciò consente di passare dalla cultura dell'adempimento (es. metto la mascherina perché lo dice la norma) alla cultura del bene comune (la metto perché utile per me stesso e per gli altri), in quanto viene dato un perché profondo alle regole e alle procedure che disciplinano i CdI.~~

⁶² THOMPSON, *The challenge of conflict of interest in medicine*, in *German Journal for Evidence and Quality in Health Care*, 2009, 136-140.

⁶³ THOMPSON, *Understanding financial conflicts of interest*, in *New England Journal of Medicine*, 1993, 573.