

INDICE-SOMMARIO

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	XV

CAPITOLO PRIMO

DEFINIZIONI DI CONFLITTO DI INTERESSI: CULTURA INDIVIDUALE, NORMATIVA, CODICI ETICI E LETTERATURA

1. Considerazioni introduttive	1
2. Analisi empirica sulla capacità degli individui di saper riconoscere e affrontare il conflitto di interessi	2
2.1. In che modo le persone intendono il conflitto di interessi e la corruzione?	4
2.2. Definire il conflitto di interessi è sufficiente a individuarlo?	6
2.3. Conflitto con l'interesse dell'azienda. Ma cos'è l'azienda e qual è il suo interesse?	9
2.3.1. Il fine attribuito alle imprese. Il modello mentale sottostante la logica del profitto	13
2.3.2. Il fine attribuito alle amministrazioni pubbliche. Il modello mentale sottostante la logica erogativa	16
2.4. Il conflitto di interessi è una variabile dicotomica o può presentare diversi gradi di rischio?	19
2.5. Conflitto di interessi o dilemma etico?	20
3. La disciplina giuridica del conflitto di interessi nelle imprese e nelle PA	21
3.1. Imprese	21
3.2. Amministrazioni pubbliche	23
4. Le definizioni di conflitto di interessi nei codici etici delle imprese	29
5. Le definizioni di conflitto di interessi proposte in letteratura	33
6. Discussione dei risultati emersi nell'analisi delle definizioni	39
7. Considerazioni conclusive	41

CAPITOLO SECONDO

INDIVIDUARE IL CONFLITTO DI INTERESSI
 IMPORTANZA DELL'INTERESSE PRIMARIO
 DELL'AZIENDA E DELLA CULTURA
 ECONOMICO-AZIENDALE

1.	Considerazioni introduttive	45
2.	Il quadro concettuale per individuare, valutare e affrontare il conflitto di interessi	47
3.	Gli elementi distintivi del conflitto di interessi reale	49
3.1.	Primo elemento: interesse primario dell'azienda come bene comune	51
3.1.1.	Cos'è l'azienda e qual è il suo interesse primario	52
3.1.2.	Interesse primario dell'azienda e bene comune	55
3.1.3.	Utilità pratica del concetto di interesse primario dell'azienda	59
3.1.4.	Equilibrio complessivo e simultaneo tra aspetto economico e sociale	62
3.1.5.	Il conflitto di interessi istituzionale: l'azienda in conflitto con il bene comune e il gap giuridico ed etico	65
3.1.6.	<i>(Segue)</i> : Effetto positivo e negativo della conformità giuridica ed etica sull'interesse primario dell'azienda	70
3.1.7.	<i>(Segue)</i> : Il caso delle società di revisione e di rating	72
3.1.8.	La classificazione delle aziende e il loro interesse primario	74
3.2.	CdI del delegante e del delegato	77
3.3.	Secondo elemento: interesse secondario del delegante e del delegato	80
3.4.	<i>(Segue)</i> : L'effetto indesiderato degli incentivi finanziari e non finanziari sull'interesse primario dell'azienda	83
3.4.1.	Gli interessi secondari finanziari	85
3.4.2.	Gli interessi secondari non finanziari. Le relazioni sociali e il potere dei <i>social network</i>	87
3.4.3.	<i>(Segue)</i> : Beni estrinseci, intrinseci, trascendenti e di immagine e il rischio generato da un malinteso orientamento verso il bene comune	90
3.4.4.	La norma della reciprocità alla base del conflitto di interessi che nasce da doni e altre utilità	93
3.4.5.	Desideri senza interessi secondari tangibili. Il dovere di imparzialità	98
3.5.	Terzo elemento: tendenza dell'interesse secondario a interferire con l'interesse primario	102

4.	Il conflitto di interessi potenziale. Il caso del responsabile acquisti	106
5.	Il conflitto di interessi apparente	109
6.	Conflitto di interessi e nozione di “indipendenza”: indipendenza reale e percepita	113
6.1.	Professionalità, indipendenza e integrità nelle loro mutue relazioni	115
6.2.	(<i>Segue</i>): La valutazione dell’indipendenza attraverso gli “attributi positivi” e i “criteri negativi”. Il caso degli amministratori indipendenti di società quotate	116
6.3.	(<i>Segue</i>): Fattori che limitano l’utilizzo delle competenze	119
7.	Conflitto di impegni reale, potenziale e apparente	120
8.	Interessi in competizione e conflitti di ruolo. Un unico ruolo per più principali e il caso delle <i>lobby</i>	123
9.	(<i>Segue</i>): Più ruoli e un singolo principale	125
10.	Dilemma etico	126
10.1.	Esempi esplicativi	127
10.2.	Individuare il dilemma etico attraverso i paradigmi “giusto” vs “giusto”	131
10.2.1.	Verità vs lealtà	131
10.2.2.	Individuo vs comunità	133
10.2.3.	Breve termine vs lungo termine	134
10.2.4.	Giustizia vs clemenza	135
11.	Considerazioni conclusive	136

CAPITOLO TERZO

DAL CONFLITTO DI INTERESSI ALLA CORRUZIONE IL RUOLO DEI FATTORI PSICOLOGICI

1.	Considerazioni introduttive	139
2.	La corruzione come degenerazione del conflitto di interessi. La bilancia del conflitto di interessi	141
3.	La corruzione come cattiva governance e gestione, ossia come deviazione dal bene comune	145
4.	(<i>Segue</i>): Un approfondimento sulla corruzione come rottura degli attributi di aziendaleità	149
5.	Utilità della definizione proposta. Etica con o senza <i>compliance</i>	153
6.	Effetti indesiderati derivanti dall’utilizzo della definizione proposta	155
7.	Le forme di corruzione	156
7.1.	Corruzione con uso a fini privati delle funzioni attribuite	156
7.2.	Corruzione senza uso a fini privati delle funzioni attribuite. Conflitto di disinteresse e incompetenza	161

8.	Organizzazioni corrotte e organizzazioni con individui corrotti	163
9.	I meccanismi psicologici che portano dal CdI alla corruzione	165
10.	I meccanismi psicologici che fanno prevalere l'interesse secondario a prescindere dalle considerazioni morali	167
10.1.	I processi decisionali automatici e controllati. I "dual-process models"	167
10.2.	Razionalità limitata e illusione di superiorità come barriera al riconoscimento del conflitto di interessi	169
10.3.	Consapevolezza limitata. Porsi contro il proprio interesse e l'interesse primario dell'azienda	172
11.	I modelli psicologici che portano persone oneste a comportarsi in modo disonesto. Fattori situazionali e razionalizzazione morale	173
11.1.	I fattori situazionali che oscurano la morale dell'individuo	176
11.1.1.	Obbedienza all'autorità	176
11.1.2.	Effetto dei ruoli. L'importanza dei leader	178
11.1.3.	Routinizzazione e suddivisione della decisione tra individui o sub-unità aziendali	179
11.1.4.	Effetto memoria di <i>outcome</i> positivi	180
11.1.5.	De-individualizzazione, depersonalizzazione, inazione degli altri, organizzazioni maligne	180
11.2.	La razionalizzazione morale: ragioni e meccanismi	181
11.2.1.	Allontanare le conseguenze negative	183
11.2.2.	Ricostruire la condotta per trasformare il proprio comportamento da immorale a morale	184
11.2.3.	Oscurare l'opera personale	185
11.2.4.	De-umanizzare e incolpare le vittime	186
12.	Considerazioni conclusive	186

CAPITOLO QUARTO

VALUTARE L'ENTITÀ DEL RISCHIO DI CONFLITTO DI INTERESSI REALE E APPARENTE

1.	Considerazioni introduttive	189
2.	La formula per valutare l'entità del rischio di conflitto di interessi	191
3.	Il sistema matriciale per la valutazione dell'entità del rischio di CdI	193
3.1.	I livelli di probabilità di interferenza e di gravità del danno	194
3.2.	La matrice dell'entità del rischio	196
4.	Probabilità di interferenza reale e percepita dell'interesse secondario su quello primario dell'azienda	197

4.1. Valore (reale e percepito) degli interessi secondari. Fattori individuali, situazionali e ambientali	198
4.2. (<i>Segue</i>): Il ruolo del finalismo aziendale e dell'idea di uomo	204
4.3. Portata del conflitto	208
4.4. Estensione della discrezionalità	210
5. Gravità del danno e dell'inaccettabilità morale della mera apparenza di comportamento opportunistico	212
5.1. Valore dell'interesse primario dell'azienda	212
5.2. Portata delle conseguenze. Importanza della visione sistemica	215
5.2.1. Dimensioni aziendali e tipo di attività svolta	218
5.2.2. Tipologia di azienda (impresa, amministrazione pubblica e <i>non-profit</i>)	219
5.2.3. Finalità del comportamento opportunistico	221
5.3. Estensione della rendicontazione (o <i>accountability</i>). Informativa obbligatoria e volontaria	221
6. L'inaccettabilità morale della mera apparenza di condotte devianti	223
7. (<i>Segue</i>): La valutazione morale del CdI. L'uomo amorale, moralista e morale	225
8. Considerazioni conclusive	228

CAPITOLO QUINTO

I RIMEDI PER AFFRONTARE

IL CONFLITTO DI INTERESSI REALE E APPARENTE IL RUOLO CENTRALE E PROPEDEUTICO DELLA CULTURA DELL'INTERESSE PRIMARIO DELL'AZIENDA

1. Considerazioni introduttive	231
2. Rimedi preventivi e reattivi	232
3. La classificazione dei rimedi per affrontare il CdI	233
4. L'autogestione del conflitto di interessi	235
4.1. Vantaggi dell'autogestione	236
4.2. Limiti dell'autogestione	237
5. La comunicazione del conflitto di interessi come rimedio alternativo o complementare. Gli interrogativi chiave	239
5.1. Vantaggi della comunicazione	249
5.2. Limiti della comunicazione	250
6. La gestione del conflitto di interessi	254
6.1. Ricusazione e astensione dell'agente	255
6.2. Disinvestimento degli interessi finanziari. Il <i>blind trust</i>	256
6.3. Coinvolgimento di terze parti	257

6.4. Incrementare la competizione tra gli agenti	258
7. La proibizione del conflitto di interessi	259
7.1. Inconferibilità e incompatibilità in entrata e in uscita dall'organizzazione produttiva. Le <i>revolving doors</i> e il ruolo centrale della selezione del personale	259
7.2. Proibire all'agente di trovarsi in situazioni di conflitto di interessi	263
7.3. Cambiamenti strutturali: le muraglie cinesi e la segregazione dei ruoli	264
7.4. Proibire le operazioni in conflitto di interessi. Il caso delle operazioni con parti correlate: Cenni e rinvio	266
8. I rimedi per individuare e affrontare il conflitto di interessi occulto. I segnali di avvertimento	267
9. Le segnalazioni (il <i>whistleblowing</i>). Cosa segnalare?	268
9.1. Le risposte degli osservatori di fronte a pratiche illegali, immorali e illegittime	269
9.2. Perché segnalare? Motivazioni estrinseche, intrinseche, trascendenti e di immagine	270
9.3. Perché voltarsi e non segnalare?	273
9.4. Il <i>whistleblowing</i> secondo il modello dell'interesse primario dell'azienda	276
10. Il rimedio della diffusione della cultura dell'interesse primario dell'azienda	277
10.1. I principi della carta costituzionale (o manuale di convivenza) della comunità aziendale per diffondere la cultura dell'interesse primario dell'azienda	281
10.2. Gli strumenti per favorire la diffusione dei principi contenuti nella carta costituzionale. Le virtù aziendali della chiarezza e della coerenza	286
10.3. (<i>Segue</i>): Le persone e la leadership per il bene comune: Domande per un esame di coscienza	290
11. Considerazioni conclusive	293

CAPITOLO SESTO

CRITERI DI SCELTA DEI RIMEDI PER AFFRONTARE IL CONFLITTO DI INTERESSI

1. Considerazioni introduttive	295
2. I propositi dei rimedi per affrontare il conflitto di interessi	296
3. La scelta dei rimedi basata sulla mitigazione dell'entità del rischio di CdI	299
4. La scelta dei rimedi basata sulle strategie per affrontare il CdI	302

5. Una esemplificazione. La scelta dei rimedi per affrontare il CdI nel caso della realizzazione di un parco giochi comunale	307
5.1. Caso I. Comunicazione e registrazione del CdI	310
5.2. Caso II. Astensione da alcune parti del progetto	310
5.3. Caso III. Nomina di un supervisore	312
5.4. Caso IV. Astensione da tutto il progetto	313
5.5. Caso V. Vendita degli interessi finanziari	314
5.6. Caso VI. Dimissioni/Licenziamento	314
6. Il caso delle operazioni con parti correlate. Le prospettive utilizzate per la loro interpretazione	315
7. (<i>Segue</i>): La normativa e la procedura Consob sulle parti correlate	317
8. Considerazioni conclusive	322
<i>Appendice su Linee guida e formazione sul conflitto di interessi e i dilemmi etici</i>	323
<i>Sintesi e conclusioni</i>	325
<i>Indice delle opere citate</i>	337