

# Conflitti di interessi esogeni, endogeni, apparenti e inerenti - Un caso di studio

di Massimo Di Rienzo e Andrea Ferrarini (Spazioetico Associazione Professionale) - Esperti in prevenzione della corruzione, trasparenza ed etica della Pubblica Amministrazione

Il conflitto di interessi è un fenomeno molto complesso perché alimenta dinamiche economico-relazionali che spesso sfuggono ad una tipizzazione puntuale da parte dell'ordinamento giuridico. L'attuale modello di lettura ed interpretazione del fenomeno non consente di valutare correttamente il rischio, proprio perché tali dinamiche tendono ad essere escluse dall'analisi. In questo articolo si presenta una nuova modalità di lettura ed interpretazione del conflitto di interessi. Applicando ad un caso concreto tale nuovo approccio, gli autori mostrano come cogliere meglio le dinamiche tra gli interessi e valutare il rischio.

## Il conflitto di interessi nelle Linee Guida ANAC e nel PNA 2019

In un precedente articolo comparso su questa Rivista (1) abbiamo affrontato il tema del conflitto di interessi nella gestione degli appalti pubblici e sottolineato l'importanza di valutare *ex ante* il rischio di conflitti di interessi. Vogliamo, adesso, tornare su questo argomento, per due ragioni molto precise:

► Le linee guida ANAC n. 15 (2), approvate il 5 giugno 2019 richiedono alle stazioni appaltanti di individuare "preventivamente possibili situazioni di rischio che possano far emergere, nelle varie fasi della procedura, conflitti di interesse non dichiarati o non comunicati [...]" e di inserire questa analisi nei PTPC "all'interno della mappatura dei processi nell'area di rischio contratti pubblici";

► Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (3), approvato il 21 novembre 2019, stabilisce che "la tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso la individuazione e la gestione del

conflitto di interessi", che non deve essere ristretta alle sole situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto, che sono quelle esplicitate all'art. 7 e all'art. 14 del D.P.R. n. 62 del 2013", ma deve prendere in considerazione anche le situazioni di "conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico".

Sempre più, in futuro, il conflitto di interessi non sarà più una questione demandata alla responsabilità individuale, da identificare e rimuovere, ma un rischio che le amministrazioni pubbliche dovranno imparare a prevenire e gestire. E i responsabili della prevenzione dovranno fare una valutazione del rischio di conflitto di interessi (non solo relativamente ai contratti pubblici) e inserirla nei PTPCT 2020 - 2023 (da approvare entro il 31 gennaio 2020) o programmare tale attività nelle successive annualità.

(1) M. Di Rienzo, A. Ferrarini, "La valutazione del conflitto di interessi nella gestione dei contratti pubblici - Due casi di studio", in questa Rivista n. 5/2019, pp. 756 - 762. Nel presente articolo vengono sviluppati alcuni spunti proposti in quella sede, con alcune differenze, soprattutto relativamente alla possibilità/utilità di catalogare i conflitti di interessi.

(2) Linee Guida n. 15 recanti "Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici", approvate dal Consiglio ANAC con Delibera n. 494 del 5 giugno 2019.

(3) Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato dal Consiglio ANAC con Delibera 13 novembre 2019, n. 1064.

## Il conflitto di interessi: una definizione

Il conflitto di interessi è *una situazione* che si determina nella rete di relazioni di un soggetto che svolge una funzione pubblica e che dipende dall'interazione degli interessi che sono supportati dalla rete di relazioni, indipendentemente dal comportamento adottato dal soggetto stesso.

**Situazione in cui la promozione di un interesse rappresenta una minaccia per un altro interesse.**

Il conflitto di interessi è un *Aut-Aut* che non consente di salvaguardare tutti gli interessi in gioco in un determinato contesto.

È di questo avviso anche il Consiglio di Stato, per il quale il conflitto di interessi è “una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria” (4). La nostra definizione di conflitto di interessi è la seguente:

**Situazione in cui un interesse secondario (finanziario o non finanziario) di un agente pubblico tende ad interferire con l'interesse primario dell'amministrazione verso cui l'agente ha precisi doveri e responsabilità.**

Il conflitto di interessi di Thompson prende in considerazione solo le situazioni in cui l'*Aut-Aut* coinvolge l'interesse primario di un'organizzazione e l'interesse secondario di un agente pubblico.

Il retroterra teorico della definizione di Thompson è la Teoria Principale-Agente, che analizza la relazione (detta di agenzia) che lega un Principale e un Agente, in cui il Principale delega all'Agente la promozione dei propri interessi. Gli interessi delegati dal Principale sono detti “interessi primari” mentre gli interessi dell'Agente, estranei alla relazione di agenzia, sono detti “interessi secondari”. Gli interessi secondari possono entrare in conflitto con gli interessi primari, generando il rischio che l'Agente, con una condotta opportunistica, commetta *azzardo morale*, perseguendo i propri interessi a discapito degli interessi primari (tavola 1).

Questa definizione è molto più ampia e generica di quelle attualmente in uso, che derivano invece dalla formulazione proposta da D.F. Thompson negli anni Novanta (5):

**Tavola 1**



Lo scopo di questo articolo è dimostrare che questa visione ristretta non consente di valutare correttamente il rischio di conflitto di interessi, perché lascia fuori alcuni aspetti del fenomeno. Per capirlo analizziamo un caso

## CASO STUDIO: Fabio Foro

Fabio Foro è un avvocato, che lavora alle dipendenze del Comune di Jellau. Fabio Foro ha una moglie, Caterina Carriera, che fa anche lei l'avvocato, ma come libera professionista. Caterina collabora SALTUARIAMENTE con il noto studio Legale “Azzardo & Associati” che si occupa di diritto civile, diritto del lavoro, diritto dei consumatori e marchi e brevetti. Il titolare dello studio è l'avvocato Antonio Azzardo, famoso perché riesce sempre a vincere tutte le cause. Lo studio Legale “Azzardo & Associati” non si occupa di diritto amministrativo, non sta seguendo contenziosi che coinvolgono il Comune di Jellau. Inoltre, una *policy* interna allo studio legale impedirebbe a Caterina Carriera di occuparsi di eventuali cause che dovessero coinvolgere, in qualunque modo, un proprio parente o conoscente.

(4) Cons. Stato, Sezione consultiva per gli atti normativi, parere 5 marzo 2019, n. 667 sullo schema di linee guida di ANAC aventi ad oggetto “individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle

procedure di affidamento dei contratti pubblici”, in attuazione dell'art. 213, co. 2, del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50.

(5) Thompson DF (1993) *Understanding financial conflicts of interest*. N. Engl J. Med 329: 573-576.

Fabio Foro dovrebbe comunicare (6) al Comune di Jellau che sua moglie collabora con lo Studio Legale Azzardo & Associati? Potrebbe trovarsi in una situazione di conflitto di interessi?

Se adottiamo la definizione di Thompson e consideriamo il possibile conflitto tra gli interessi del Comune di Jellau e gli interessi della moglie di Fabio Foro o dello Studio con cui lei collabora, la risposta è sicuramente negativa.

Indubbiamente, se Fabio Foro si trovasse ad avere la propria moglie come avvocato di controparte in un contenzioso che coinvolge il Comune, non potrebbe più salvare, contemporaneamente, gli interessi del Comune e gli interessi della moglie. Perché la moglie avrebbe interesse a vincere la causa, ma qualora la vincessero danneggerebbe gli interessi del Comune. E viceversa. Si troverebbe

in una situazione di conflitto di interessi e potrebbe soltanto astenersi.

Tuttavia, la probabilità che questa situazione si concretizzi è veramente molto remota, perché:

1) Caterina Carriera collabora saltuariamente con lo Studio Legale Azzardo

2) lo studio Legale "Azzardo & Associati" non si occupa di diritto amministrativo e non sta seguendo contenziosi che coinvolgono il Comune di Jellau;

3) una *policy* interna allo studio legale impedisce a Caterina Carriera di occuparsi di eventuali cause che dovessero coinvolgere, in qualunque modo, un proprio parente o conoscente.

Insomma, davanti ad un conflitto di interessi così improbabile, non sembrerebbe emergere, a carico di Fabio Foro, alcun obbligo di comunicazione, né tanto meno la necessità di una futura astensione (7).

Un bel giorno Ciro Ciottolo, un amico di Antonio Azzardi, si rivolge al suo studio legale: il Comune di Jellau gli ha negato l'autorizzazione estrattiva per la gestione di una cava di materiali da costruzione e Ciro Ciottolo vuole opporsi a tale diniego.

L'avv. Antonio Azzardo, pur non occupandosi in diritto amministrativo, accetta l'incarico in virtù della relazione di amicizia che lo lega a Ciro Ciottolo.

Quando la documentazione relativa al ricorso di Ciro Ciottolo arriva sulla scrivania di Fabio Foro, quest'ultimo, leggendo le carte, si accorge che Ciro Ciottolo è rappresentato dall'Avv. Azzardo. Pur sapendo che la moglie non sarà mai coinvolta nel contenzioso, decide, in accordo con la propria responsabile, di astenersi e la pratica viene affidata ad un suo collega.

"*Nomen omen*": i dipendenti del Comune di Jellau sono abbastanza sfortunati! La situazione adesso è cambiata e l'avv. Antonio Azzardo sta seguendo un contenzioso che coinvolge l'amministrazione per cui lavora Fabio Foro. E Fabio Foro, a questo punto,

decide di astenersi. Anche se, di fatto, non avrà mai sua moglie come controparte.

Questa astensione sarà sufficiente a gestire tutti i rischi? Vediamo come va a finire la nostra storia ...

Una sera Fabio Foro e Caterina Carriera sono seduti nel salotto della loro casa e fanno una interessante discussione:

"Amore mio, lo sai che l'avv. Azzardo potrebbe fare ricorso al TAR contro il Comune di Jellau?"

"Certamente!" risponde Fabio Foro "La pratica era già arrivata sulla mia scrivania... Per fortuna ho deciso di non seguire questa vicenda!!!! ... Anche perché sicuramente il Comune perderà"

"Perché il Comune dovrebbe soccombere?" chiede Caterina Carriera incuriosita

"Perché Ciro Ciottolo ha palesemente ragione: l'Ufficio Ambiente del Comune gli ha negato l'autorizzazione senza tenere in debito conto tutte le risultanze istruttorie! Gli uffici hanno lavorato malissimo! E la gestione del procedimento fa acqua da tutte le parti! Il provvedimento finale non tiene nemmeno conto di alcune recenti modifiche normative!!!".

Caterina Carriera si avvicina a Fabio Foro e lo bacia: "Non so perché, ma questa sera ti amo più del solito! ..."

(6) L'art. 6, comma 1 del D.P.R. n. 62/2013 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici) dispone che: "Fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da leggi o regolamenti, il dipendente, all'atto dell'assegnazione all'ufficio, informa per iscritto il dirigente dell'ufficio di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando: a) se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione; b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate".

(7) L'art. 6, comma 2 del D.P.R. n. 62/2013 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici)

dispone che: "Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza.

Fabio Foro ha parlato troppo ... e potrebbe avere fornito a sua moglie Caterina Carriera delle informazioni che potrebbero avvantaggiare l'avv. Antonio Azzardo! Caterina Carriera, per esempio, potrebbe avere interesse a rendere meno saltuaria la propria collaborazione con lo Studio Legale e quindi potrebbe comunicare le informazioni ricevute dal marito ad Antonio Azzardo, per fare bella figura e dimostrare all'avvocato tutta la sua "fedeltà". Non sappiamo di preciso come Caterina Carriera userà le informazioni, ma il rischio è certamente elevato!

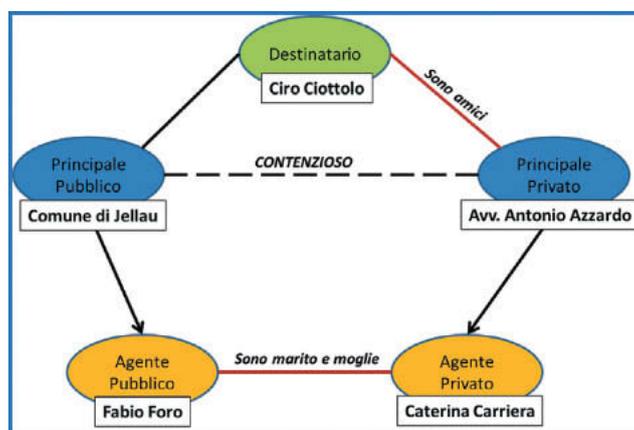
Il nostro caso studio ha certamente una morale: l'Agente pubblico non dovrebbe solo astenersi "dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di

interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado" (8). Dovrebbe anche astenersi dal diffondere informazioni inerenti alle proprie mansioni. Tuttavia, in questa sede non ci interessa analizzare questo aspetto (che dovrebbe comunque essere preso in considerazione dal legislatore e dai codici di comportamento delle Pubbliche Amministrazioni). Ci interessa piuttosto, capire in quale tipo di conflitto di interessi è "inciampato" il povero e sprovveduto Fabio Foro!

## La rete di relazioni

Ricostruiamo innanzitutto la rete di relazioni descritta nel caso (tavola 2).

**Tavola 2**



La rete è un pentagono in cui compaiono:

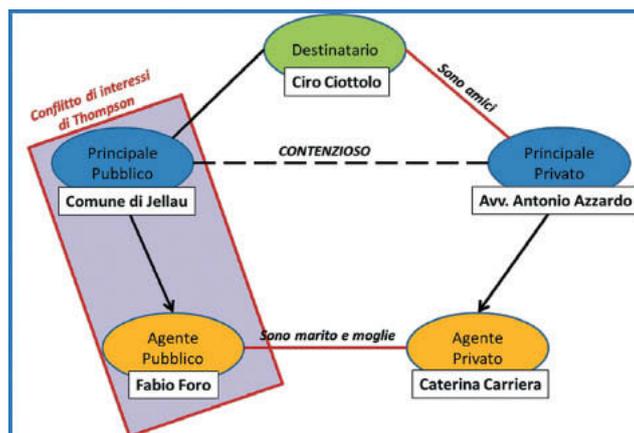
- due Principali, uno pubblico (il Comune di Jellau) e uno privato (l'avv. Azzardo);
- due Agenti, uno pubblico (Fabio Foro) e uno privato (Caterina Carriera);
- un Destinatario (Ciro Ciottolo);

I due Agenti sono legati da una relazione coniugale, mentre il destinatario è legato al Principale privato da

una relazione di amicizia. Infine, i due Principali sono legati da una relazione di tipo conflittuale: tra di loro sta per instaurarsi un contenzioso. Il conflitto di interessi di Thompson dovrebbe coinvolgere il Principale pubblico e l'Agente pubblico e potrebbe indurre Fabio Foro a commettere un azzardo morale (tavola 3).

(8) L'art. 6, comma 2, del D.P.R. n. 62/2013 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici).

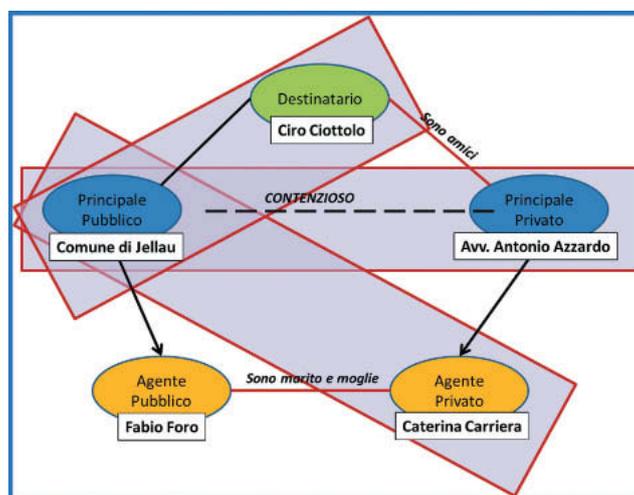
**Tavola 3**



Nel nostro caso, tuttavia, non emerge alcun conflitto di interessi di Thompson: gli interessi del Principale Pubblico, piuttosto, entrano in conflitto con gli interessi del destinatario (che vuole l'autorizzazione), con gli interessi dell'avv.

Azzardo (che vuole vincere il contenzioso) e con gli interessi di Caterina Carriera, che per "fare carriera" nello Studio Legale potrebbe comunicare al proprio Principale informazioni che danneggiano il Principale ... di suo marito! (tavola 4)

**Tavola 4**



Caterina Carriera potrebbe commettere l'azzardo morale, ma si tratta di un azzardo morale molto strano, che danneggia un Principale che non è il suo. E non è l'unica che potrebbe commettere un azzardo! Anche Antonio Azzardo, per esempio, potrebbe commettere un azzardo morale: potrebbe essere stato lui a proporre a Caterina Carriera di "estorcere" informazioni a suo marito, promettendo in cambio di farla diventare socia dello Studio Legale. Anche questo secondo tipo di azzardo morale è molto strano: un azzardo morale alla rovescia, in cui il Principale

privato "corrompe" il proprio agente e danneggia il Principale Pubblico. Infine, anche Ciro Ciottolo, il destinatario, può commettere un azzardo morale: potrebbe aver scelto Antonio Azzardo come avvocato, perché sapeva che una sua collaboratrice (Caterina Carriera) era in collegamento con un avvocato del Comune di Jellau. Insomma, la rete di relazioni è simile ad una polveriera piena di conflitti di interessi pronti ad esplodere: se Fabio Foro avesse analizzato la situazione, avrebbe capito quanto poteva essere

rischioso dare certe informazioni alla propria consorte!

Ma che razza di situazione è mai questa, nella quale l'Agente pubblico è come circondato da interessi in conflitto e in cui gli azzardi morali possono essere commessi da qualunque nodo della rete?

In realtà, non c'è nulla di strano in questa situazione: semplicemente sono in atto dei conflitti di interessi che non sono "di Thompson" e che è venuto il momento di analizzare.

## Conflitti di interessi esogeni, endogeni, interenti e apparenti

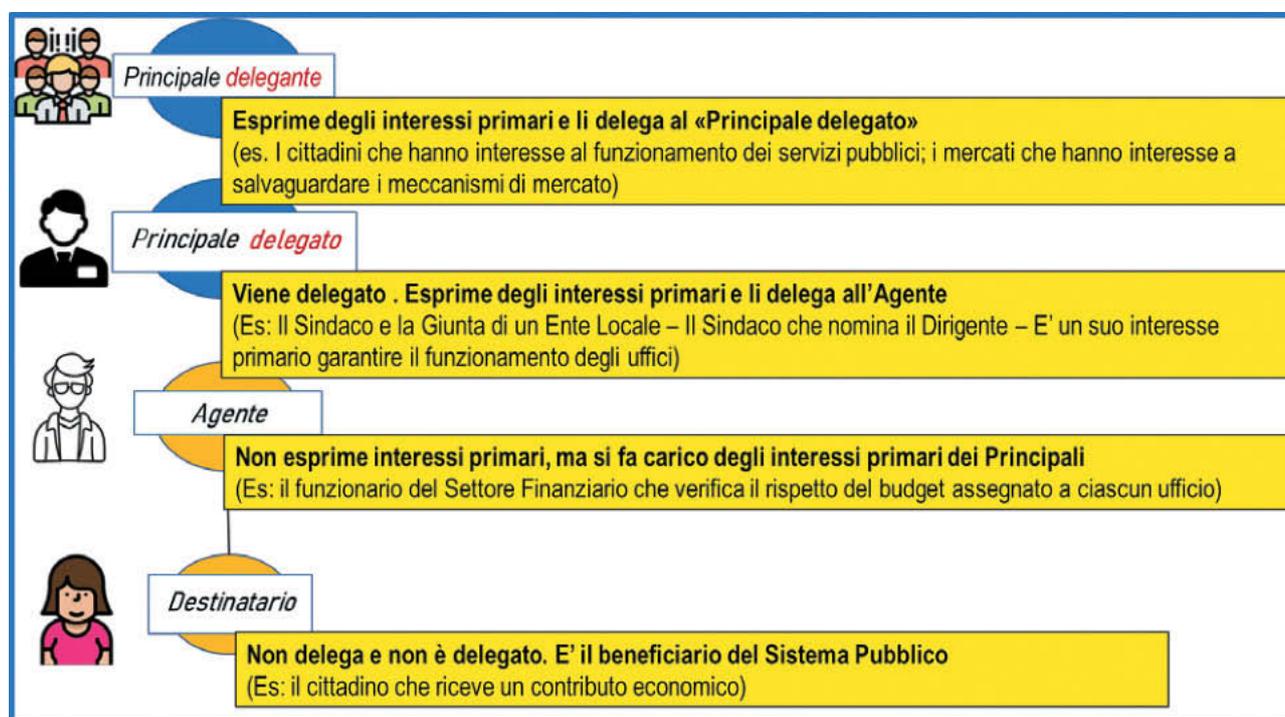
Nel caso che vi abbiamo presentato c'è una rete che ha 5 "nodi" (Comune, Fabio Foro, Caterina Carriera,

Antonio Azzardo e Ciro Cottolo), ma i ruoli giocati dai nodi sono solo 3:

- Principale (delegato)
- Agente
- Destinatario

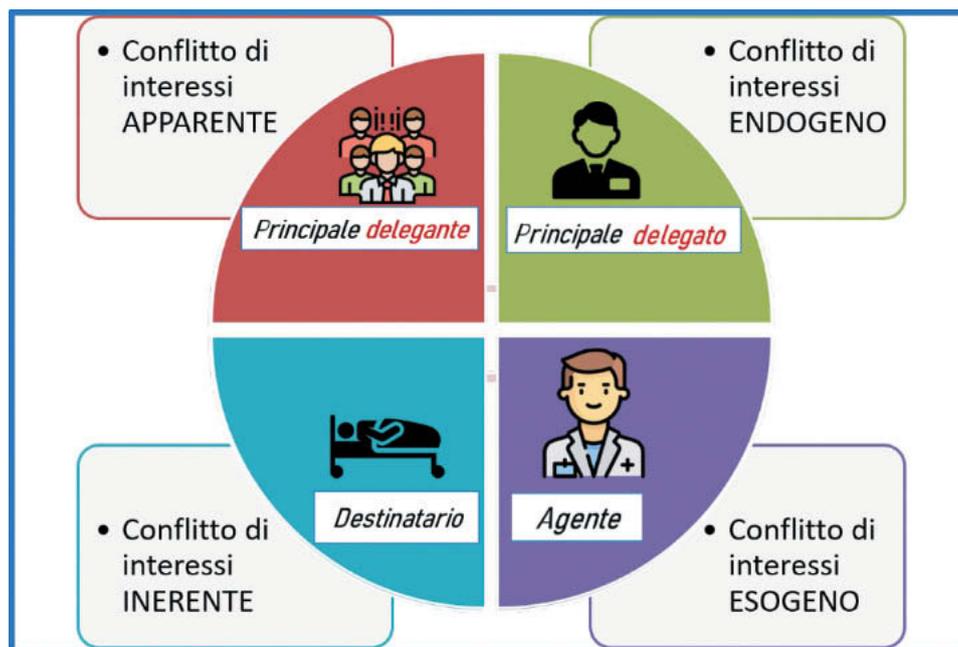
Se aggiungiamo un ulteriore ruolo (quello del *principale delegante*, rappresentato dalla collettività dei cittadini nel loro ruolo di elettori, contribuenti, titolari di diritti, ecc.) abbiamo la "teoria dell'Agenzia Estesa", che permette di descrivere i diversi ruoli che agiscono nella Pubblica Amministrazione o interagiscono con essa (tavola 5)

Tavola 5



Le dinamiche del caso che vi abbiamo presentato (nonché la maggior parte delle dinamiche che si generano all'interno del sistema pubblico)

possono essere spiegate assumendo che ogni ad ogni ruolo sia associato uno specifico conflitto di interessi:



## **Agente vs. Principale: il Conflitto di interessi Esogeno**

Se assumiamo il punto di vista dell'Agente, avremo il conflitto di interessi *Esogeno*. È la tipologia di conflitto di interessi più nota, che dipende dagli interessi che "corrono" sulle relazioni della sfera privata dell'Agente e che coinvolge l'Agente e il Principale (delegato o delegante). Nel conflitto Esogeno uno o più interessi secondari dell'Agente entrano in conflitto con gli interessi primari del Principale e si determina una minaccia concreta all'imparzialità.

## **Principale vs. Principale: il Conflitto di interessi Endogeno**

Se assumiamo il punto di vista del Principale delegato, avremo il conflitto di interessi *Endogeno*, cioè il conflitto tra gli INTERESSI PRIMARI di un Principale o di più Principali, delegati o deleganti. Il conflitto tra gli interessi primari di due Principali può

generare una situazione di *incompatibilità de facto* (che ANAC chiama *conflitto di interessi strutturale* (9)), che non può essere gestita attraverso la semplice astensione perché non ha nulla a che fare con la sfera privata dall'Agente (10).

## **Destinatario vs. Principale delegato: il Conflitto di interessi Inerente**

Se assumiamo il punto di vista del destinatario avremo il conflitto di interessi *Inerente*. Il conflitto di interessi *Inerente* nasce dalle aspettative del destinatario nei confronti del Principale delegato. Si chiama "Inerente" perché deriva da una tendenza naturale dei destinatari: i destinatari sono "egoisti" e non si fanno carico degli interessi primari. Piuttosto pensano esclusivamente ai propri interessi secondari e chiedono al sistema pubblico di adattarsi ai propri bisogni e interessi. Così facendo mettono i propri interessi in conflitto con gli interessi del Principale (11).

(9) PNA 2019, pag. 47: "[...] Un'altra ipotesi di conflitto di interessi può presentarsi nei casi in cui il conferimento di una carica nelle pubbliche amministrazioni, negli enti pubblici e negli enti di diritto privato regolati, finanziati e in controllo pubblico sia formalmente in linea con le disposizioni del D.Lgs. n. 39/2013 e tuttavia configuri una situazione di conflitto di interessi non limitata a una tipologia di atti o procedimenti, ma generalizzata e permanente, cd. strutturale, in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite". Tuttavia, il nostro conflitto di interessi endogeno tra due Principali (*incompatibilità de facto*) si differenzia dal conflitto di interessi strutturale di ANAC, perché si genera senza bisogno dell'apporto di interessi secondari dell'agente, mentre il

conflitto strutturale di ANAC si genera quando "l'imparzialità nell'espletamento dell'attività amministrativa potrebbe essere pregiudicata in modo sistematico da interessi personali o professionali derivanti dall'assunzione di un incarico".

(10) Anche ANAC nel PNA 2019 (pag. 51) ritiene che l'astensione non sia lo strumento idoneo a gestire il conflitto tra Principali.

(11) Il conflitto di interessi *Inerente* è poco studiato, ma genera delle "distorsioni" molto interessanti. Per esempio, "i mercati" (cioè l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè degli acquirenti e dei venditori) hanno un interesse primario alla libera concorrenza... Ma nessuna singola impresa è interessata ad essere sostituita da una impresa migliore! Allo stesso modo, la collettività dei soggetti

## **Principale delegante vs. Principale delegato : il Conflitto di interessi Apparente**

Se assumiamo il punto di vista del Principale delegante, avremo un conflitto di interessi *Apparente* che viene innescato dal Principale delegante, cioè dalla collettività e dai *mass media* (*social network*, giornali, televisione, ecc.) che, contemporaneamente, danno voce e strutturano la pubblica opinione. Nel conflitto di interessi Apparente i confini tra realtà e apparenza, tra fatti e interpretazione dei fatti (in una situazione di asimmetria informativa), tendono a confondersi. Si definisce Apparente non perché non esista, ma perché dipende dalle Aspettative della collettività e perché è vincolato al “punto di vista” del Principale delegante, che è un punto di vista esterno alla pubblica amministrazione. Il conflitto di interessi Apparente potrebbe anche essere infondato: il Principale delegante infatti, non avendo tutte le informazioni, può interpretare in modo errato l'operato dei soggetti delegati.

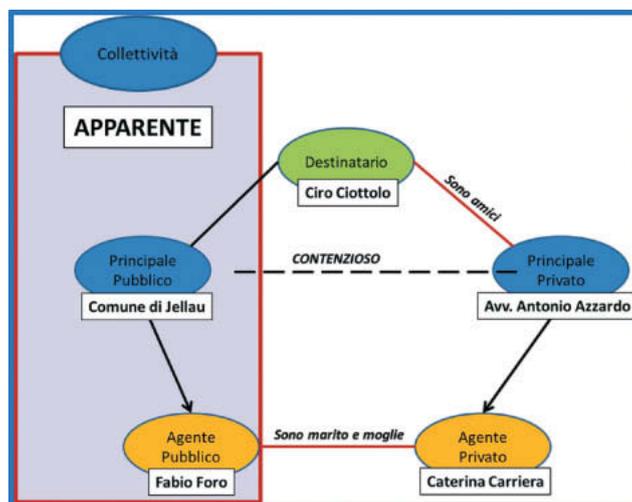
## **Decodifica del caso**

Nel caso di Fabio Foro i diversi conflitti di interessi si sovrappongono e si rafforzano l'uno con l'altro.

Come abbiamo visto il suo conflitto di interessi esogeno è molto debole, perché le *policy* dello Studio Legale Azzardo impediscono a sua moglie (Caterina Carriera) di essere una sua controparte in un contenzioso che coinvolge il Comune di Jellau.

Quello che invece potrebbe essere molto forte è il Conflitto di interessi Apparente, cioè il conflitto di interessi che potrebbe essere avvertito da un osservatore esterno e che potrebbe mettere a rischio la *percezione di imparzialità* e la credibilità dell'amministrazione comunale. Fabio Foro e la sua organizzazione risolvono il conflitto di interessi apparente attraverso il comportamento di astensione anche se, vista la *policy* dello studio legale, nessuna possibilità di influenzamento sarebbe, almeno in teoria, possibile.

**Tavola 6**



Fabio Foro crede, ingenuamente, che quello *Apparente* sia l'unico conflitto di interessi sul tavolo. Ma si sbaglia.

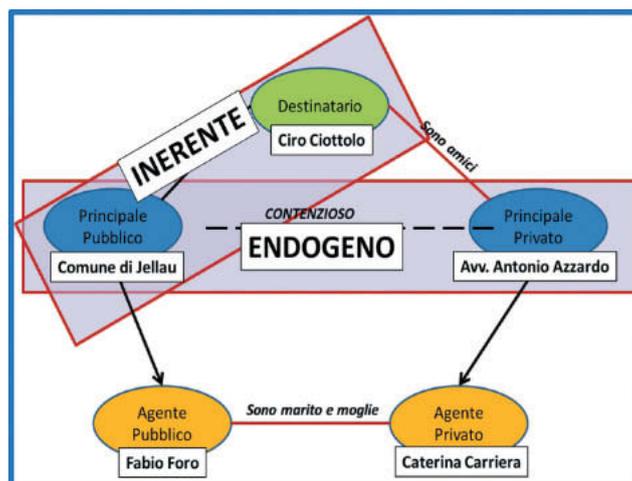
Quello che Fabio Foro non vede è, innanzitutto, il conflitto di interessi *Inerente* tra Ciro Ciottolo e

il Comune di Jellau (tavola 7). Ciro Ciottolo vuole assolutamente il rilascio dell'autorizzazione da parte del Comune di Jellau, perché (presumibilmente) tale autorizzazione è importante per lo sviluppo della propria attività economica.

cui è riconosciuto il diritto alla salute ha, nel suo insieme, un interesse primario all'imparzialità ... Ma quando ci rechiamo in

ospedale per prenotare una visita o fare un esame, non siamo contenti se ci sono altri pazienti prima di noi ...

Tavola 7



Quando **Ciro Ciottolo** si rivolge all'Avvocato **Antonio Azzardo**, emerge invece un conflitto di interessi *Endogeno*.

In quel momento, infatti, gli interessi del Principale delegato di **Fabio Foro** (il Comune di Jellau) e gli interessi del Principale delegato di sua moglie (l'Avv. Azzardo) diventano incompatibili (tavola 8): in caso di contenzioso solo uno dei due potrà prevalere, mentre l'altro sarà destinato a perdere.

**Fabio Foro** e **Caterina Carriera**, quindi, sono due Agenti che hanno i rispettivi Principali in conflitto, ma che sono legati da una relazione interpersonale molto stretta e intensa. In virtù di questo collegamento, ciascuno dei due può influenzare il Principale dell'altro. È esattamente ciò che accade quando **Fabio Foro** comunica alla moglie delle informazioni relative alla gestione della richiesta di autorizzazione avanzata da **Ciro**

**Ciottolo**: tali informazioni possono promuovere gli interessi dell'avvocato **Azzardo** e (a causa del conflitto endogeno) inevitabilmente danneggiare gli interessi del Comune di Jellau.

**Caterina Carriera**, infine, sa che se condivide le informazioni ricevute dal marito con il suo Principale, promuoverà anche i propri interessi secondari (per esempio fare carriera all'interno dello Studio Legale), ma in questo modo compirà un azzardo morale ai danni del Principale di suo marito (e anche nei confronti di suo marito, che probabilmente non si aspetta che lei condivida quelle informazioni). Quindi **Caterina Carriera** si trova in una situazione di conflitto di interessi Esogeno nei confronti del Comune di Jellau: è un Agente esterno alla sfera pubblica (ma in collegamento con un Agente pubblico) che può commettere un azzardo morale ai danni del Principale pubblico (tavola 8).

