







### Competenze per la Legalità

Rafforzamento Competenze per contrastare Riciclaggio e Corruzione nella P.A.

## LA POLARIZZAZIONE DEGLI INTERESSI: UNO STRUMENTO PER VALUTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE E L'INTEGRITÀ DELLE DECISIONI PUBBLICHE

di

Massimo Di Rienzo e Andrea Ferrarini







I PROMOTORI









L'identificazione del rischio di corruzione, per come è stata svolta dalla maggior parte delle pubbliche amministrazioni, si è concentrata sui procedimenti, riducendosi ad un lungo elenco di violazioni o irregolarità, come le seguenti:

- gestione delle pratiche senza seguire l'ordine cronologico
- mancata verifica dei requisiti per ottenere un'autorizzazione o un contributo
- definizione dei contenuti di un bando di gara, al solo fine di favorire un operatore economico particolare
- esecuzione non oggettiva di una attività di controllo, al fine di non rilevare eventuali criticità (o al contrario al fine di rilevare criticità non esistenti)

Questi elenchi di condotte a rischio hanno il limite di non spiegare *perché* certe condotte a rischio potrebbero essere adottate. Perché qualcuno, all'interno di una amministrazione, dovrebbe gestire le pratiche senza seguire un ordine cronologico, truccare un appalto, chiudere un occhio per favorire un destinatario oppure, al contrario, accanirsi contro un destinatario?

Se rispondiamo a questa domanda, dicendo: "perché qualcuno è disonesto", non abbiamo centrato il problema. La risposta più corretta è, piuttosto: "perché conviene a quasi tutti".

Gli interessi orientano i comportamenti umani: le persone tendono ad adottare i comportamenti che promuovono interessi percepiti come intensi, perché sono strategie che soddisfano bisogni rilevanti. Una buona metodologia di identificazione del rischio, quindi, deve in un certo senso prendere in considerazione il nesso che lega dimensione organizzativa e dimensione relazionale. I processi di una pubblica amministrazione possono avere un impatto (positivo o negativo) su un gran numero di interessi, riconducibili a una platea diffusa di soggetti (politici, funzionari, destinatari, operatori economici, collettività, ecc...). Questa metodologia, di conseguenza, dovrebbe:

- identificare dei comportamenti possibili, che possono essere adottati nei processi o che possono influenzare i processi;
- identificare gli interessi in gioco nelle reti di relazioni;
- studiare l'impatto di ciascun comportamento possibile sugli interessi in gioco.

Alla luce di questa analisi *gli eventi a rischio* sono comportamenti che promuovono numerosi interessi in gioco nella sfera pubblica e nella sfera privata, ma che minacciano l'imparzialità e altri interessi primari del Sistema Pubblico (diritto alla Salute, tutela del territorio, valorizzazione del patrimonio culturale, ecc...). Sono azzardi morali che hanno un gran numero di <u>esternalità positive</u><sup>1</sup>.

Non sappiamo se questi comportamenti saranno mai messi in atto. Non sappiamo quanto siano "verosimili". Ma dobbiamo innanzitutto imparare ad identificarli e a chiamarli con il loro nome.

#### Relazioni della sfera professionale e relazioni della sfera privata

I Responsabili della prevenzione della corruzione (RPCT) e gli "analisti del rischio" possono sviluppare una conoscenza approfondita dei processi, ma cosa ne sanno della dimensione relazionale? Come possono







<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Sul tema delle esternalità positive della corruzione, si rimanda all'articolo: "Il lato B della corruzione": https://spazioetico.com/2017/10/02/il-lato-b-della-corruzione/









conoscere le reti di relazioni della sfera privata dei funzionari e dei soggetti che agiscono nella loro organizzazione? Quasi nulla! Non hanno accesso ai bisogni e agli interessi e alle dinamiche relazionali della sfera privata delle altre persone. In questa situazione, sembrerebbe impossibile identificare il rischio!

Fortunatamente, la situazione non è così disperata. Alcune relazioni ed alcuni interessi della sfera privata di un agente pubblico, per esempio, potrebbero essere visibili, perché quell'agente pubblico ha dichiarato di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi. L'emersione di un conflitto di interessi, consente di svolgere un'attività *puntuale* di identificazione del rischio: in presenza di un conflitto di interessi l'interferenza tra sfera privata e sfera professionale potrebbe indurre l'agente ad adottare comportamenti che promuovono interessi propri o di terzi, a discapito degli interessi primari. L'astensione e le altre misure di gestione del conflitto di interessi sono misure *personalizzate* di gestione del rischio, volte ad impedire che il conflitto degeneri in un azzardo morale.

Invece, una identificazione non puntuale, ma *generalizzata* del rischio di corruzione può essere sviluppata mettendo sotto osservazione le relazioni della sfera professionale e gli interessi che corrono su tali relazioni. Una tale operazione consente di identificare, come vedremo, comportamenti a rischio che sono parzialmente sganciati dagli interessi e dalle relazioni della sfera privata dei singoli agenti pubblici.

#### La somma che conta più delle parti: il caso del signor Ammanicato e dell'Assessore Rivoti

Per rendere un po' più concreto il nostro ragionamento, ricostruiamo la vicenda del nostro signor Ammanicato<sup>2</sup>.

I signor Armando Ammanicato ha bisogno di denaro: la sua azienda (una ditta individuale che realizza impianti elettrici civili e industriali) è in crisi e la sua ex moglie (in sede di divorzio) ha ottenuto dal giudice l'assegnazione della casa coniugale, l'affidamento esclusivo dei figli e un cospicuo assegno di mantenimento.

Il Signor Ammanicato è proprietario di alcuni terreni agricoli nel suo comune di residenza. Appartengono alla sua famiglia da molte generazioni, ma lui, non se ne è mai interessato. Se adesso riuscisse a venderli ad un buon prezzo, potrebbe ricavarci il denaro di cui ha bisogno. Ma quei terreni sono difficili da vendere: l'agenzia a cui si è rivolto è stata molto chiara in proposito: "i terreni agricoli non interessano a nessuno... Ma se diventassero terreno edificabili... allora ci sarebbe la fila per comprarli..."

Ammanicato si ricorda di avere svolto, pochi mesi prima, dei lavori di rifacimento dell'impianto elettrico della casa del dott. Renato Rivoti, assessore all'Urbanistica del Comune. Ha ancora il suo numero di telefono, perché Renato Rivoti deve ancora finire di pagare i lavori. E decide di chiamarlo: "Buongiorno dottore, sono Ammanicato, l'elettricista... Avrei una faccenda da sistemare in Comune, relativamente ad alcuni terreni di cui sono proprietario...

Ammanicato mette mano alla sua strategia perversa: usare una relazione di debito economico preesistente, per indurre l'assessore Rivoti ad attivarsi per garantire che la destinazione d'uso dei suoi terreni sia variata da agricola a edificabile.

Ammanicato e Rivoti si danno appuntamento a casa dell'assessore, una sera. Ammanicato espone

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Abbiamo presentato il caso del signor Ammanicato e dell'Assessore Rivoti nell'articolo: "Prima e dopo la corruzione"















il suo problema nei minimi dettagli, fornendo anche i dati catastali dei terreni: "Ovviamente" aggiunge alla fine del suo lungo monologo: "se Lei fosse così gentile da perorare la mia causa, non mi dovrà dare più nemmeno un euro per i lavori fatti in questa casa".

L'Assessore è pensoso. Non risponde subito. Il suo viso non rivela alcuna emozione. Non dice né sì né no alla proposta di Ammanicato. Aggiunge soltanto: "... Lei mi chiede una cosa difficile ... Ci vorrebbe un incentivo anche per il Comune di Frego di Sotto!"

Adesso è ammanicato a prendere tempo, prima di rispondere: "Potrei sponsorizzare la sagra della Gazza Ladra, che si tiene ogni anno qui in paese!"

"Non voglio soldi!!!" grida Rivoti, alzando di molto la voce.

Ammanicato, allarmato dalla reazione dell'Assessore, ci tiene a precisare: "Ma quali soldi! Mi impegno a realizzare io l'allestimento dell'impianto elettrico per l'illuminazione della piazza e per le bancarelle, a costo zero per il Comune"

"E' legale?"

"Altroché! Tutto alla luce del sole. Il Comune firma un contratto di sponsorizzazione e il gioco è fatto!".

All'Assessore Rivoti, adesso, scappa dalle labbra un sorriso diabolico.

Quanti comportamenti a rischio vengono descritti nella nostra "storiella"? E quanti interessi possono essere influenzati (promossi o minacciati) da tali eventi?

Possiamo identificare una serie di comportamenti a rischio che, se adottati, possono contribuire a realizzare uno scambio di tipo corruttivo:

- L'assessore Rivoti "promuove" gli interessi di Ammanicato.
- Ammanicato non pretende un pagamento per i lavori svolti nella casa di Rivoti.
- Ammanicato si impegna a lavorare gratis per allestire l'impianto elettrico della Sagra della Gazza Ladra.
- Il Comune accoglie l'istanza di modifica di destinazione d'uso dei Terreni di Ammanicato.

Non è difficile capire il rischio corruttivo associato a questi comportamenti, presi nel loro complesso. Ma questi stessi comportamenti, presi singolarmente, potrebbero perdere gran parte del loro *potenziale corruttivo*. Per esempio, uno sconto sui lavori svolti nella casa di qualcuno non è in sé corruzione. E non c'è nulla di illegale nelle cosiddette "sponsorizzazioni tecniche", dove un operatore economico si impegna ad eseguire lavori o fornire servizi gratuitamente a favore di una pubblica amministrazione, in cambio di pubblicità o visibilità: sono previste dai regolamenti dei comuni e sono regolate da appositi contratti. Anche l'interferenza politica, in una certa misura, è un fenomeno diffuso in numerose amministrazioni locali e che non è sistematicamente associabile alla corruzione: molto spesso dipende invece da scarsa capacità di riconoscere la distinzione dei ruoli e delle funzioni all'interno di una organizzazione e di gestire le aspettative dei destinatari. Insomma, l'interferenza politica è certamente un fattore di rischio corruttivo, ma non in sé.

in sintesi, sembra che il tutto conti più delle sue parti: comportamenti che, presi singolarmente, non hanno nulla di corrotto, oppure rappresentano un fattore di rischio, se messi insieme diventano corruzione. Chiaramente, questo fenomeno dipende dal *pattern relazionale* di riferimento di questi comportamenti:















Ammanicato e Rivoti agiscono all'interno di una relazione occulta di scambio e "trascinano" dentro lo scambio anche i processi del Comune di Frego di Sotto.

Non è una novità: è risaputo che la corruzione è uno scambio occulto che prevede la distorsione e "privatizzazione" dei processi pubblici e delle risorse destinate a quei processi o dei guadagni generati dai quei processi. ma noi sappiamo che sulle relazioni corrono degli interessi e quindi il passo in avanti è cercare di descrivere il potenziale corruttivo dei comportamenti messi in atto in una relazione di scambio occulta nei termini degli interessi che vengono promossi o minacciati da tali comportamenti. E questo passo in avanti ci riserverà delle sorprese!

#### Scenari e polarizzazioni

Proviamo a identificare gli interessi secondari che "corrono" sulla relazione di scambio e gli interessi primari che possono essere minacciati dai comportamenti a rischio. Possiamo farlo con la seguente tabella:

Interessi Primari	Interessi Secondari	
Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)	
Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)	
Tutela del Territorio		

Adesso dobbiamo immaginare uno scenario e vedere quali interessi possono essere promossi e quali interessi possono essere minacciati dai comportamenti. Il risultato di questa analisi si chiama *polarizzazione*. La polarizzazione degli interessi deriva dal fatto che qualunque comportamento divide l'insieme degli interessi in 3 sotto-gruppi:

- gli interessi che vengono promossi da quel comportamento,
- gli interessi che vengono minacciati da quel comportamento,
- gli interessi che non sono influenzati (non sono né promossi, né minacciati) da quel comportamento.

Possiamo rappresentare graficamente la polarizzazione usando delle semplici "faccine" (fig. 2)



Immaginiamo un primo scenario in cui effettivamente Ammanicato ha diritto a chiedere ed ottenere la modifica della destinazione d'uso. In questo scenario, l'accoglimento dell'istanza fa emergere la seguente polarizzazione:















#### Comportamenti:

• Il Comune accoglie l'istanza di modifica di destinazione d'uso dei Terreni di Ammanicato

	Interessi Primari	Interessi Secondari	
	Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)	
	Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)	
<u>•</u>	Tutela del Territorio.		

Proviamo ora a cambiare scenario: adesso Ammanicato NON ha diritto a chiedere e ottenere la modifica della destinazione d'uso (per esempio, il PGT del Comune di Frego di Sotto prevede la creazione di una "cintura verde" attorno al nucleo urbano e i terreni di Ammanicato rientrano in quest'area non edificabile). In questo secondo scenario se il Comune dovesse ugualmente approvare la variazione d'uso, emergerebbe il seguente scenario:

#### Comportamenti:

• Il Comune accoglie l'istanza di modifica di destinazione d'uso dei Terreni di Ammanicato

Interessi Primari	Interessi Secondari		
Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)		
Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)		
Tutela del Territorio.			

Nel primo scenario, l'interesse di Ammanicato entra in convergenza con gli interessi primari del Comune di Frego di sotto. Nel secondo scenario, invece, entra in conflitto con tutti gli interessi primari. Non siamo ancora















di fronte ad un evento corruttivo: i due scenari rappresentano solo l'aspettativa di Ammanicato in quanto destinatario: lui vuole in ogni caso (in ogni scenario) la modifica della destinazione d'uso.

Adesso concentriamoci sul secondo scenario (quello in cui gli interessi entrano in conflitto) e cominciamo ad aggiungere i vari comportamenti previsti dall'accordo corruttivo. Il nostro obiettivo è capire se questi comportamenti orientano gli interessi in gioco in modo tale da rendere vantaggioso, per il Comune, avallare l'aspettativa di Ammanicato e concedere la variante di destinazione d'uso dei terreni, in deroga (o addirittura in violazione) al PGT.

Se Rivoti interferisce con l'operato degli uffici e promuove la causa di Ammanicato, questo comportamento minaccia l'imparzialità, ma non influenza gli altri interessi in gioco.

# Comportamenti: L'assessore Rivoti "promuove" gli interessi di Ammanicato Interessi Primari Imparzialità Vendere i terreni (Ammanicato) Buon Andamento Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti) Tutela del Territorio.

Insomma, l'interferenza politica da sola fa poco: il suo *potenziale corruttivo* è minimo. Se aggiungiamo allo scenario la promessa di Ammanicato (non pretendere il pagamento per i lavori svolti a casa di Rivoti), si genera un conflitto di interessi

#### Comportamenti:

- L'assessore Rivoti "promuove" gli interessi di Ammanicato
- Ammanicato non pretende un pagamento per i lavori svolti nella casa di Rivoti

Interessi Primari	Interessi Secondari	
Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)	















<u></u>	Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)	
<u>••</u>	Tutela del Territorio.		

Il "salto di qualità" lo abbiamo quando inseriamo lo scenario l'altra promessa di Ammanicato: lavorare gratis per allestire la Sagra della Gazza Ladra. Questo comportamento, infatti, fa emergere una convergenza tra interessi primari e secondari e un conflitto tra interessi primari:

#### Comportamenti:

- L'assessore Rivoti "promuove" gli interessi di Ammanicato
- Ammanicato non pretende un pagamento per i lavori svolti nella casa di Rivoti
- Ammanicato si impegna a lavorare gratis per allestire l'impianto elettrico della Sagra della Gazza Ladra.

	Interessi Primari	Interessi Secondari	
	Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)	
	Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)	
<u>••</u>	Tutela del Territorio.		

In pratica, all'interno dello scambio corruttivo, ammanicato si impegna ad adottare comportamenti che promuovono un interesse secondario dell'assessore, ma anche un interesse primario dell'amministrazione: la sua "sponsorizzazione" garantisce un risparmio economico al Comune di Frego di Sotto! Il costo di questo scambio, per ora, è la caduta dell'imparzialità.

Ovviamente, Ammanicato ha un solo interesse: vuole vendere i suoi terreni. E tutto questo investimento (rinunciare a essere pagato, lavorare gratis per il Comune) gli serve per garantirsi la variazione della loro destinazione d'uso. Ricordiamoci che nello scenario che abbiamo ipotizzato, Ammanicato non potrebbe ottenere facilmente la variazione d'uso. Ma per lui è vantaggioso ottenerla. Lo sarà anche per l'Assessore e per gli uffici del Comune? Vediamo (nella tabella qui sotto) in che modo la variazione della destinazione d'uso incide sugli interessi in gioco:

Comportamenti:















- L'assessore Rivoti "promuove" gli interessi di Ammanicato
- Ammanicato non pretende un pagamento per i lavori svolti nella casa di Rivoti
- Ammanicato si impegna a lavorare gratis per allestire l'impianto elettrico della Sagra della Gazza Ladra.
- Il Comune accoglie l'istanza di modifica di destinazione d'uso dei Terreni di Ammanicato.

Interessi Primari	Interessi Secondari	
Imparzialità	Vendere i terreni (Ammanicato)	
Buon Andamento	Non pagare i lavori di sistemazione dell'impianto elettrico (Rivoti)	
Tutela del Territorio		

Tutti gli interessi secondari convergono e vengono promossi. E viene promosso anche il buon andamento (perché l'approvazione della variante garantirà al Comune un risparmio sui costi di allestimento della Sagra della Gazza Ladra). Tuttavia, l'impatto sugli altri interessi primari è molto forte: oltre all'imparzialità, viene minacciata anche la Tutela del Territorio.

#### Conclusioni

Le analisi condotte attraverso lo strumento della polarizzazione degli interessi fanno emergere la drammatica ambiguità del fenomeno corruttivo: da una parte un patto scellerato che mortifica l'interesse pubblico, dall'altra un meccanismo di stabilizzazione degli interessi in gioco. Forse questa stabilizzazione è ciò che rende così difficile riconoscere gli eventi di corruzione e percepire i benefici delle politiche di prevenzione. Queste politiche, infatti (se non si riducono ad un vuoto cumulo di adempimenti) mirano a rompere i forti equilibri che caratterizzano le polarizzazioni tra interessi primari e secondari all'interno dei sistemi pubblici.

Per percepire chiaramente il senso dell'anticorruzione (anche se noi preferiamo parlare di promozione dell'integrità) bisognerebbe allontanarsi dall'arena delle interazioni tra gli interessi e, dalla giusta distanza, considerare le aspettative che la collettività nutre nei confronti del sistema pubblico. Da questo punto di vista privilegiato, ma troppo spesso trascurato anche dal legislatore, l'imparzialità emerge come il vero sistema regolatore della pubblica amministrazione; mentre la fiducia (cioè l'affidabilità delle organizzazioni delegate a promuovere interessi diffusi) diventa il termometro che misura l'efficacia delle politiche di prevenzione.

APPENDICE - UN PO' DI MATEMATICA: E(S<sup>c</sup>).















Questo paragrafo non aggiunge nulla a quanto detto, ma traduce in termini matematici i concetti di interazioni tra interessi e polarizzazione.

Abbiamo detto che le persone agiscono per promuovere i propri interessi. In un sistema pubblico interagiscono interessi primari e secondari riferiti a diversi soggetti e organizzazioni. In un sistema pubblico ciascun soggetto o ciascuna organizzazione, quando agisce, deve tenere conto non solo dei propri interessi, ma anche degli interessi degli altri. E per ciascun soggetto o per ciascuna organizzazione sarà vantaggioso adottare un certo comportamento se quel comportamento promuove interessi percepiti come rilevanti.

Diremo che per un soggetto una certa *polarizzazione* (cioè un insieme di interessi promossi o minacciati da un certo comportamento) è in *equilibrio* se i costi non superano i benefici, vale a dire se adottando un certo comportamento si promuovono interessi percepiti come intensi e si minacciano interessi che sono percepiti come poco intensi. Ovviamente, persone diverse possono percepire in modo diverso l'intensità degli interessi in gioco e quindi gli equilibri sono sempre soggettivi e dipendono dal punto di vista di chi che effettua la valutazione. Forse vale la pena "formalizzare" questa idea.

#### La funzione di "intensità percepita"

Per indicare l'intensità di un interesse, useremo una funzione: la funzione  $\psi$  (psi) di intensità percepita. Dato un qualunque interesse, che indicheremo con " $\mathbf{s}$ ", la funzione  $\psi$  associa a quell'interesse un numero reale compreso tra -1 e +1:

• 
$$\psi(s) = r \in [-1,+1].$$

I numeri reali compresi tra -1 e +1 sono infiniti:  $\psi(s)$  può essere uguale a 0,5 ma anche a -0,12 o a 0,357... diremo quindi che lo  $\psi$  di un interesse (l'intensità percepita di un interesse) è analogico, perché il suo valore può variare con continuità tra un valore minimo (-1) e un valore massimo (+1).

Il valore  ${\bf r}$  di  ${\bf \psi}$  è una percezione non razionale, variabile nel tempo e variabile da individuo a individuo: persone diverse possono associare intensità diverse al medesimo interesse e senza sapere perché. Questo dipende da diversi fattori: dall'intensità dei bisogni, dal tipo di relazione a cui gli interessi sono associati, dalle aspettative e dall'intensità di tali relazioni. In questa sede, quindi, assegneremo ad  ${\bf r}$  dei valori assolutamente arbitrari.

L'intensità di un interesse **s** viene percepita solo quando un determinato comportamento **c** influenza un certo comportamento e può essere percepita come un guadagno o come un perdita:

- $\psi(s) = +r se c promuove s$
- $\psi(s) = -r se c minaccia s$
- $\psi(s) = 0$  se c non influenza in alcun modo s

Potremmo non conoscere il valore  $\mathbf{r}$  associato a  $\psi(\mathbf{s})$ , ma sappiamo che quel valore è sempre positivo quando un comportamento promuove  $\mathbf{s}$ , è negativo quando un comportamento minaccia  $\mathbf{s}$ , mentre è uguale a 0 quando il comportamento non influenza  $\mathbf{s}$ :















- $\psi(s) > 0$  se c promuove s
- $\psi(s) < 0$  se c minaccia s
- ψ(s) = 0 se c non influenza in alcun modo s

#### Un irrazionale calcolo dei costi-benefici

Le diverse ipotesi di comportamento, insomma, orientano gli interessi e le persone scelgono quale comportamento adottare facendo un calcolo dei costi e dei benefici. Un calcolo razionale, che però si basa sul valore di  $\psi$ , che è irrazionale.

Vediamo con alcuni esempi come funziona questo calcolo, prendendo come riferimento tre interessi **s1, s2 ed s3** che hanno la seguente intensità percepita:

- $\psi(s1) = \pm 0.3$
- $\psi(s2) = \pm 0.7$
- $\psi(s3) = \pm 0.5$

Esempio 1: un comportamento c promuove tutti e tre gli interessi. Si determina una convergenza di interessi e il calcolo dei costi-benefici è il seguente:

• 
$$+\psi(s1) + \psi(s2) + \psi(s3) = +0.3 + 0.7 + 0.5 = 1.5$$

Il comportamento sarà adottato, perché percepito come vantaggioso.

Esempio 2: un comportamento  $\mathbf{c}$  minaccia tutti e tre gli interessi. Anche in questo secondo caso si determina una convergenza di interessi, ma  $\psi(s1)$  e  $\psi(s2)$  avranno un valore negativo e il calcolo costi-benefici è il seguente:

• 
$$-\psi(s1) - \psi(s2) - \psi(s3) = -0.3 - 0.7 - 0.5 = -1.5$$

Il comportamento non sarà adottato, perché percepito come svantaggioso.

Esempio 3: un comportamento c promuove s1 ed s2, ma minaccia s3. In questo caso, gli interessi non reagiscono tutti allo stesso modo e si determina un conflitto di interessi. Il calcolo sarà il seguente:

• 
$$+ \psi(s1) + \psi(s2) - \psi(s3) = +0.3 + 0.7 - 0.5 = +0.5$$















Il comportamento non promuove tutti gli interessi in gioco, ma sarà comunque adottato, perché percepito come vantaggioso.

Esempio 4: un comportamento c promuove s2 ma minaccia s1 ed s3. Anche qui gli interessi non reagiscono tutti allo stesso modo e si determina un conflitto di interessi. il calcolo sarà il seguente:

• 
$$-\psi(s1) + \psi(s2) - \psi(s3) = -0.3 + 0.7 - 0.5 = -0.1$$

Il comportamento minaccia e promuove interessi molto intensi, ma viene percepito come svantaggioso.

Esempio 5: un comportamento c non influisce su s2, promuove s1 e minaccia s3. In questo ultimo esempio, l'intensità di s2 è nulla, perché c non influenza questo comportamento, ma si determina un conflitto di interessa. Il calcolo sarà il seguente:

• 
$$+ \psi(s1) + 0 - \psi(s3) = +0.3 - 0.5 = -0.2$$

Anche in questo caso, il comportamento sarà percepito come svantaggioso.

#### Insiemi "polarizzati"

Possiamo generalizzare questi calcoli, prendendo in considerazione un insieme **S** qualunque e un qualunque comportamento **c**. Il comportamento **c** divide l'insieme S in tre sottoinsiemi:

- l'insieme  $S^+ = \{x: x \in S \in \psi(x) > 0\}^3$  degli interessi che in S sono promossi da c
- l'insieme  $S^- = \{x: x \in S \in \psi(x) < 0\}^4$  degli interessi che in S sono minacciati da c
- I'insieme  $\mathbf{S}^0 = \{x: x \in S \in \psi(x) = 0\}^5$  degli interessi che in  $\mathbf{S}$  non sono influenzati da c

Quando questo fenomeno si verifica, diremo che **S** è un *insieme polarizzato da c.* Per indicare che un insieme **S** è polarizzato da **c**, useremo la notazione **S**<sup>c</sup>.







<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La formula tra parentesi graffe si legge nel modo seguente: "L'insieme degli interessi che hanno intensità positiva"

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> La formula tra parentesi graffe si legge nel modo seguente: "L'insieme degli interessi che hanno intensità negativa"

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> La formula tra parentesi graffe si legge nel modo seguente: "L'insieme degli interessi che hanno intensità nulla"









#### Polarizzazioni totali e polarizzazioni improprie.

La polarizzazione di un insieme si genera sempre, in presenza di possibili opzioni di comportamento; ma può avvenire in diversi modi e non sempre determina la partizione di S nei tre sottoinsiemi  $S^+$ ,  $S^-$  e  $S^0$ .

Per esempio, se **c** influenza tutti gli interessi in **S**, allora  $S^0 = \emptyset^6$  e in  $S^c$  avremo solo gli insiemi  $S^+$  ed  $S^-$  (polarizzazione "totale").

Se invece c non minaccia nessun interesse in S, allora  $S-=\emptyset$  e in  $S^c$  avremo solo gli insiemi  $S^+$  ed  $S^0$  (polarizzazione "impropria"). La polarizzazione è impropria anche quando  $S^+=\square$  e in  $S^c$  abbiamo solo gli insiemi  $S^-$  ed  $S^0$ .

Ci interessano soprattutto quegli insiemi polarizzati in cui  $S^+$  e  $S^-$  non sono insiemi vuoti e in cui in entrambi i sottoinsiemi  $S^+$  e  $S^-$  ci sono interessi primari. In questi casi infatti, si possono produrre fenomeni rilevanti di conflitto tra interessi primari e di convergenza tra interessi primari e secondari.

#### Equilibrio di un insieme polarizzato

Un insieme **S**<sup>c</sup> è *in equilibrio* quando **c** promuove interessi molto intensi e minaccia interessi poco intensi oppure, in termini più generali, quando i benefici di **c** sono percepiti come superiori ai suoi costi. Ovviamente, come abbiamo già visto, questo calcolo dei costi e dei benefici prende in considerazione esclusivamente la somma delle intensità degli interessi in **S**<sup>c</sup> e quindi dipende da come viene percepita l'intensità degli interessi in gioco, ma anche dal numero degli interessi in gioco, cioè dalla capacità di identificare gli interessi in gioco.

Per indicare la somma delle intensità degli interessi di un  $S^c$ , possiamo utilizzare questa semplice sommatoria:

$$\sum_{k=1}^{n} \psi(x_k), \qquad x_k \in S^{c}$$

A questo punto siamo in grado di definire in modo molto semplice  $\mathbf{E}(\mathbf{S}^{\mathbf{c}})$ , cioè la condizione di equilibrio di qualunque insieme polarizzato:

 $<sup>^{7}</sup>$  La sommatoria indica la somma delle intensità di tutti gli interessi apparenti a  $\mathbf{S^{c}}$ 







<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> s<sup>0</sup>= □ indica un insieme senza elementi, l'insieme vuoto.









$$\mathbf{E}(\mathbf{S}^c) = \sum_{k=1}^n \psi(x_k) > 0, \quad x_k \in \mathbf{S}^c$$

Se la somma delle intensità di tutti gli interessi di un insieme polarizzato da c è maggiore di zero, allora c genera una polarizzazione in equilibrio e c sarà percepito come vantaggioso. La probabilità che c venga effettivamente adottato dipende dal valore della sommatoria, cioè da quanto è forte la polarizzazione: se questo valore è molto elevato e non esistono altri comportamenti che generano polarizzazioni alternative e più forti, allora c molto probabilmente sarà adottato.

#### Polarizzazioni a rischio di corruzione

Indichiamo con  $i^*$  l'interesse primario all'imparzialità e consideriamo un insieme S tale che  $i^*\Box S$ . Un comportamento c innesca una polarizzazione a rischio di corruzione quando  $S^c$  è in equilibrio, ma c minaccia  $i^*$ . In breve,  $S^c$  è a rischio di corruzione quando:

$$\mathbf{E}(\mathbf{S}^c) = \sum_{k=1}^n \psi(x_k) > 0, \qquad x_k \in \mathbf{S}^c \text{ e i}^* \in S^-$$

Per rompere un equilibrio a rischio di corruzione si può agire in diversi modi. In primo luogo si può agire sui comportamenti possibili, trovando un comportamento alternativo **c2** che promuove **i\*** e genera una polarizzazione in equilibrio:

$$\mathbf{E}(\mathbf{S}^c) = \sum_{k=1}^n \psi(x_k) > 0, \qquad x_k \in \mathbf{S}^c \text{ e i*} \in S^+$$

In secondo luogo, si possono includere in **S** interessi che in precedenza non erano stati presi in considerazione. Se questi interessi sono intensi e sono minacciati da **c**, allora l'equilibrio si potrebbe rompere:

$$\mathbf{E}(\mathbf{S}^c) = \sum_{k=1}^n \psi(x_k) \le 0, \qquad x_k \in \mathbf{S}^c \text{ e i*} \in S^-$$

Una terza strategia è trovare un comportamento alternativo c3, che aumenta il numero degli interessi che finiscono in  $s^0$ , vale a dire un comportamento che è ininfluente per la maggior parte degli interessi in gioco. Gli interessi in  $s^0$ , come sappiamo, hanno intensità nulla, e quindi il calcolo dei costi e benefici verterà su un numero limitato di interessi e, probabilmente, la polarizzazione sarà meno forte.



