



Politecnico di Milano

Dipartimento di Ingegneria gestionale



POLITECNICO
DI MILANO



Giancarlo Vecchi

Trasparenza e accountability come strumenti di politica organizzativa

– Roma, 11 dicembre 2014 –

Relazione alla Giornata della Trasparenza del
Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali



ACCOUNTABILITY: L'ALTRA FACCIA DELLA RESPONSABILITA'

- **Accountability = definisce una relazione (formale o volontaria) tra un delegante e un delegato**
- **Quindi, una relazione tra chi “chiede conto” e chi deve (o si impegna a) “dare risposte, fornire spiegazioni e giustificazioni”**
- **L'accountor (il delegato) può essere unico, ma l'accontee (il delegante, il detentore del “conto”) può contemplare una molteplicità di soggetti**



Implica non solo la fornitura di informazioni sulla performance, ma anche la possibilità di dibattito, di domande da parte dell'accountee e di risposte da parte dell'attore in questione. E la possibilità di formulare giudizi sulla condotta valutata che possono produrre conseguenze (premi/sanzioni).

Ha una natura SIA EX ANTE (criteri di scelta) che RETROSPETTIVA (risultati), basata su 3 elementi:

- giustificazione,
- giudizi,
- conseguenze



A CHI RENDERE CONTO

Per le amministrazioni si presenta il problema “dei molti occhi” →

DIVERSI TIPI DI ACCOUNTABILITY:

- a)Politica: rappresentanti eletti, partiti politici, elettori, media
- b)Legale: sistema giudiziario
- c)Amministrativa: auditors, ispettori, controllori
- d)Professionale: valutazioni di pari
- e)Sociale: gruppi di interesse, rappresentanti degli interessi diffusi, altri stakeholders, cittadini → **qui agisce la trasparenza**



- **Il rapporto tra delegante e delegato è complicato dalla natura dei compiti affidati ad un soggetto e dalla loro misurabilità**
- **I compiti possono essere multipli e gli obiettivi diversificati: efficacia, efficienza, economicità, equità**
- **La misurabilità è articolata nello spazio (in relazione a bisogni e domande dei diversi territori), tra i diversi tipi di destinatari, e nel tempo (necessità di attendere l'emergere degli effetti)**



- **Nelle relazioni di accountability può essere più semplice definire obiettivi di riferimento riguardanti la conformità a standard e a regole di condotta**
- **Molto più complesso appare invece questa relazione sotto il profilo della misurabilità degli obiettivi di performance (locali, articolati per categoria di destinatari, diffusi nel tempo): la performance dipende dal buon utilizzo della discrezionalità e del positivo utilizzo degli spazi di autonomia locale**
- **per questo motivo entra in gioco la questione della trasparenza e del coinvolgimento di utenti, stakeholder e cittadini**



IL CICLO DI PERFORMANCE PUO' ESSERE SUDDIVISO IN TRE FASI:

- EX ANTE
- IN ITINERE
- EX POST

IN CHE MODO UN SOGGETTO PUO'
UTILIZZARE STRATEGICAMENTE L'ACCOUNTABILITY?



- **QUANDO:** quando si pone un problema di debole legittimazione, quando l'amministrazione ha un eccesso di discrezionalità, quando servono informazioni per affrontare l'incertezza e la definizione di priorità
- **OBIETTIVO:** aumentare la **FIDUCIA**: si opera secondo criteri equi, coerenti con obiettivi stabiliti/concordati, performanti, ecc.; si condividono i **rischi** delle decisioni; si aumentano le informazioni e le conoscenze, anche quelle relative alle posizioni dei vari attori in gioco
- **MODALITA':** aumentare la trasparenza nella selezione di obiettivi e nelle scelte



- **QUANDO:** è alto il rischio di un allontanamento dell'attuazione dagli obiettivi originari, a causa della molteplicità dei soggetti, della lontananza tra accountor e accountees, della prevalenza di dinamiche di autogestione nelle organizzazioni professionali
- **OBIETTIVO:** obbligare a ribadire l'adesione agli obiettivi e la coerenza dei comportamenti, al fine di mantenere i livelli di cooperazione necessari
- **MODALITA':** aumentare la condivisione delle informazioni, la densità delle relazioni,



- **QUANDO:** quando è elevata la distanza tra i finanziatori, gli attuatori, i destinatari e i loro rappresentanti
- **OBIETTIVO:** Comunicare i risultati di servizi, funzioni e progetti per sanzionare i valori negativi e premiare quelli positivi, mantenere il posizionamento, migliorare l'attrattività, ecc.
- **MODALITA':** naming and shaming; rilevazione di feedback negativi per indurre l'organizzazione a modificare le modalità gestionali; innesco di feedback positivi nel caso sia opportuno diffondere Buone pratiche; forum basati sulla partecipazione attiva



Accountability e trasparenza: Implica la costruzione di contesti partecipativi

Ma le modalità attraverso cui le istituzioni organizzano la partecipazione di utenti, portatori di interesse e cittadini possono essere molto diverse.

- a) Informazione generica
- b) Talking
- c) Messa a disposizione di dati utilizzabili
- d) Coinvolgimento nella definizione dei problemi



CHE SFIDE PONGONO I SOCIAL NETWORK AI PROCESSI DI ACCOUNTABILITY?

RIFLESSIONE SUI RUOLI DELLE ISTITUZIONI IN TERMINI DI:

- NODALITA'
- AUTORITA'
- CAPACITA' ORGANIZZATIVA E DISEGNO DELLE POLITICHE



1. NODALITA'

I processi di accountability hanno un'efficacia ridotta se l'istituzione ha una ridotta visibilità e rintracciabilità, se le informazioni sono poco aggiornate, se i dati forniti non sono 'aperti' e utilizzabili per approfondimenti

I cittadini si rivolgono ad altri fornitori di informazioni e notizie, che non necessariamente sono rigorose e veicolano un'immagine corretta delle attività e delle performance dell'istituzione

Internet può permettere di segmentare la popolazione di riferimento e definire target specifici per specifiche informazioni e confronti



2. AUTORITA'

E' messa in discussione non tanto la fonte dell'autorità quanto il suo esercizio

a) Mobilitazioni virali

b) Il segreto e l'uso strategico del tempo sono messi in discussione dall'immediatezza nella circolazione delle informazioni

c) Richiesta di trasparenza e accountability

d) Costruzione di campagne di biasimo / blame

e) Fiducia: da interazione faccia a faccia a interazione web



3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA E DI DISEGNO DELLE POLITICHE

a) Riduzione dei costi della mobilitazione

b) Riduzione delle asimmetrie informative tra esperti e cittadini: comunicare con cittadini/utenti/stakeholder significa iniziare a condividere un sillabo per poi cercare di coordinare comportamenti

c) Utilizzo di BIG DATA per indirizzare meglio le politiche; fare riferimento a “nudges” – spinte gentili: e cioè elaborazione di interventi basati sulla conoscenza dei comportamenti tipici delle persone, per migliorare i risultati



- Ackerman J., 2004, “Co-Governance for Accountability: Beyond Exit and Voice”, in *World Development*, n, 3, pp. 447-463.
- Bevir M., 2009, *Key Concepts in Governance*, Sage.
- Bovens M., 2005, “Public Accountabiliy”, in *The Oxford Handbook of Public Management*, pp. 182-208.
- Bovens M., 2006, “Analysing and Assessing Public Accountability. A Conceptual Framework”, in *European Governance Papers (Eurogov)*, n. C-06-01.
- Mulgan R., 2002 “Accountability Issues in the New Model of Governance”, Paper for *Political Science Program seminar*, RSSS
- Sunstein, Cass R. 2014. *Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism*. New Haven (Ct, Usa):Yale University Press.
- Thaler Richard H. and Cass R. Sunstein. 2008. *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. New Haven (Ct, Usa):Yale University Press.