



# Politecnico di Milano

## Dipartimento di Ingegneria gestionale



POLITECNICO  
DI MILANO



**Giancarlo Vecchi**

**Accountability e trasparenza come fattori di successo del ciclo delle performance: perché sono utili alle istituzioni e per quali strategie**

– Bari, 17 giugno 2014 –

Relazione al Convegno: Partecipazione, trasparenza, valore pubblico: l'accountability nel ciclo della performance



- 1. Definizioni**
- 2. Conformance e performance**
- 3. Strategie di accountability**
- 4. La partecipazione: modalità**
- 5. Accountability e internet**

## ACCOUNTABILITY: L'ALTRA FACCIA DELLA DELEGA

- **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

UN REGIME DI ACCOUNTABILITY “PUBBLICA” E’  
DEFINITO – IN TERMINI STRETTI – COME UNA  
RELAZIONE TRA UN **ATTORE** (PUBBLICO) ED UN  
**FORUM**, NEL QUALE:

- a) L’ATTORE HA UN OBBLIGO (FORMALE O VOLONTARIO) DI SPIEGARE E GIUSTIFICARE LA PROPRIA CONDOTTA
- b) IL FORUM PUO’ PORRE DOMANDE E FORMULARE UNA VALUTAZIONE
- c) E L’ATTORE DEVE AFFRONTARNE LE CONSEGUENZE



- **ATTORE:** nell'accountability pubblica è (quasi) sempre un'istituzione o un'agenzia pubblica
- **ACCOUNTABILITY FORUM:** può essere una specifica persona (un superiore, un ministro, un giornalista), oppure un'altra organizzazione (un parlamento/consiglio, una corte di giustizia, un'agenzia di audit, un gruppo di pari, gli stakeholder, un'associazione non profit), ma può essere anche un'entità virtuale, come i cittadini, segmentati in categorie o considerati in generale.

## 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

## CHI DEVE RENDERE CONTO?

Problema delle “molte mani” che elaborano e attuano politiche e servizi.

- a) Accountability dell'organizzazione, l'organizzazione come attore: i rappresentanti delle varie articolazioni
- b) Accountability gerarchica: uno solo per tutti
- c) Accountability collettiva: tutti per uno
- d) Accountability individuale: ognuno per sé



- **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 (es: didattica, ricerca, supporto organizzativo, terza missione) 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:** 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.

La figura seguente mette in relazione il livello di salienza (capacità di influenza sui contenuti) della partecipazione con le fasi dei processi decisionali.

Più si invitano gli interlocutori a discutere della natura dei problemi, e cioè in una fase ex ante, e più la partecipazione assume un significato rilevante per coloro che intervengono

Strategie di coinvolgimento e di interazione tra p.a. e cittadini/utenti							
Apertura del processo alla partecipazione		Costruzione partecipata dei problemi	Processi negoziali	Processi di feed-back sui servizi / politiche	Informazione istituzionale		
	Alta ↑	↓ Bassa	Accountability per la cooperazione e condivisione dei rischi	Accountability per il consenso sulle priorità	Accountability come compliance	Accountability simbolica	Marketing
	Progettazione partecipata Definizione collettiva delle regole del gioco Condivisione dei framework di riferimento Disegno delle soluzioni		Processi di ascolto Consultazione sulle soluzioni				
		Sollevazione del problema	Definizione del problema	Disegno delle soluzioni	Attuazione	Adattamento ai contesti, correzioni personalizzazione	Orientamento dei comportamenti
<b>Fasi del processo di policy making</b>							





## 5. ACCOUNTABILITY E INTERNET/SOCIAL NETWORK



CHE SFIDE PONGONO I SOCIAL NETWORK AI PROCESSI DI ACCOUNTABILITY?

RIFLESSIONE SUI RUOLI DELLE ISTITUZIONI IN TERMINI DI:

- NODALITA'
- AUTORITA'
- CAPACITA' ORGANIZZATIVA



## 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**

**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

a) Riduzione dei costi della mobilitazione

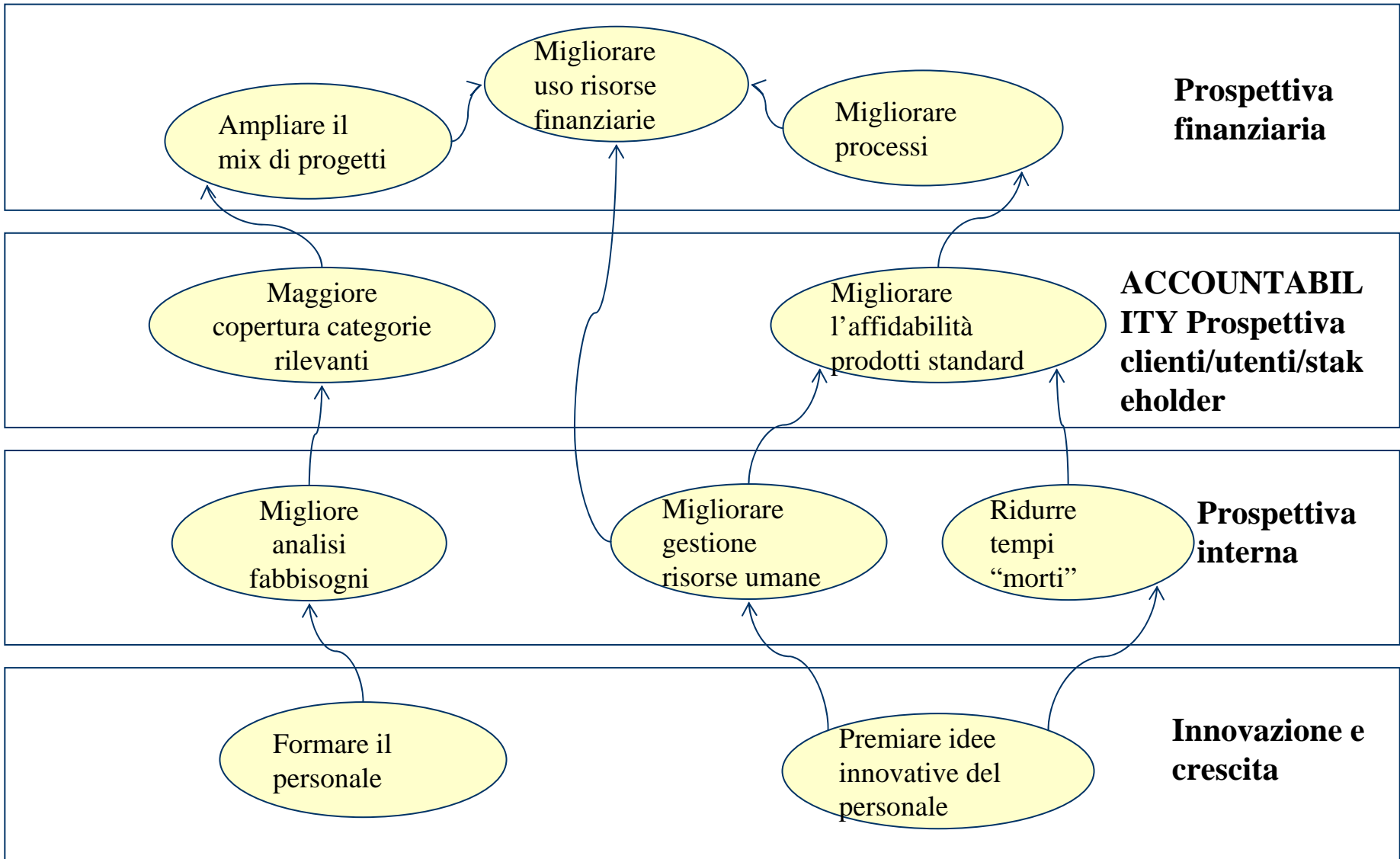
b) Riduzione delle asimmetrie informative tra esperti e cittadini: comunicare con cittadini/utenti/stakeholder significa iniziare a condividere un sillabo per poi cercare di coordinare comportamenti

### MAPPE STRATEGICHE:

**COSTRUIRE I NESSI DI CAUSALITA' TRA OBIETTIVI DI PERFORMANCE AI VARI LIVELLI E LE MISURE CHE SONO OGGETTO DI ACCOUNTABILITY**

**OBIETTIVO: COLLEGARE LA PIANIFICAZIONE "A CANNOCCHIALE" DEGLI OBIETTIVI CON LE PRIORITA' D'AZIONE AI VARI LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE**

# Un esempio di mappa strategica



**PERSPECTIVES**

**Student/Stakeholder**

**Resource Stewardship**

**Organizational Processes**

**Organizational Readiness**

