



## Capitolo 2: L'*accountability* come condizione di governance

di Fabio Monteduro

### 1 L'*accountability* all'interno dei processi di riforma delle amministrazioni pubbliche

Le innovazioni che interessano i sistemi di *governance* e di *accountability* delle amministrazioni pubbliche appaiono - se collocati nell'ambito delle più ampie dinamiche di riforma del settore pubblico - come fenomeni non casuali.

Nel settore pubblico, complessivamente considerato, la ridefinizione dei confini tra stato, mercato e società civile ha determinato fenomeni di esternalizzazione di privatizzazione, di depubblicizzazione ed è, infine, alla base del processo di decentramento tra livelli di governo. Sono inoltre emersi nuovi modelli di funzionamento delle amministrazioni pubbliche, sintetizzabili nel paradigma della "Public Governance" che si affianca ed integra le modernizzazioni già introdotte sulla base sullo schema concettuale del "New Public Management"<sup>17</sup>.

Le traiettorie di riforma delle amministrazioni pubbliche individuate, a livello internazionale, ed, a livello nazionale, dagli studiosi delle discipline economico-aziendali, sono numerose e complesse. Poiché una trattazione completa dell'argomento esula dagli scopi del presente contributo, ci si concentra solo sugli aspetti centrali del fenomeno: l'autonomia (e l'aziendalizzazione) ed il decentramento (istituzionale ed organizzativo). L'obiettivo è quello di evidenziare la centralità del tema dell'*accountability* in questo rinnovato contesto.

Il termine autonomia può evocare differenti ragionamenti e schemi concettuali in relazione alla matrice culturale di chi ne parla. Dal punto di vista economico-aziendale l'autonomia rappresenta un carattere immanente al concetto di azienda pubblica o privata che sia. In ogni caso negli studi economico-aziendali l'autonomia

---

<sup>17</sup> Per un approfondimento si rimanda *supra* al capitolo 1. Cfr. inoltre la seguente letteratura in lingua italiana: MENEGUZZO M., (1995), "Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica", in *Azienda Pubblica*, n. 3.; MENDOZA MAYORDOMO X., (1997), "Le trasformazioni del settore pubblico nelle democrazie avanzate: dallo Stato del benessere allo Stato relazionale", in *Azienda Pubblica*, n. 5.; GRUENING G., (1998), "Origini e basi teoriche del New Public Management", in *Azienda Pubblica*, n.6.; POLLITT C. E BOUCKAERT G., (2002), *La riforma del management pubblico*, Egea, Milano. Ed in lingua inglese: BARZELAY M., (2001), *The New Public Management. Improving research and policy dialogue*, University of California press; CHRISTENSEN T. E LAEGREID P., (2002), *New Public Management: the transformation of ideas and practice*, Ashgate Publishing Limited, London.



non viene letta in chiave assoluta ma relativa. L'autonomia non implica isolamento ma è condizione che permette al complesso di operare discrezionalmente entro mutevoli scenari ambientali.

Per le amministrazioni pubbliche, soprattutto se pensate come gruppo di aziende e/o di unità economiche, assai rilevante appare il concetto di autonomia gestionale o funzionale<sup>18</sup>. Essa non significa autosufficienza economica ma, piuttosto, presuppone l'applicazione di una logica di responsabilizzazione economica di chi dirige l'unità economica rispetto al rispettivo interlocutore istituzionale. Ne consegue che la logica è quella della definizione e del perseguimento di obiettivi a fronte di assegnazione di risorse di cui si deve rendere conto. In questo caso si può notare come la rendicontazione sui risultati raggiunti si ponga come una sorta di "contrappeso" rispetto all'incremento dei livelli di autonomia.

Con il processo di aziendalizzazione si cerca di pervenire ad una situazione di equilibrio tra bisogni e risorse, enfatizzando quindi la strumentalità economica rispetto ai fini dell'istituto<sup>19</sup>.

Un secondo elemento cardine di riforma è costituito dall'affermazione del principio di sussidiarietà (verticale ed orizzontale) che è alla base del decentramento istituzionale ed organizzativo.

Con riferimento al primo fenomeno esso è consistito in processi di decentramento sia delle funzioni che del potere decisionale sulle fonti di finanziamento a favore degli istituti pubblici territoriali più vicini al momento di formazione e manifestazione del bisogno (in particolare Comuni, Province e loro aggregazioni). Inoltre alcuni passi sono stati compiuti verso forme di "federalismo fiscale", il quale implica la decentralizzazione delle scelte anche sulle modalità di acquisizione delle risorse.

Il decentramento organizzativo, invece, è strettamente connesso alle politiche di riduzione dei grandi apparati pubblici, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la responsabilizzazione delle singole unità economiche sui risultati del proprio operato. Ciò è avvenuto suddividendo le funzioni di ministeri, regioni e grandi Enti Locali in aree di attività e di funzioni ed affidando ciascuna di esse ad unità economiche (nella terminologia anglosassone denominate comunemente *agencies*<sup>20</sup>) dotate di gradi più o meno ampi di autonomia<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Osserva Anselmi che «nelle aziende e nelle imprese pubbliche statali il soggetto economico non può essere che lo Stato e l'autonomia espressamente stabilita è "autonomia funzionale", certamente dialettica ed anche al limite conflittuale ma non certo autonomia nei fini e nelle strategie. Queste certo spettano allo Stato o agli Enti Locali, ma la gestione spetta ai manager.» ANSELMI L., (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 87. Sul punto vedi anche BORGONOV E., (1984), "La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte pubbliche", in E. Borgonovi (a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano.

<sup>19</sup> Cfr. BORGONOV E., (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

<sup>20</sup> Sul punto un rapporto OECD afferma: «Public Agencies and authorities form what we call the "wider state sector" - which includes all bodies which are part of local or national government and have been



Occorre notare che con riferimento tanto ai processi di managerializzazione/aziendalizzazione quanto ai processi di decentramento si evidenzia un'accresciuta centralità dei sistemi di responsabilizzazione e di *accountability*.

Il passaggio da un sistema di amministrazioni pubbliche accentrato e verticalmente integrato ad un modello fondato su logiche di autonomia e decentramento (nel quale le relazioni sono di tipo inter-istituzionale e non solo intra-organizzativo) implica il passaggio da una logica di coordinamento e integrazione basati sulla imposizione di norme e su sistemi di programmazione di tipo top-down, a un sistema di coordinamento e integrazione nel quale è essenziale e critica la capacità di creare consenso, condivisione, convergenza di interesse sulle soluzioni proposte.

Sul punto E. Borghonovi afferma: «le condizioni che consentono di governare la complessità sono a loro volta così riassumibili:

- trasparenza data dall'identica opportunità di accedere alle informazioni, ma correlata anche al medesimo grado di rispetto delle regole [...];
- assunzione di responsabilità da parte dei vari soggetti, ossia diffusione del senso di “*accountability*” [...];
- avere strumenti di “misurazione” dei risultati riferibili all'efficacia degli interventi (dei singoli soggetti e a livello di rete complessiva), di efficienza nell'impiego delle risorse, di economicità della gestione (dei singoli enti e della rete nel suo complesso)»<sup>22</sup>

A fronte di incrementi nel livello di autonomia delle aziende o delle unità economiche che producono e collocano beni o servizi pubblici (o meritori), si genera quindi un'esigenza di “compensazione” attraverso i sistemi di *accountability*.

La valenza di questi ultimi può essere pienamente compresa se si recupera una concezione sistemica anche in ambito pubblico. La caratteristica della prospettiva sistemica è quella dell'apertura, intesa come capacità di instaurare relazioni con l'ambiente di riferimento che determinano un reciproco condizionamento sistema-ambiente. Occorre osservare che la capacità di relazionarsi con l'ambiente può risultare compromessa se (nelle e tra le unità del sistema ed nel sistema nel suo complesso) l'autonomia degenera in “isolamento” ed auto-referenzialità. È questo il caso in cui si generano dei *gap* informativi e di responsabilità nei confronti di coloro che:

---

given some autonomy and/or some independence from ministries to which they report, and/or are subject to a completely or partially different set of management and financial rules from traditionally vertically integrated ministries», OECD, (2001), *The governance of the wider state sector: definitions and issues*, Forum on Modernising Government, Château de la Muette, Paris. Cfr. sul punto anche OECD, (2002), *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and other government bodies*, OECD publications, Paris.

<sup>21</sup> In altri casi si è proceduto alla esternalizzazione verso privati dei servizi o alla privatizzazione.

<sup>22</sup> Cfr. BORGHONOV E., (2000), “Governare l'amministrazione pubblica con il sistema a rete”, in *Azienda Pubblica*, n.5, pag 487.



- hanno doveri di indirizzo e controllo sull'unità e devono rispondere ai cittadini dell'uso delle risorse,
- partecipano alla soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento (organizzazioni non profit, altre aziende e amministrazioni pubbliche, ecc.),
- usufruiscono dei servizi offerti (utenti) o sono in generale destinatari dell'attività (cittadini).

I sistemi di *accountability* interna ed esterna intendono colmare tali *gap*, ristabilendo un equilibrato e necessario condizionamento reciproco tra sistema e ambiente.

## 2 Governance ed *accountability*: i concetti

### 2.1 Il concetto di *governance*

La parola *governance* ha origini etimologiche lontane che diversi autori identificano nel verbo governare che risale alla parola latina “gubernare” ed ancor prima al greco “κυβερνάω”, parola che Platone identifica con l'arte di guidare tipica dei timonieri di navi nell'antichità.

In ambiente pubblico il termine *governance*<sup>23</sup> è utilizzato con sempre maggior frequenza per indicare le nuove modalità con cui le aziende e le amministrazioni pubbliche costruiscono e realizzano politiche, strategie e azioni per descrivere il passaggio da modelli di government ad approcci di governance.

Le condizioni che portano a preferire un modello di *governance* rispetto ad uno di *government* sono identificate nella trasformazione della realtà sociale ed economica, del sistema istituzionale e politico. La logica di governance significa «tener conto delle diversità degli interessi per adottare politiche, indirizzi e scelte capaci di far convergere gli interessi verso soluzioni reciprocamente accettabili» e «può essere riferita sia al funzionamento interno dell'amministrazione (modello organizzativo di tipo partecipativo), sia nei rapporti tra diversi enti pubblici (governance di sistema pubblico), sia nei rapporti con soggetti esterni, specie imprese e forze sociali (sistema di *governance* globale tramite programmazione concertata e/o negoziata)»<sup>24</sup>.

### 2.2 Il concetto di *accountability*

Il termine *accountability* è di derivazione anglosassone e parte del suo “successo” e diffusione nel vocabolario di ricercatori ed operatori delle discipline aziendali è riconducibile all'assenza di una traduzione diretta in italiano.

<sup>23</sup> Sui vari approcci a livello internazionale e per un approfondimento della letteratura sul tema della *public governance* cfr. CEPIKU D., (2005), “Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?” in *Azienda Pubblica*, n. 1, pp. 84-110.

<sup>24</sup> Cfr. BORGONVI E., (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.



Nei paesi anglosassoni il concetto di *accountability* ha spesso assunto le caratteristiche di uno *slogan*, in quanto «è stato impiegato negli ultimi anni da chi lo considera uno strumento di centrale importanza per la realizzazione di obiettivi altamente desiderabili. In questo processo, il concetto è divenuto via via più ambiguo al punto che alcuni commentatori lo hanno definito come “camaleontico”, mentre altri come “notoriamente impreciso” e “in continua espansione”»<sup>25</sup>.

Attualmente il concetto di *accountability* assume molteplici forme e dimensioni. Essa ha superato le sue origini di tenuta dei libri contabili ed è diventata un simbolo di buona *governance*, sia nel settore pubblico che in quello privato. Nonostante l'elusività che il concetto di *accountability* rappresenta, in esso è intrinseco un “nucleo” intorno al quale costruire una definizione: l'*accountability* è costituita da quell'insieme di azioni che svolgono la funzione sociale di “dar conto” (*giving accounts*) da parte di un individuo o organizzazione ad un altro/a.

Sebbene questo nucleo concettuale sia chiaro, la letteratura estera ha più volte avuto modo di evidenziare che nel linguaggio corrente «la funzione centrale di “dar conto” sembra ben offuscata da quantità enormi di documenti in cui il termine è volutamente travisato ed abusato»<sup>26</sup>. L'*accountability*, per esempio, è utilizzata come sinonimo di termini che possono distrarre dall'idea del “dar conto”. Il suo rapporto con il concetto di responsabilità è particolarmente problematico in quanto entrambi i termini sono stati utilizzati come una forma particolare dell'altro<sup>27</sup>. Infine a confondere definitivamente il concetto di *accountability* ha contribuito notevolmente la retorica politica e manageriale che ha utilizzato il concetto come una sorta di “icona” della buona amministrazione, grazie alla quale si possono ottenere i principali *desiderata* politici quali «equità e giustizia, apprendimento e miglioramento, trasparenza e democrazia, integrità ed etica».

Il problema della definizione di *accountability*<sup>28</sup> è centrale anche nella letteratura relativa alle aziende ed amministrazioni pubbliche, ed in particolare negli studi sulla misurazione delle performance economiche e sociali.

---

<sup>25</sup> Cfr. DUBNICK MJ., (2003), “*Accountability and the promise of performance: in search of the Mechanisms*”, paper presentato alla Conferenza dell'European Group of Public Administration, 3-6 settembre, Lisbona, pag 6.

<sup>26</sup> Cfr. DUBNICK MJ., (2003), “*Accountability and the promise of performance: in search of the Mechanisms*”, paper presentato alla Conferenza dell'European Group of Public Administration, 3-6 settembre, Lisbona, pagg 6-7.

<sup>27</sup> Bovens, per esempio, considera l'*accountability* quale tipologia di responsabilità, cfr. BOVENS M., (1998), *The quest for responsibility: accountability and citizenship in complex organizations*, Cambridge University Press. Dubnick, invece, posiziona la responsabilità come specie all'interno del *genus* dell'*accountability*.

<sup>28</sup> Cfr. VALOTTI G., (2001), *La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*, Egea, Milano; PEZZANI F., (2003), a cura di, *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano; GUARINI E., (2000), “Ruolo dell'ente locale e *accountability*: l'impatto sui sistemi di misurazione e controllo”, Azienda Pubblica n. 6.



In tali studi si nota come il termine *accountability* richiami almeno due accezioni o componenti fondamentali: da un lato, il dovere di dar conto al cittadino, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati commisurati all'entità delle risorse stesse ed in linea con le missioni istituzionali; dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende ed alle reti di aziende relativamente all'impiego di tali risorse ed alla produzione dei correlati risultati.

L'*accountability* può essere distinta tra interna ed esterna, a seconda che si rivolga ad interlocutori sociali interni (manager, dipendenti, ecc.) oppure esterni (cittadini, utenti, opinion leader, ecc.) all'azienda. L'*accountability* interna ha come scopo quello di supportare le decisioni di allocazione ed impiego delle risorse con riferimento alle scelte operate dal management nonché quello di individuare e definire spazi di autonomia e di responsabilizzazione sui risultati. L'*accountability* esterna invece ha come scopo quello di supportare il controllo sociale della collettività sulle decisioni di allocazione ed impiego delle risorse, sul livello di risultati economici e non raggiunti ed infine sulla loro coerenza rispetto alla missione istituzionale.

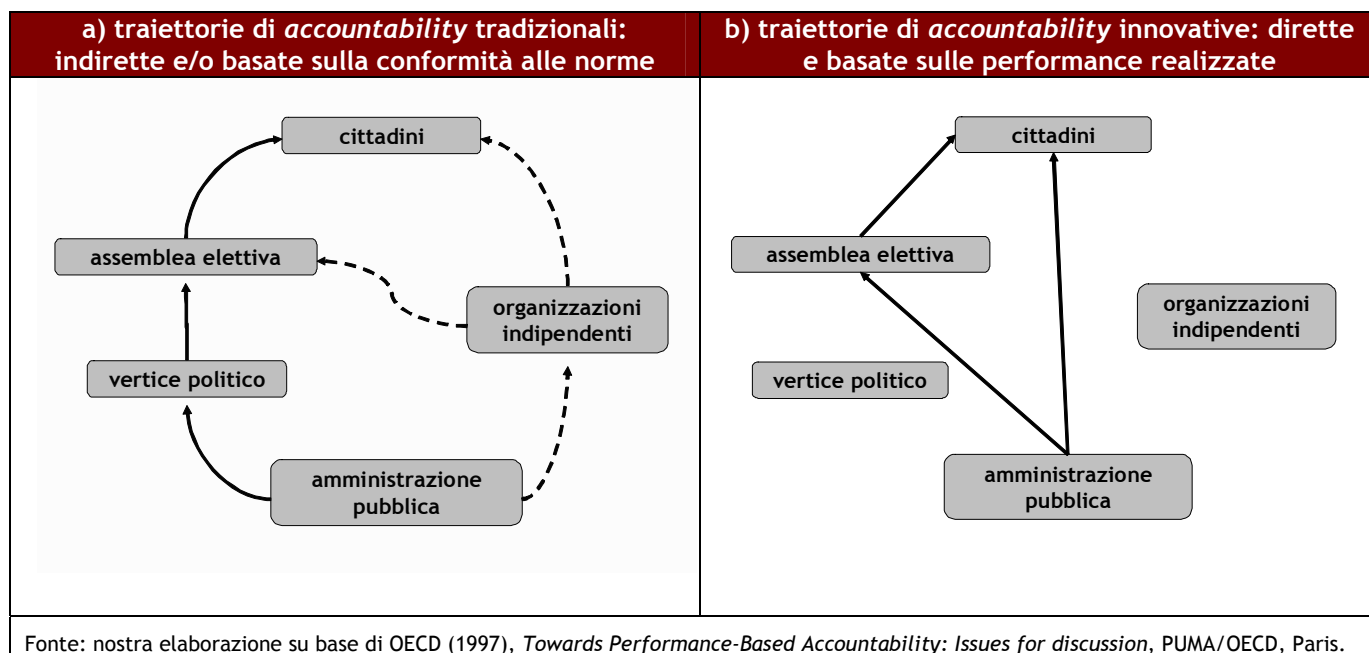
Il termine *accountability* ha significati differenti in diversi paesi riflettendo differenti tradizioni amministrative. I meccanismi ed i sistemi di *accountability* all'interno di un paese possono variare a seconda dello status e della forma dell'organizzazione, della natura delle attività e del livello di governo. Ad esempio, a livello di enti locali, si nota che la vicinanza tra cittadini e rappresentanti eletti rende l'*accountability* un elemento più tangibile.

Nel complesso, accanto ad alcune differenze tra paesi (o all'interno di un paese tra varie amministrazioni), ci sono anche importanti similitudini ed in particolare il fatto che, implicitamente o esplicitamente, la quasi totalità delle amministrazioni pubbliche a livello internazionale si sta orientando verso una concezione di *accountability* basata sulle performance conseguite (*performance-based accountability*) in luogo di quella "tradizionale" basata sulla conformità alle norme (*compliance-based accountability*).

Come descritto nella fig. I.5, in molti paesi OCSE stanno mutando le "traiettorie" di *accountability*. Nuove e più dirette forme di *accountability* stanno sostituendo o integrando la tradizionale catena di *accountability* che, nei sistemi democratici, lega l'amministrazione al vertice politico (ministro, sindaco, ecc.), quest'ultimo alle assemblee elettive (parlamento, consiglio comunale, ecc.) ed infine queste ultime ai cittadini.



Figura I. 5: Vecchie e nuove traiettorie di *accountability* e tipologie di attori coinvolti



### 3 Il rapporto tra governance ed *accountability*: l'*accountability* come condizione della governance

I concetti di *governance* e di *accountability* sono fortemente e reciprocamente interconnessi. I lavori di alcune importanti istituzioni internazionali<sup>29</sup> aiutano a chiarire tale relazione.

Tra le istituzioni internazionali più impegnate a studiare la *governance* vi è l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) ed in particolare il Comitato Public Management (PUMA). Nei suoi lavori il PUMA ha evidenziato chiaramente il collegamento tra *governance* ed *accountability*, qualificando l'*accountability* come una condizione necessaria perché si realizzi una "buona" *governance*. Secondo il PUMA i pilastri della *governance* sono<sup>30</sup>:

- (1) *Accountability*, che si riferisce alla capacità della PA di verificare, attraverso meccanismi di rendicontazione e di feedback, la coerenza delle sue azioni e decisioni con obiettivi predefiniti e condivisi.

<sup>29</sup> Cfr. CEPIKU D., (2005), "Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?" in *Azienda Pubblica*, n. 1, pp. 84-110.

<sup>30</sup> Cfr. OECD/PUMA (2001), *Strategy for OECD statement on governance*, disponibile sul sito web [www.oecd.org/gov](http://www.oecd.org/gov).



- (2) Trasparenza delle azioni, delle decisioni e dei processi di definizione delle politiche dell'amministrazione pubblica, aperti ad un attento esame di altri livelli di amministrazione, cittadini e società civile.
- (3) Efficienza ed efficacia che si verificano quando la PA produce servizi e realizza politiche di qualità, al miglior costo, e si assicura che i risultati ottenuti siano coerenti con le intenzioni dei decisori politici.
- (4) Responsiveness, ossia la capacità e la flessibilità dell'amministrazione pubblica di far fronte ai cambiamenti sociali, di tenere in considerazione le aspettative della società civile nell'identificare l'interesse generale e la volontà di esaminare criticamente il ruolo del pubblico nel soddisfare i bisogni dei cittadini.
- (5) Capacità di anticipare i problemi e gli eventi futuri (*forward vision*), siano essi demografici, economici, ambientali, ecc., in base alle informazioni e le tendenze presenti.
- (6) Stato di diritto: ossia leggi e regolamentazioni trasparenti e applicate in modo giusto.

Un ulteriore contributo alla qualificazione dell'*accountability* come condizione della *governance* è fornito dall'Unione Europea, che nel Libro Bianco sulla "Governance Europea" ha delineato i principi della *governance* e gli strumenti per rafforzarla nei paesi membri e non solo. Il Libro Bianco sulla *governance* propone una maggiore apertura nel processo di elaborazione delle politiche, così da garantire una partecipazione più ampia dei cittadini e delle organizzazioni nella definizione di tali politiche.

Come afferma l'UE: «cinque principi sono alla base della buona *governance* e dei cambiamenti proposti nel presente Libro bianco: apertura, partecipazione, *accountability*, efficacia e coerenza. Ciascuno di essi è essenziale al fine d'instaurare una *governance* più democratica. Tali principi costituiscono il fondamento della democrazia e del principio di legalità negli Stati membri, ma si applicano a tutti i livelli di governo: globale, europeo, nazionale, regionale e locale»<sup>31</sup>.

I principi di *governance* individuati dall'UE sono i seguenti:

- (1) Apertura: implica un impegno a spiegare meglio, con un linguaggio accessibile e comprensibile al grande pubblico decisioni ed azioni. Questo principio riveste particolare importanza se si vuole accrescere la fiducia dei cittadini in istituzioni complesse.
- (2) Partecipazione: la qualità, la pertinenza e l'efficacia delle politiche dipendono dall'ampia partecipazione che si saprà assicurare lungo tutto il loro percorso, dalla prima elaborazione all'esecuzione. Con una maggiore partecipazione sarà possibile aumentare la fiducia nel risultato finale e nelle istituzioni da cui emanano tali politiche.

---

<sup>31</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, (2001), *La Governance Europea. Un Libro Bianco*. Bruxelles.



- (3) Accountability: i ruoli all'interno dei processi legislativi ed esecutivi vanno definiti con maggiore chiarezza. Ogni istituzione deve spiegare qual è il suo ruolo e deve assumerne la responsabilità.
- (4) Efficacia: le politiche devono essere efficaci e tempestive, producendo i risultati richiesti in base a obiettivi chiari, alla valutazione del loro impatto futuro e, ove possibile, delle esperienze acquisite in passato. Per la loro efficacia, è necessario inoltre che le politiche siano attuate secondo proporzionalità e le decisioni siano adottate al livello più opportuno.
- (5) Coerenza: le politiche e gli interventi devono essere coerenti e di facile comprensione. La coerenza richiede una *leadership* politica e una decisa assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni, così da assicurare un'impostazione coerente all'interno di un sistema complesso.

Come giustamente si osserva nel Libro Bianco: «ciascuno di questi principi è importante di per sé stesso. Ma nessuno di essi può essere conseguito con azioni separate». Non è possibile infatti garantire l'efficacia delle politiche senza un maggior coinvolgimento di tutti nella loro elaborazione, applicazione ed attuazione, ecc.

Nell'ambito dei lavori sulla *governance* il Dipartimento della Funzione Pubblica ha recentemente attivato il Progetto Governance, che riprende e sviluppa alcuni concetti emersi nel Libro Bianco della Commissione Europea. Molto ampia risulta la definizione di *accountability* proposta nell'ambito del progetto:

«Rendicontazione, i cui contenuti possono differire tra un Paese e l'altro, in relazione alle differenti tradizioni amministrative. Nell'*accountability* possono confluire il concetto sia di responsabilità di amministratori e funzionari che utilizzano risorse finanziarie pubbliche, sia di rendicontabilità (nel senso della dimostrabilità e documentabilità) nell'utilizzo di danaro pubblico, sotto il profilo non solo della regolarità e affidabilità dei conti, ma anche della più impegnativa verifica dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia delle gestioni. Accanto alle differenze tra i diversi ordinamenti nazionali, rileva anche una comunanza di esigenze, tra le quali l'esigenza di perfezionare la transizione da una *accountability*, basata sulle sole verifiche di conformità (*compliance-based accountability*), ad una fondata sulle verifiche e valutazioni delle performances (*performance-based accountability*) o dei risultati dell'azione amministrativa».

In tutti gli approcci proposti, dunque, l'*accountability* (interna ed esterna) è qualificata come una condizione fondamentale per realizzare una "buona" *governance* pubblica.

## 4 Osservazioni conclusive

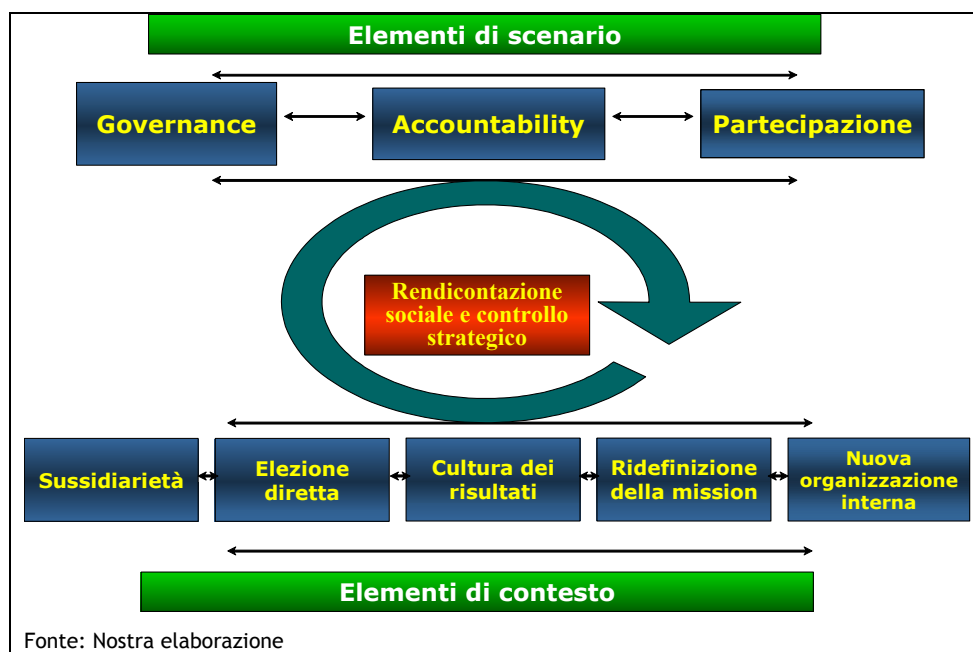
Nonostante la qualificazione dell'*accountability* come condizione di *governance* appaia ampiamente condivisibile, dal punto di vista operativo rimane ancora in larga parte insoddisfatta la necessità di individuare strumenti di *accountability* che al contempo siano coerenti con gli altri principi della *governance* (ad esempio nell'approccio dell'UE: apertura, partecipazione, efficacia e coerenza).

Inoltre tali strumenti devono essere coerenti rispetto al contesto dell'ente. È proprio il particolare contesto istituzionale ed organizzativo dell'ente, infatti, che costituisce un *humus* favorevole al nascere ed al consolidarsi di esperienze innovative di *accountability*. Gli elementi principali di tale *humus* sono<sup>32</sup>:

- il principio di sussidiarietà,
- il nuovo rapporto tra cittadino ed amministrazione scaturito dall'elezione diretta del Presidente della Provincia,
- l'emergere della cultura del risultato rispetto al prevalere della forma,
- la ridefinizione della mission di cui sono stati oggetto molti enti locali,
- un nuovo assetto organizzativo.

Nel complesso gli elementi di scenario e di contesto sono riassunti nella figura I.6.

Figura I. 6: elementi di scenario e di contesto per la rendicontazione sociale ed il controllo strategico



Tra le iniziative più interessanti nelle analisi dei nuovi approcci di *governance* pubblica, in quanto tentativi sperimentati dalle pubbliche amministrazioni per dare

<sup>32</sup> Per un approfondimento si rimanda al in questo stesso volume al capitolo 1.



risposta alle esigenze di *accountability* vi sono il controllo strategico e la rendicontazione sociale. I due capitoli che seguono approfondiscono le caratteristiche di tali strumenti innovativi.