



**Processi decisionali, consultazione e
ruolo della Pubblica Amministrazione**

Raggiungere il consenso e fare la cosa giusta per il benessere comune.

Questo è la sfida della politica.

E questo va realizzato in tempi adeguati ad affrontare le problematiche e trovarne soluzioni appropriate.

I tempi però per il raggiungimento del consenso e delle soluzioni alle problematiche sono molto diversi.

L'evoluzione da un processo monarchico (decide uno solo) a uno democratico (decidono tutti, solitamente a maggioranza), non è automaticamente legato ai tempi di decisione.

Potremmo assistere a monarchi dubbiosi, riflessivi e assenti, come a consultazioni pubbliche veloci ed affrettate. Il tempo caratteristico di tale processo, dal problema alla soluzione, dipende quindi da alcuni fattori: il tempo necessario affinché si raccolgano le informazioni a supporto della decisione, il tempo per la analisi delle informazioni e dei pro e contro di diverse opzioni, il tempo di organizzazione degli attori coinvolti nelle azioni da intraprendere, il tempo per l'attuazione delle azioni.

E' in pratica la somma del tempo necessario affinché l'informazione diventi conoscenza e quindi saggezza nel momento cui viene introdotto il concetto di benessere comune come suo obiettivo ultimo, e del tempo per la realizzazione delle azioni decise.

Ricordando che il "non prendere una decisione", è una decisione, assistiamo a due gruppi fondamentali di legami tra decisione e azione: quelli in cui i tempi delle azioni sono in linea di principio di gran lunga maggiori di quelli necessari a prendere le decisioni (ad esempio la costruzione di una autostrada, la digitalizzazione della pubblica amministrazione, la trasformazione da trasporto su gomma a su rotaia); quelli in cui i tempi della decisione sono in linea di principio di gran lunga inferiori di quelli necessari a realizzare l'azione (attacco militare, disastro ambientale).

In realtà spesso quando i tempi per le decisioni sembrano ristretti, è perché si affronta una emergenza e spesso ci si è arrivati preparati con un processo lungo, o addirittura provocata intenzionalmente per costringere ad una decisione in una situazione di stallo.

Negli ultimi anni, questa preparazione alla decisione si è basata specialmente sulla consultazione.

E' quello che viene chiamato coinvolgimento degli stakeholders, raccolta delle richieste dalla società civile, sondaggi di accettazione pubblica di alcune decisioni.

Da un punto di vista grafico, abbiamo un processo a clessidra, dove si raccolgono tutti i granelli di informazione, si analizzano per prendere la decisione fatta da pochi, e si riversano i risultati su tutta la società civile.

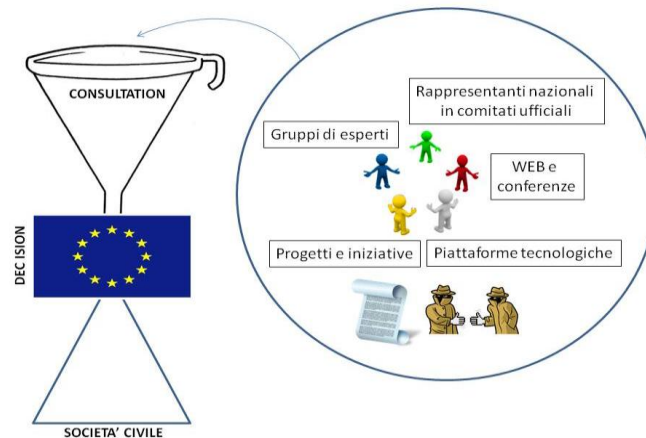


Figura 1: le fasi di consultazione e di decisione in un esempio legato al processo di definizione di finanziamenti pubblici a livello europeo per la ricerca.

La grande stortura di tale processo sono: i tempi e la rappresentatività della consultazione.

La consultazione di una moltitudine di stakeholders, spesso in conflitto di interessi o assenza di comunicazione reciproca, porta ad un risultato finale che presenta 1) priorità vaghe, se non una lista della spesa (ovvero una somma di tutti gli interessi indipendenti), 2) una frammentazione degli interventi, 3) una difficoltà di gestione e ordinamento delle azioni, 4) una mancanza di ambizione.

Non esiste una regola unica per diminuire i tempi e raggiungere una alta rappresentatività, ma sicuramente va tenuto in mente sempre il motivo e l'obiettivo di una azione, e quindi di una decisione.

In pratica si tratta di definire un indicatore di successo legato all'obiettivo ed adattarsi in continuazione all'evoluzione del sistema che è spesso influenzato da fattori e variabili che non sono sotto il proprio controllo. Di nuovo, si tratta di spostare i punti di riferimento (boe o approdi) mantenendo chiaro il concetto di navigare verso la meta e non di galleggiare.

Assistiamo invece, con rammarico, a consultazioni mirate a giustificare le decisioni (ovvero basate sul consenso) o addirittura peggio sugli interessi (ovvero su pressioni delle lobby). Assistiamo quindi a consultazioni dove si invitano "sempre gli stessi", dove si adotta un approccio democratico (basato sulla quantità e non sulla qualità), dove quindi si raccolgono o diffondono informazioni parziali.

Il percorso da adottare in futuro non è quindi una consultazione basata sui numeri ma sul supporto di conoscenza al fine di proporre opzioni ai decisori che siano accurate e robuste, basate su evidenza, modelli, analisi e previsioni.

In un sistema auto-regolamentato dalla massima connettività e dal controllo reciproco, questo non può accadere.

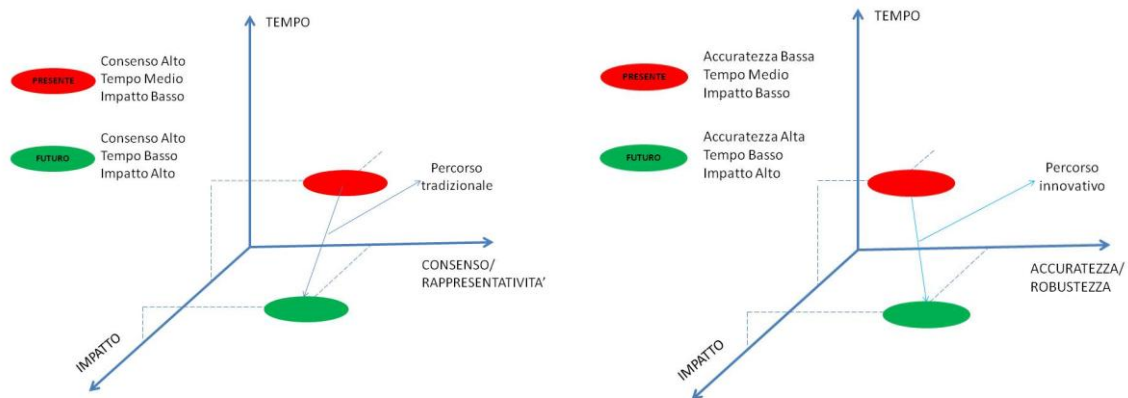


Figura 2: due esempi di evoluzione di due processi decisionali (in rosso la situazione attuale, in verde la futura eventuale). A sinistra: aumentando l'impatto e riducendo i tempi in modo tradizionale, focalizzandosi sul consenso. A destra: come a destra ma focalizzandosi sull'accuratezza delle previsioni.

L'unico problema è quello di stabilire il tempo massimo quando chiudere il processo di consultazione. Questo non dovrebbe dipendere dalla mancanza di evoluzione dei risultati della consultazione, ma da una stima della accuratezza delle previsioni o dalla raggiunta definizione del prodotto/servizio che si vuole proporre. Mantenendo fermo l'impatto sociale ultimo.

Da quanto detto, possiamo descrivere che la situazione attuale del sistema socio-economico si basa sull'interazione tra 4 attori principali: industria (prodotti e servizi), pubblica amministrazione (legislazione e gestione), ricerca (idee e sviluppo), società civile (utilizzatori finali).

Il processo di interazione si è evoluto nel tempo: da uno a silos indipendenti in cui ognuno adottava la propria forma di governance: gerarchica (principalmente quello amministrativo) ad uno adattiva (legato alla domanda o alla curiosità scientifica) verso un maggior coinvolgimento di tutti gli attori, verso un sistema misto che vede la società civile partecipe dall'inizio, la ricerca più focalizzata a fornire soluzioni alla società o alla competitività, un'industria più legata alla sostenibilità ambientale.

In un sistema invece dove conoscenza e connettività dominano, dove i singoli diventano produttori di idee e produttori di manufatti, non esistono più barriere tra i diversi silos e la pubblica amministrazione assume il ruolo di facilitatore dell'accesso alla conoscenza e assicuratore della trasparenza e veridicità delle informazioni.

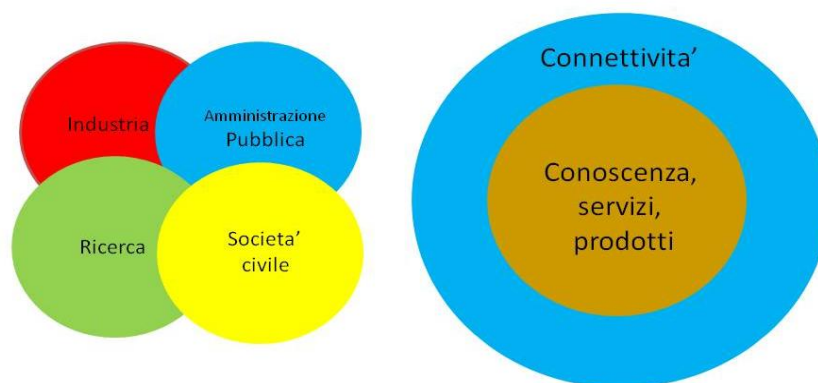


Figura 3: da un sistema con un approccio di coordinamento di aspetti e interessi indipendenti (a sinistra), ad uno con un approccio integrato basato sulle capacità, risultati, impatti (a destra).