



L'utilizzo di informazioni da parte dei politici delle Regioni italiane

**PROGETTO A CURA DEL SISTEMA CONTI PUBBLICI TERRITORIALI
E DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

Nucleo di Verifica e Controllo - NUVEC

Area 3 “Sistema dei Conti Pubblici Territoriali e produzione di statistiche,
indagini e ricerche sulla conduzione delle politiche pubbliche”

Via Sicilia, 162/c - 00187 Roma

mail: contipubbliciterritoriali@agenziacoessione.gov.it

ISBN 9791280477187



L'utilizzo di informazioni da parte dei politici delle Regioni italiane

PROGETTO A CURA DEL SISTEMA CONTI PUBBLICI TERRITORIALI
E DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CAGLIARI



CPT Temi raccoglie analisi e studi di particolare rilievo istituzionale realizzati nell'ambito del Sistema CPT, ed è disponibile on line all'indirizzo:

www.agenziacoesione.gov.it/sistema-conti-pubblici-territoriali/pubblicazioni-cpt/cpt-temi/

La presente pubblicazione è dedicata al tema dell'utilizzo di informazioni da parte dei politici nelle regioni italiane come supporto nei processi decisionali e nello svolgimento delle attività di loro competenza. In particolare, si presentano i risultati della ricerca che, frutto di una collaborazione tra il Sistema Conti Pubblici Territoriali e il Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali dell'Università di Cagliari, ha l'obiettivo di studiare il rapporto tra politici e informazioni a supporto delle loro attività.

La ricerca è stata realizzata da Alessandro Spano (Università degli Studi di Cagliari), Sonia Cocco (Università degli Studi di Cagliari) e Benedetta Bellò (Office For National Statistics - Regno Unito), con il supporto di Elisabetta Mallus e Valentina Tagliagambe del Nucleo regionale CPT della Sardegna.

Hanno collaborato, per l'Agenzia per la Coesione Territoriale, Nucleo di Verifica e Controllo (NUVEC) - Area 3: Andrea Vecchia, Livia Passarelli, Elita Anna Sabella.

La composizione e la revisione dei testi sono state curate da Franca Acquaviva e Roberta Guerrieri.

CPT Temi è disponibile on line, unitamente agli altri documenti, sul sito web del Sistema CPT www.agenziacoesione.gov.it/sistema-conti-pubblici-territoriali/ e sul Portale tematico che unisce dati e pubblicazioni www.contipubbliciterritoriali.it/index.html.

I dati elaborati dal Sistema CPT sono resi disponibili in formato aperto e la loro consultazione è consentita sia attraverso modalità tradizionali, sia con strumenti di visualizzazione dinamica e interattiva:

- CPT Data Explorer
www.contipubbliciterritoriali.it/CPTDE/CPTDE_Home.html
- Easy CPT
www.contipubbliciterritoriali.it/EASYCPT/EASYCPT_Home.html

Agenzia per la Coesione Territoriale
Nucleo di Verifica e Controllo (NUVEC) - Area 3
Sistema dei Conti Pubblici Territoriali e produzione di statistiche,
indagini e ricerche sulla conduzione delle politiche pubbliche

Via Sicilia, 162/c - 00187 Roma

e-mail: contipubbliciterritoriali@agenziacoesione.gov.it

ISBN 9791280477187

Pubblicato a gennaio 2023

INDICE

PREMESSA	5
CAPITOLO 1 - OBIETTIVI DELLA RICERCA E QUADRO TEORICO	7
1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	7
1.2 RUOLO DELLE INFORMAZIONI NELL'ATTIVITÀ DEI POLITICI	7
1.3 RELAZIONE TRA USO E CARATTERISTICHE DELLE INFORMAZIONI	10
1.4 INFLUENZA DEL CONTESTO E DELLE FINALITÀ DEI POLITICI SULL'USO DELLE INFORMAZIONI	11
CAPITOLO 2 - METODOLOGIA DELLA RICERCA E CAMPIONE	13
CAPITOLO 3 - RISULTATI DELLA RICERCA	15
3.1 DISTRIBUZIONE DEGLI INTERVISTATI	15
3.2 DIFFERENZE NELL'UTILIZZO DI INFORMAZIONI TRA MEMBRI DELLA GIUNTA E CONSIGLIERI	16
3.3 DIFFERENZE NELL'UTILIZZO DI INFORMAZIONI TRA MEMBRI DI MAGGIORANZA E OPPOSIZIONE	18
3.4 CARATTERISTICHE DELLE INFORMAZIONI RICHIESTE E RELAZIONE CON LE CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE DEI POLITICI	21
3.5 INFLUENZA DELLE FINALITÀ DEI POLITICI SULL'USO E SULLA SELEZIONE DELLE INFORMAZIONI	24
3.6 INFLUENZA DEL GRADO DI COMPLESSITÀ E DI CONFLITTUALITÀ DEL CONTESTO SULL'USO DELLE INFORMAZIONI	26
3.7 DESCRIZIONE DEL PROCESSO CHE PORTA DALL'INFORMAZIONE ALLA PRESA DI DECISIONE	27
CAPITOLO 4 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	33
4.1 PREMESSA	33
4.2 LE MODALITÀ DI PRODUZIONE DELLE INFORMAZIONI	33
4.3 COME LE INFORMAZIONI SONO RESE DISPONIBILI AI POLITICI	34
4.4 L'EFFETTIVO UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DA PARTE DEI POLITICI	35
4.5 SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA	37
BIBLIOGRAFIA	39

L'UTILIZZO DI INFORMAZIONI DA PARTE DEI POLITICI DELLE REGIONI ITALIANE

PREMESSA

Il presente rapporto analizza il tema dell'utilizzo di informazioni da parte dei politici nelle regioni italiane come supporto nei processi decisionali e nello svolgimento delle attività di loro competenza. Esempi di tali attività possono essere la predisposizione di una proposta di legge o l'assunzione di decisioni circa l'introduzione e la gestione di politiche pubbliche. I soggetti considerati sono i consiglieri regionali, gli assessori e i presidenti delle giunte regionali.

Si ritiene che le decisioni assunte sulla base di informazioni il più possibile oggettive contribuiscano a rendere maggiormente efficaci ed eque le decisioni stesse. Ciò non significa che la decisione politica debba essere assunta, esclusivamente, sulla base di dati scientifici o di informazioni oggettive, ma che i politici necessitano di un quadro informativo il più possibile completo e approfondito, all'interno del quale, poi, assumere le proprie decisioni.

La letteratura sul tema ha evidenziato come i vari soggetti possono assumere decisioni più informate e orientate agli obiettivi basandosi sulle informazioni di performance e contabili piuttosto che sull'intuizione (Holzer & Yang, 2004). Tuttavia, diversi studi hanno rilevato un uso limitato di tali tipologie di informazioni da parte dei politici (ter Bogt, 2004; Demaj & Summermatter, 2012; Raudla, 2012).

Gli studi empirici sull'uso delle informazioni da parte dei politici si sono concentrati principalmente sul livello locale (Askim, 2007; ter Bogt, 2004; Guarini, 2016) e nazionale (Jorge et al., 2019; Raudla, 2012), ma non siamo a conoscenza di studi empirici riferiti al livello regionale. In particolare, nel contesto italiano, l'uso delle informazioni da parte dei politici dei governi regionali è un argomento poco studiato e tuttavia di particolare interesse dato anche il ruolo delle regioni nel rapporto tra governo centrale e governo locale.

Il presente lavoro offre un contributo alla letteratura sul tema in tre modi:

1. indagando l'uso non solo delle informazioni di performance e contabili, su cui la letteratura si è focalizzata finora, ma delle informazioni in generale, includendo anche quelle di tipo sociale, statistico e altre;
2. rivolgendo l'attenzione a quel livello istituzionale ancora poco studiato, le regioni italiane;
3. facendo luce sull'uso delle informazioni da parte dei componenti dei consigli e delle giunte regionali italiane, distinguendo tra politici con potere esecutivo e con potere legislativo da un lato e politici di maggioranza o opposizione dall'altro lato.

Il lavoro, inoltre, chiarisce quali siano i bisogni informativi dei politici delle regioni italiane. Una comprensione approfondita di questi aspetti è fondamentale per ispirare soluzioni che favoriscano l'uso delle informazioni da parte dei politici.

Sulla base di una revisione della letteratura sono state formulate alcune domande di ricerca, successivamente indagate attraverso interviste semi-strutturate somministrate a quaranta tra consiglieri sia di maggioranza che di opposizione e componenti della giunta di varie regioni italiane.

Il rapporto è strutturato come segue. Il primo capitolo presenta gli obiettivi della ricerca e un quadro teorico sull'uso delle informazioni da parte dei politici, da cui emerge, in particolare, quali sono le loro esigenze informative, le modalità e gli scopi per cui utilizzano queste informazioni. Vengono, quindi, presentate le domande di ricerca. Il secondo capitolo presenta la metodologia, il disegno della ricerca, la modalità di raccolta e la procedura di analisi dei dati. Il terzo capitolo riporta i risultati. Il quarto e ultimo capitolo contiene le considerazioni conclusive, le implicazioni dello studio e idee per futuri sviluppi.

CAPITOLO 1 - OBIETTIVI DELLA RICERCA E QUADRO TEORICO

1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA

La ricerca ha l'obiettivo di studiare il rapporto tra politici e informazioni a supporto delle loro attività. In particolare, sono presentati i risultati relativi al modo in cui i politici regionali utilizzano informazioni di performance, contabili, socio-economiche e statistiche, ai fattori che influenzano l'utilizzo e ai reali bisogni informativi dei soggetti coinvolti.

Nella ricerca abbiamo utilizzato il concetto di "informazione" con il significato di aggregazione di dati ad un livello tale che abbiano senso e siano utili come supporto decisionale. Questo concetto si differenzia da quello di dato in quanto con questo si intendono i singoli elementi che andranno a comporre l'informazione, che, però, considerati riga per riga, fatto per fatto, categoria per categoria, raramente sono in grado di fornire valore al fruitore. Il concetto di informazione si differenzia anche da quello di conoscenza, poiché quest'ultima deriva dall'analisi e interpretazione dell'informazione (Laursen & Thorlund, 2017).

Più in dettaglio, la ricerca si è concentrata sul comprendere se i politici utilizzano informazioni a supporto dei processi decisionali, quali tipologie di informazioni sono maggiormente utilizzate e quali caratteristiche dovrebbero avere le informazioni per facilitarne l'utilizzo.

Inoltre, la ricerca ha approfondito le differenti tipologie di decisioni per le quali le informazioni sono utilizzate e in quali momenti durante l'anno viene fatto utilizzo di queste informazioni.

Nel corso della ricerca sono state analizzate anche le differenti attitudini all'uso delle informazioni a seconda del ruolo (consigliere o componente della giunta) e dell'appartenenza alla maggioranza o all'opposizione.

1.2 RUOLO DELLE INFORMAZIONI NELL'ATTIVITÀ DEI POLITICI

L'utilizzo di dati a supporto delle decisioni strategiche, della riduzione dei costi e dell'aumento dell'efficienza è una pratica diffusa in molti settori. Nella letteratura sull'utilizzo di informazioni da parte dei politici si fa riferimento, in particolare, alle informazioni di performance, le quali possono essere definite come "l'informazione sistematica che descrive gli output e i risultati dei programmi e delle organizzazioni pubbliche, generata da sistemi e processi destinati a produrre tali informazioni" (Pollitt, 2006). Le informazioni sulla performance riguardano vari aspetti, quali efficienza, efficacia, quantità e qualità dei risultati, produttività, equità, rispondenza ai bisogni, fiducia e soddisfazione dei cittadini e dei consumatori. Le informazioni finanziarie e contabili, cioè le informazioni quantitative che rappresentano i flussi finanziari ed economici, sono considerate così rilevanti da meritare un'indagine a sé stante (Giacomini et al., 2016; Guarini, 2016; Helden et al., 2016), ma sono talvolta incluse nella definizione di informazioni di performance (ter Bogt, 2003; Heinrich, 1999). In questa ricerca ci riferiamo alle informazioni sulla performance includendo anche, ma non esclusivamente, quelle contabili.

L'uso delle informazioni è fondamentale per i decisori politici per valutare gli effetti delle politiche attuate in passato, prendere decisioni importanti, pianificare le future politiche economiche e finanziarie e, infine, migliorare i risultati per la società (Curristine, 2005). In uno studio sui sindaci, Ho (2005) ha rilevato che le informazioni di performance svolgono

un ruolo fondamentale nelle decisioni di tassazione e di spesa, aumentano la trasparenza e migliorano la comunicazione con i cittadini, in particolare quella sui risultati ottenuti. Lo stesso studio ha dimostrato che le informazioni di performance sono importanti anche per favorire la riduzione dei costi dei progetti, promuovere la cooperazione tra diversi dipartimenti e sostenere la pianificazione strategica e la definizione degli obiettivi. Alcuni studi evidenziano come l'uso delle informazioni di performance sia maggiore per le attività di monitoraggio e controllo rispetto alla definizione dell'agenda e alla fase decisionale, in quanto i politici utilizzano le informazioni di performance per verificare il livello di realizzazione dei loro obiettivi e delle loro politiche (Askim, 2007). In uno studio sui governi locali, Giacomini et al. (2016) hanno rilevato che l'uso delle informazioni contabili è influenzato dalla fase politica in cui si colloca una decisione e dal livello di conflitto politico. Nella fase di formulazione della politica le informazioni contabili sono utilizzate per confrontare e valutare le alternative; nella fase decisionale per la legittimazione nel dialogo tra maggioranza e opposizione. Per quanto riguarda la conflittualità, in caso di bassa conflittualità le informazioni contabili sono utilizzate, principalmente, per rassicurare, mentre un'alta conflittualità è accompagnata da un maggiore utilizzo di queste informazioni, anche al di fuori delle organizzazioni, per attirare l'interesse esterno. In quest'ultimo caso, le informazioni contabili sono una sorta di "munizione" a disposizione dei politici. In modo simile, Guarini (2016) ha rilevato che i politici tendono a utilizzare le informazioni contabili in modo "perverso", anche manipolando i dati, per attaccare gli avversari.

Diversi autori hanno riscontrato un uso limitato delle informazioni di performance e contabili da parte dei politici (ter Bogt, 2004; Currstine, 2005; Pollitt, 2006; Raudla, 2012). Solo nel 19% dei Paesi membri dell'OCSE i politici utilizzano regolarmente misure di performance nei loro processi decisionali e solo l'8% nelle attività legislative (Currstine, 2005). L'uso limitato delle informazioni di performance porta a chiedersi se il costo della sua produzione sia superiore ai suoi benefici (Raudla, 2012). Altri autori forniscono risultati opposti, mostrando casi in cui i politici utilizzano le informazioni di performance in modo più attivo (Askim, 2007) e mostrano addirittura più interesse per la contabilità rispetto ai manager (Liguori et al., 2012).

Alcuni autori evidenziano come le organizzazioni tendano a raccogliere più informazioni di quante ne utilizzino effettivamente e continuano a chiederne di più (Feldman & March, 1981). Una delle ragioni di questo comportamento è che l'uso delle informazioni è altamente simbolico e gli individui si aspettano che le informazioni vengano raccolte e, presumibilmente, utilizzate nel processo decisionale. Feldman e March (1981) notano, inoltre, che questo comportamento apparentemente irrazionale si verifica con più probabilità nella politica e nel settore pubblico, ambiti nei quali i criteri sui quali basare le decisioni possono essere più ambigui che in altri contesti.

Currstine (2005) ha evidenziato alcuni possibili incentivi per modificare il comportamento dei politici e aumentare l'uso delle informazioni di performance. Partendo dal differente ruolo ricoperto dai politici con funzioni esecutive e da quelli con funzioni legislative, ha fornito una panoramica delle ragioni che possono favorire o ostacolare l'uso delle informazioni di performance. Ad esempio, alcuni elementi che possono incentivare i politici con potere esecutivo sono la buona qualità delle informazioni e la rilevanza delle informazioni rispetto ai bisogni politici; mentre alcuni dei fattori che possono disincentivarli sono la preoccupazione per la buona qualità delle informazioni e la mancanza di tempo per usarle. Invece, per i politici con potere legislativo degli incentivi possono essere il supporto nel supervisionare i progressi del governo sul raggiungimento degli obiettivi e la facilità di

lettura delle informazioni; mentre fattori che possono disincentivarli sono la scarsa qualità dell'informazione e la ricezione di informazioni non sufficientemente dettagliate.

Askim (2007) sostiene che l'uso delle informazioni di performance sia influenzato dal livello di istruzione dei politici: gli individui con un'istruzione superiore sono più propensi a utilizzare informazioni di performance nelle loro attività decisionali. Questo autore, in contrasto con molti studiosi che sostengono che non c'è motivo di aspettarsi differenze sistematiche nelle pratiche di gestione delle performance tra i settori politici, nel suo studio sui consiglieri norvegesi ha rilevato che il grado di utilizzo delle informazioni di performance varia a seconda dei diversi settori. I consiglieri che si occupano di assistenza agli anziani, affari amministrativi (gestione del personale, fiscale, organizzativa) e istruzione fanno un uso più esteso delle informazioni di performance rispetto agli assessori che si occupano di affari culturali, servizi tecnici e pianificazione e sviluppo commerciale. Le differenze tra i settori sono più evidenti nella fase pre-decisionale. Altri studi precedenti sostengono che l'uso delle informazioni di performance è maggiore quando si tratta di compiti "hardcore" come i servizi tecnici e minore quando si tratta di compiti "softcore" come i servizi sociali (Johansson, 1995).

Alcuni studi hanno riportato usi diversi delle informazioni di performance tra politici con potere esecutivo (es. membri del gabinetto) e politici con potere legislativo (es. parlamentari). Pollitt (2006) sostiene che i membri dell'esecutivo fanno un uso più intenso delle informazioni di performance rispetto ai parlamentari per diversi motivi in quanto sono coinvolti in decisioni di tipo manageriale. I parlamentari utilizzano le informazioni di performance per controllare l'operato del governo e in particolare per indagare su politiche e programmi controversi. Più in generale, i parlamentari fanno un uso più episodico delle informazioni di performance rispetto ai membri del governo.

Sulla base degli studi citati è stata formulata la prima domanda di ricerca:

(D1) Ci sono delle differenze nell'uso delle informazioni tra componenti della giunta e del consiglio regionale?

La portata, i contesti e le modalità di utilizzo delle informazioni di performance possono essere influenzati dall'affiliazione con partiti di opposizione o di governo. Saliterer et al. (2019) nel loro studio sull'uso delle informazioni di performance in sede di bilancio da parte dei legislatori hanno scoperto che i legislatori dell'opposizione usano le informazioni di performance più frequentemente dei legislatori dei partiti al governo. Tuttavia, altri studi (Askim, 2009; Raudla, 2012) non hanno riscontrato differenze nella misura in cui le informazioni di performance vengono utilizzate tra i politici dei partiti di governo e quelli di opposizione. Raudla (2012), concentrandosi sull'uso delle informazioni di performance da parte dei legislatori nel processo decisionale di bilancio, spiega che, mentre ci si potrebbe aspettare che i membri dell'opposizione utilizzino le informazioni di performance più ampiamente dei membri della maggioranza a causa del loro svantaggio informativo, in realtà non ci sono differenze e una delle ragioni di ciò è la disillusione dei membri dell'opposizione sul ruolo che possono svolgere nella formazione del bilancio. Per quanto riguarda il contesto in cui vengono utilizzate le informazioni di performance, Askim (2009) e Saliterer et al. (2019) hanno scoperto che in contesti caratterizzati da alta concorrenza (quando la dimensione dei blocchi politici è simile) i legislatori dell'opposizione cercano e utilizzano le informazioni di performance in modo più estensivo, così come quando le informazioni rispecchiano le cattive performance dei partiti al governo. Al contrario, i membri della maggioranza sono più inclini a utilizzare le informazioni sulle prestazioni quando supportano performance di successo. Saliterer et al. (2019) sottolineano che la frequenza con cui i membri della maggioranza e dell'opposizione utilizzano le informazioni

di performance varia anche a seconda degli scopi per cui vengono utilizzate. I legislatori dell'opposizione usano le informazioni per delegittimare i loro oppositori politici, mentre i membri della maggioranza per legittimare le loro scelte. Inoltre, i legislatori dell'opposizione utilizzano le informazioni di performance principalmente a scopo di critica e per creare agitazione. Quest'ultimo uso è spesso finalizzato a imporre delle deviazioni sulle politiche, divergere l'attenzione su nuovi argomenti di dibattito e promuovere le loro posizioni.

La seconda domanda di ricerca è quindi:

(D2) L'uso delle informazioni è diverso per i politici dei partiti di maggioranza e opposizione?

1.3 RELAZIONE TRA USO E CARATTERISTICHE DELLE INFORMAZIONI

La maggior parte degli studi sulle caratteristiche delle informazioni richieste dai politici si concentra sulle informazioni di tipo contabile e riferite alle performance. Tuttavia, tali studi sono utili per ragionare sulle caratteristiche delle informazioni in generale, non solo riferite alle due citate dimensioni.

L'uso effettivo delle informazioni (come appena accennato, prevalentemente di tipo contabile e di performance) da parte dei politici è influenzato dal loro interesse ad utilizzarle e dalla loro disponibilità (Ho, 2005), dalla loro capacità di riconoscere i tipi di informazioni di cui hanno bisogno e dalla loro rilevanza rispetto alle decisioni da assumere (Demaj & Summermatter, 2012). Tuttavia, la disponibilità di informazioni non è affatto garanzia del loro effettivo utilizzo, il quale dipende, prevalentemente, da vari fattori, come il contesto (ad esempio, le pressioni esterne), le caratteristiche organizzative e le caratteristiche individuali (Grossi et al., 2016). Ad esempio, l'instabilità politica riduce l'interesse a utilizzare le informazioni. Precisione, costo e affidabilità delle informazioni sono altre variabili importanti che ne influenzano l'uso (Feldman & March, 1981). Anche l'attendibilità delle informazioni, che dipende dalla fonte e dai metodi utilizzati per produrle, è considerata in grado di incoraggiarne l'uso. Le informazioni prodotte o validate da organizzazioni o esperti indipendenti sono preferite ad altre fonti (Pollitt, 2006). Ter Bogt (2003) sostiene che i legislatori preferiscono informazioni *operations-conscious*, in cui le attività e i processi sono al centro e che sono considerate migliori indicatori del buon funzionamento dell'organizzazione. I politici chiedono, inoltre, informazioni il più possibile aggiornate; il che per i membri del governo significa ricevere informazioni con la frequenza di una volta all'anno o ogni sei mesi, mentre per i parlamentari ogni due anni (Brun & Siegel, 2004). Inoltre, fornire informazioni mirate influenza il modo in cui gli stakeholder valutano la performance e ha conseguenze sull'erogazione dei servizi pubblici (Walker et al., 2018). Per questo motivo, i politici dovrebbero prestare molta attenzione al tipo di informazioni utilizzate e rese disponibili agli stakeholder. Oltre che dalla disponibilità, l'uso delle informazioni dipende anche dal modo in cui le stesse vengono presentate e dalla quantità e qualità delle informazioni disponibili (ter Bogt, 2004; Curristine, 2005). Uno dei problemi che limitano l'uso delle informazioni è la necessità di disporre di sistemi di raccolta dei dati solidi ed efficienti, che garantiscano la qualità dei dati attraverso la loro verifica e validazione (Curristine, 2005). La disponibilità di infrastrutture informatiche solide e avanzate per gestire i dati e renderli disponibili è associata a un loro maggiore utilizzo (Askim, 2007). È inoltre importante che le informazioni siano presentate in modo leggibile e che non costino troppo, soprattutto in termini di tempo necessario per capire come utilizzarle. Le informazioni presentate ai politici richiedono un'analisi preliminare per

confrontare i livelli di performance attuali e quelli passati (Askim, 2007), o le performance effettive con quelle pianificate. Altri studi hanno dimostrato che, poiché i politici non hanno molto tempo a disposizione, chiedono rapporti curati graficamente e che presentino gli indicatori più rilevanti (Brun & Siegel, 2004). La tempestività è fondamentale per i politici, che preferiscono la velocità persino al rigore metodologico (Pollitt, 2006). Kingdon (1989) cita questo fattore riferendosi ai parlamentari che, dati i forti vincoli di tempo a cui devono sottostare, non sono molto incentivati a impegnarsi in una ricerca approfondita di informazioni. Per gli utenti finali è importante non solo la tempestività, ma anche la tempistica delle valutazioni e dei rapporti di performance. Queste informazioni sembrano avere un impatto maggiore se fornite nelle fasi iniziali del dibattito su un determinato tema, quando non è ancora iniziata una seria lotta politica. In questa fase iniziale, infatti, le informazioni hanno più possibilità di influenzare i parametri di base del dibattito, invece di diventare solo munizioni per l'opposizione durante la battaglia (Pollitt, 2006).

Sulla base della letteratura citata, viene formulata la terza domanda di ricerca:

(D3) Quali caratteristiche delle informazioni i politici ricercano e sono in grado di incentivarne l'uso?

1.4 INFLUENZA DEL CONTESTO E DELLE FINALITÀ DEI POLITICI SULL'USO DELLE INFORMAZIONI

Un fattore fondamentale che i politici considerano nel decidere se e quale tipo di informazioni utilizzare sono le possibili conseguenze politiche derivanti dal loro impiego. Ad esempio, le informazioni possono essere utilizzate nel rapporto tra governo e opposizione per sostenere o attaccare una politica o una scelta specifica (Curristine, 2005) e, in alcuni casi, per incolpare o evitare di essere incolpati (Hood, 2011). In altri casi, le informazioni vengono selezionate in modo da sostenere le conclusioni desiderate e persino per cambiare i criteri utilizzati per valutare le prestazioni a seconda di ciò che i dati dicono sul risultato (Christensen et al., 2018). Inoltre, i politici eletti sono più disposti a ritenere responsabile il personale amministrativo quando ricevono informazioni che attestano il raggiungimento di performance di basso livello (Nielsen & Moynihan, 2016). Infatti, i politici sono particolarmente attenti a dare una buona immagine di sé e dei propri risultati e non gradiscono informazioni che mettano in cattiva luce ciò che hanno fatto. Per questo, tendono a preferire rapporti sulle performance che permettano di fare bella figura (Schwartz & Mayne, 2005). Di conseguenza, è probabile che i politici ignorino o screditino le informazioni che contraddicono loro e ciò che hanno fatto o detto (Askim, 2007). Il ruolo politico delle informazioni è particolarmente importante perché i cicli elettorali non sempre coincidono con il tempo necessario per ottenere risultati e vi è la necessità per i politici di mostrare miglioramenti nel breve termine (Curristine, 2005).

Pertanto, la quarta domanda di ricerca è:

(D4) La selezione e l'uso delle informazioni sono influenzati dalle finalità dei politici?

Kingdon (1989) definisce il comportamento di ricerca delle informazioni dei legislatori come "problematico". Ciò significa che non cercano informazioni a meno che non si trovino di fronte a un problema che non può essere risolto attraverso "semplici regole decisionali". Pertanto, non è necessario chiedere informazioni se, ad esempio, la decisione in sospeso non implica un problema politico o se un legislatore ha un'opinione fissa sulla questione. Allo stesso tempo, quanto più un settore politico è politicizzato, complesso, incerto e difficile da misurare, tanto più diminuisce la misura in cui i politici utilizzano le informazioni sotto forma di report. In queste condizioni, i legislatori utilizzano fonti diverse e altri tipi di

informazioni per valutare le prestazioni di manager, programmi pubblici e organizzazioni. Piuttosto che i rapporti scritti, preferiscono gli incontri faccia a faccia con i funzionari pubblici per ottenere informazioni più ricche su questioni concrete (ter Bogt, 2004). Questa tesi è abbracciata anche da Pollit (2006), che spiega come i politici, più che leggendo i rapporti, ottengono informazioni soprattutto parlando con funzionari di alto livello, altri politici e altre persone molto influenti; qualora decidano di leggere dei rapporti scritti, questi devono essere sintetici. Inoltre, i consulenti hanno un ruolo cruciale nel sostenere il processo decisionale con sintesi non tecniche e messaggi chiave.

Quindi, la quinta domanda di ricerca è:

(D5) Quale influenza hanno la complessità e il conflitto sull'uso delle informazioni?

Inoltre, riteniamo che sia interessante, anche al fine di capire come i diversi fattori citati interagiscano con l'uso delle informazioni, studiare il processo che collega l'utilizzo delle informazioni all'assunzione di decisioni da parte dei politici. Questo aspetto, finora, non è stato indagato approfonditamente in letteratura, ma è stata, invece, evidenziata la necessità di studiare come il processo si sviluppi anche in relazione a diversi contesti e situazioni (Liguori et al., 2012).

L'ultima domanda di ricerca è quindi:

(D6) Come si svolge il processo che lega l'informazione alla decisione?

CAPITOLO 2 - METODOLOGIA DELLA RICERCA E CAMPIONE

La metodologia utilizzata è di tipo qualitativo. In particolare, è stato scelto lo strumento dell'intervista semi-strutturata per rispondere alle domande di ricerca sviluppate a seguito dell'analisi della letteratura e comprendere il fenomeno analizzato con maggiore ricchezza di dettaglio. Riteniamo che questo metodo sia particolarmente utile per indagare in profondità il comportamento dei politici e le ragioni dell'utilizzo/non utilizzo delle informazioni da parte loro.

Per cogliere un'ampia gamma di opinioni e poter osservare le differenze evidenziate dalla letteratura, il campione selezionato è composto da politici con funzioni governative e legislative (cioè membri delle giunte e dei consigli regionali), con esponenti sia della maggioranza sia dell'opposizione.

I contatti dei politici da intervistare sono stati ottenuti in tre modi. Innanzitutto, il Sistema Conti Pubblici Territoriali (CPT) ha fornito supporto per la selezione del campione che si è poi arricchito grazie ai contatti dei primi contatti, attraverso la tecnica cosiddetta *snowball* (Goodman, 1961). Questo metodo è particolarmente utile per accedere ai membri dei gruppi d'élite, che sono molto più facilmente raggiungibili tramite altri membri dello stesso gruppo (Bryman & Bell, 2011). Infine, è stata utilizzata una strategia *purposive* (Miles & Huberman, 1994), che prevede che gli intervistati (politici) vengano contattati in quanto conoscenti diretti o indiretti dei ricercatori che hanno svolto le interviste.

Il campione finale è composto da quaranta intervistati, suddivisi in trentuno consiglieri, otto assessori e un presidente di regione, appartenenti a dodici regioni italiane: Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Marche, Molise, Puglia, Sardegna, Toscana e Umbria. Sebbene non tutte le regioni italiane siano rappresentate nel campione, lo sono tutte le macroaree in cui l'Italia è suddivisa, secondo la suddivisione dell'ISTAT.

Il livello amministrativo delle regioni è stato selezionato perché, nel quadro istituzionale italiano e in base alla legislazione vigente, le regioni hanno un ruolo significativo nella pianificazione in diverse aree di loro competenza, oltre a trasferire risorse monetarie agli enti locali e al settore sanitario, che è di competenza delle regioni. Per questo motivo, il monitoraggio, la gestione e anche la valutazione dei risultati finanziari e non finanziari delle attività intraprese sono particolarmente rilevanti.

Prima di iniziare le interviste con i politici in carica delle regioni italiane, sono state effettuate due interviste di prova, la prima con un consigliere regionale e la seconda con un presidente di regione, entrambi della precedente legislatura.

Le interviste semi-strutturate con i politici in carica sono state condotte nel periodo tra luglio 2021 e marzo 2022 da tre ricercatori esperti sul tema di indagine e sulla metodologia qualitativa utilizzata. Trenta interviste sono state condotte online, utilizzando piattaforme di videoconferenza e sono state videoregistrate. Un'intervista è stata condotta in presenza e registrata con un registratore vocale. In entrambi i casi la durata è variata da circa trenta minuti a un'ora. Le interviste svolte in presenza dei ricercatori e registrate sono state trascritte fedelmente con l'ausilio della funzione di dettatura del software Microsoft Word. Nove interviste sono state inviate per iscritto dai partecipanti. I testi delle interviste trascritte o direttamente compilate dai politici sono stati analizzati con il software per analisi qualitative NVivo.

L'analisi di ciascuna intervista è stata fatta da almeno due ricercatori del team che, analizzando il contenuto dell'intervista, hanno sviluppato una lista di codici (porzioni di

testo) ai quali sono stati attribuiti dei nomi. Codici simili concettualmente sono stati poi inclusi in famiglie di codici per favorirne l'analisi. L'analisi è stata fatta in momenti successivi intervallati da riunioni nelle quali i tre ricercatori hanno via via trovato una definizione condivisa dei codici e delle famiglie di codici utilizzati poi per l'analisi e la descrizione dei risultati emersi.

CAPITOLO 3 - RISULTATI DELLA RICERCA

3.1 DISTRIBUZIONE DEGLI INTERVISTATI

Come accennato nel capitolo precedente, sono stati intervistati, complessivamente, quaranta individui, tra consiglieri e componenti di giunta, provenienti da dodici differenti regioni. La Tabella 1 riporta la distribuzione degli intervistati per regione di appartenenza.

Tabella 1 INTERVISTATI PER REGIONE

Regione	N. intervistati
Calabria	2
Campania	1
Emilia-Romagna	6
Friuli-Venezia Giulia	3
Lazio	2
Liguria	6
Marche	1
Molise	1
Puglia	1
Sardegna	7
Toscana	9
Umbria	1
Totale	40

Il numero di politici per ogni regione varia da uno (Campania, Marche, Molise, Puglia e Umbria) a nove (Toscana, per la quale il metodo *snowball* è stato particolarmente efficace). La maggior parte degli intervistati (trentuno) è costituita da consiglieri regionali, mentre nove sono membri di giunte regionali e, tra questi ultimi, vi è anche un presidente di regione. Ventisei intervistati appartengono alla maggioranza e quattordici all'opposizione. La Tabella 2 riporta la distribuzione degli intervistati per fascia d'età e la Tabella 3 per livello di istruzione. Infine, la Figura 1 riporta la distribuzione degli intervistati per anni di esperienza nel ruolo.

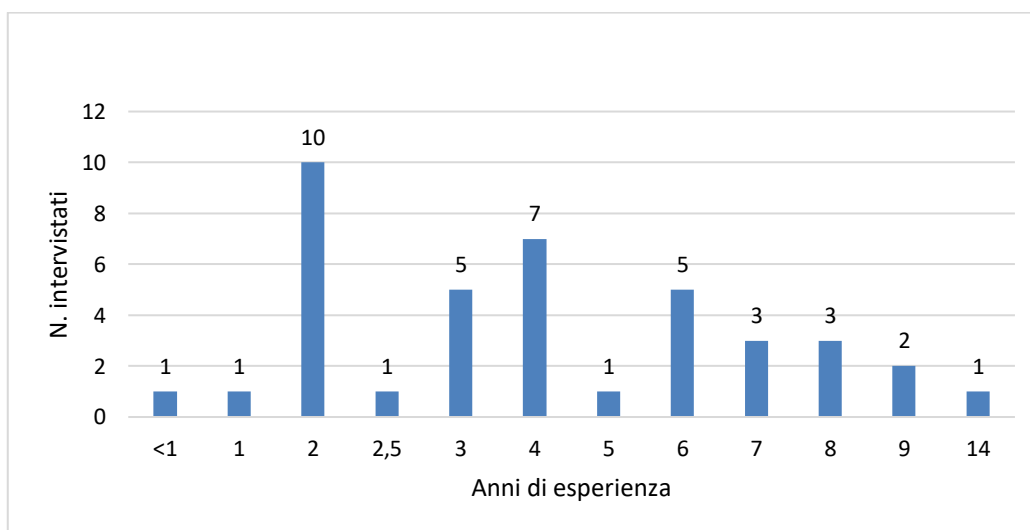
Tabella 2 INTERVISTATI PER FASCIA D'ETÀ

Età	N. intervistati
minore di 40	7
40-49	13
50-59	12
60-69	7
oltre 69	1
Totale	40

Tabella 3 INTERVISTATI PER LIVELLO DI ISTRUZIONE

Livello di istruzione	N. intervistati
Diploma scuola superiore	11
Laurea triennale	3
Laurea magistrale	8
Laurea Vecchio ordinamento	9
Dottorato	4
Master	5
Totale	40

Figura 1 INTERVISTATI PER ANNI DI ESPERIENZA



3.2 DIFFERENZE NELL'UTILIZZO DI INFORMAZIONI TRA MEMBRI DELLA GIUNTA E CONSIGLIERI

Uno degli approfondimenti svolti nella ricerca riguarda il modo in cui i politici utilizzano le informazioni e se ci sono delle differenze rilevanti tra politici con potere esecutivo (in questo caso i componenti della giunta regionale) e quelli con potere legislativo (in questo caso componenti del consiglio regionale). Per fare ciò abbiamo osservato le risposte date per i diversi quesiti dagli intervistati membri di giunta comparandole alle risposte fornite dai consiglieri.

In riferimento alle tipologie di informazioni utilizzate, sia gli intervistati appartenenti al consiglio che quelli appartenenti alla giunta utilizzano informazioni di diversi tipi: contabili-finanziarie, di performance, statistiche, macroeconomiche e socio-economiche. È emerso, però, che la percentuale di consiglieri che utilizzano informazioni contabili-finanziarie, macroeconomiche e socio-economiche è maggiore rispetto a quella degli assessori: il 48% dei consiglieri intervistati utilizza informazioni contabili-finanziarie, come il bilancio e gli atti preliminari al bilancio e dati sull'andamento della spesa, e il 29% utilizza informazioni macroeconomiche e socio-economiche, come l'andamento del PIL, delle esportazioni e dell'andamento dei diversi settori, contro, rispettivamente il 13% e il 16% degli assessori intervistati. Al contrario, gli assessori intervistati risultano utilizzare maggiormente, in proporzione, informazioni di performance e statistiche: il 63% degli assessori intervistati utilizza informazioni di performance e, principalmente, sugli impatti delle politiche adottate, contro il 35% dei consiglieri; la stessa percentuale, il 63%, risulta anche nel caso degli assessori che utilizzano informazioni statistiche, contro il 42% dei consiglieri.

Per quanto riguarda le diverse funzioni per le quali le informazioni vengono utilizzate, sono emersi sia dei punti in comune tra membri di giunta e di consiglio che delle peculiarità relative a ciascuna categoria. Uno dei punti in comune è rappresentato dall'utilizzo dell'informazione con funzione difensiva, ossia per rispondere ad altre parti politiche o agli attacchi dei mass media. Questa è la funzione più comune tra quelle menzionate, riportata dall'89% dei membri della giunta e dal 61% dei membri del consiglio. L'utilizzo delle informazioni è considerato estremamente utile ed efficace per giustificare o spiegare le scelte proprie o del partito e per ristabilire l'obiettività nei dibattiti:

"Le informazioni sono necessarie per dare sostanza alle tesi portate avanti e porsi come voce politica autorevole che si differenzia dal populismo o anche più semplicemente da una politica che ragiona di pancia a prescindere da dati reali e trend." (Intervistata 17)

"Di solito, e in special modo se devo sostenere un confronto dialettico, cerco di essere sempre sostenuto dai numeri, così che la polemica possa essere orientata nella direzione di un confronto reale anziché rimanere sul pregiudizio o sull'astrazione ideologica." (Intervistato 26)

Un'altra funzione importante per la quale le informazioni sono utilizzate sia dai componenti della giunta (56%) che dai consiglieri (45%) è quella propositiva: è importante che le scelte riguardanti la pianificazione, il bilancio e, più genericamente, iniziative legislative, delibere, ed emendamenti siano basate su informazioni. Inoltre, è necessario fare un attento uso delle informazioni per assicurarsi che un'iniziativa sia realizzabile e che ci sia un'adeguata copertura finanziaria per portarla avanti:

"Se si fa una proposta di legge, allora tutte le informazioni devono essere inserite all'interno della proposta." (Intervistato 3)

Tra le funzioni che invece sembrano appartenenti a solo una delle categorie considerate, vi è quella di opposizione, riportata, come ci si sarebbe potuti aspettare, esclusivamente da consiglieri e quasi esclusivamente da consiglieri di opposizione (menzionata solo da un consigliere di maggioranza). In questo caso le informazioni vengono utilizzate per dimostrare che il governo ha fatto qualcosa di sbagliato, in alcuni casi senza basarsi su un ragionamento solido, logico ed oggettivo. Per i consiglieri di opposizione le informazioni sono spesso un efficace strumento per dimostrare che le scelte del governo non hanno portato a risultati positivi:

“Il governo regionale ha deciso di aprire una nuova sede universitaria. Per farlo ha preso 90 milioni di euro da altre voci di bilancio. Allora ho studiato tutte quelle voci e ho criticato il fatto che probabilmente avevano preso quelle risorse finanziarie dalla sanità.” (Intervistato 10)

D'altra parte, è emerso che i consiglieri, in questo caso soprattutto di maggioranza, utilizzano le informazioni per attività di controllo e verifica, ossia per monitorare e valutare le azioni intraprese dal governo e i risultati legati agli investimenti fatti. Alcuni consiglieri hanno riferito che nelle leggi è sempre più comune che vengano inserite delle clausole valutative che permettono di valutare l'efficacia di un provvedimento. D'altra parte, molti dei consiglieri intervistati si sono lamentati del fatto che non vengono prodotte e fornite loro sufficienti informazioni sugli impatti delle leggi, che permettano di avere un riscontro di ciò che viene fatto e di avere una base per capire se le politiche stiano funzionando oppure no. Confrontare una politica che si intende attuare con iniziative simili che sono state messe in atto in passato all'interno della stessa regione o in regioni diverse è considerato fondamentale per capire se hanno probabilità di successo o meno.

Anche a riguardo della distribuzione dell'uso di informazioni nel tempo sono emerse delle differenze tra intervistati appartenenti a giunta e consiglio. La maggior parte dei membri della giunta intervistati (56%) fa un uso delle informazioni concentrato soprattutto in determinati periodi dell'anno o circostanze, piuttosto che distribuito durante l'arco di tutto l'anno. Queste circostanze coincidono con le diverse fasi del bilancio (approvazione, assestamento e rendiconto), con la stesura di documenti di programmazione come il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEF), i Programmi Operativi Regionali (POR) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e con la presentazione di proposte di legge. Invece, i consiglieri tendono a fare un utilizzo costante delle informazioni distribuito equamente nell'arco dell'anno, come ha riportato il 65% di essi.

Quanto sopra riportato ci consente di rispondere alla prima domanda di ricerca (D1: *Ci sono delle differenze nell'uso delle informazioni tra componenti della giunta e del consiglio regionale?*). Per quanto riguarda le funzioni con cui vengono utilizzate le informazioni sono stati rilevati sia elementi in comune alle due categorie, come l'utilizzo delle informazioni con funzione difensiva e propositiva, che peculiarità di ciascuna categoria, in particolare in riferimento ai consiglieri, che fanno un forte utilizzo delle informazioni sia per la funzione di opposizione che per la funzione di controllo e verifica. Questo in parte conferma la letteratura che afferma che politici con potere esecutivo e politici con potere legislativo fanno un uso diverso delle informazioni. Anche in merito alla distribuzione dell'uso delle informazioni ci sono delle differenze: la maggior parte degli assessori intervistati concentra l'utilizzo delle informazioni in particolari occasioni, mentre la maggior parte dei consiglieri distribuisce equamente l'utilizzo durante tutto l'anno. Questo dato restituisce un'informazione diversa da quella vista in letteratura, secondo la quale i politici con potere esecutivo farebbero un uso più intenso delle informazioni rispetto ai politici con potere legislativo (Pollitt, 2006).

3.3 DIFFERENZE NELL'UTILIZZO DI INFORMAZIONI TRA MEMBRI DI MAGGIORANZA E OPPOSIZIONE

L'analisi delle risposte fornite dai politici di maggioranza e di opposizione ha fatto emergere sia similitudini che differenze. Tali evidenze consentono di rispondere alla seconda domanda di ricerca (D2: *L'uso delle informazioni è diverso per i politici dei partiti di maggioranza e opposizione?*).

Per quanto riguarda la tipologia di informazioni utilizzate, in questo caso l'opposizione è risultata utilizzare maggiormente le informazioni contabili-finanziarie: il 50% degli intervistati di opposizione ha menzionato questa tipologia di informazione, contro il 38% degli intervistati di maggioranza. Questi ultimi, invece, tendono ad utilizzare maggiormente informazioni di performance e statistiche, come riporta, rispettivamente, il 50% e il 58% degli intervistati di maggioranza, contro il 29% e il 21% degli intervistati di opposizione. Non vi è invece una grande differenza tra maggioranza e opposizione nell'utilizzo di informazioni di tipo macroeconomico e socio-economico: il 35% degli intervistati di maggioranza e il 36% degli intervistati di opposizione hanno riportato di utilizzare questa tipologia di informazioni.

Tra gli elementi in comune è emerso che sia i politici di maggioranza (il 69%) che quelli di opposizione (il 64%) utilizzano le informazioni con funzione difensiva. I primi, infatti, utilizzano le informazioni per rispondere ai *question time*, agli attacchi e alle critiche e ritengono che sia utile per ristabilire l'oggettività nei dibattiti. Gli intervistati di opposizione hanno dichiarato, invece, di utilizzare le informazioni per difendere le leggi e le iniziative da essi proposte di fronte a diversi interlocutori, tra cui gli altri politici e i cittadini, mostrandone i risultati positivi:

"In relazione alla mia forza di appartenenza si critica molto il reddito di cittadinanza. Ti dicono sempre che non ha risolto i problemi. In realtà gli rispondi: <Guarda che tot. persone sono uscite dal livello di povertà e che questi hanno trovato lavoro. Chiaro, le cifre son basse, però, dico, sta funzionando>." (Intervistato 27)

La funzione propositiva è maggiormente ricorrente, in proporzione, tra gli intervistati di maggioranza: il 58% di essi ha detto di usare le informazioni per supportare la pianificazione, per definire le politiche di bilancio e come base per le proposte di legge, contro il 29% dell'opposizione:

"È chiaro che per fare una proposta di legge che presuppone l'estensione, per dire, del medico di base per i senza fissa dimora, che è uno dei temi su cui sto andando avanti, dobbiamo ricorrere a delle indagini interne, agli uffici, alle statistiche, eccetera eccetera, per capire quante sono queste persone, quanto ci verrebbe a costare, quanto andrebbe a gravare sul bilancio, dove incasellare l'investimento, su quali fondi, su quali fini, tutta una serie di condizioni che chiaramente sono importanti per definire le azioni del consigliere." (Intervistato 31)

Tra gli intervistati dell'opposizione, invece, solo il 29% utilizza le informazioni con questa funzione, per gli stessi scopi menzionati per la maggioranza.

Come anticipato nella sezione precedente, cinque membri dell'opposizione, ma anche uno della maggioranza, hanno riportato di utilizzare le informazioni con la funzione di opposizione, ad esempio per controllare se i soldi pubblici vengono spesi nel modo migliore possibile per i cittadini e per il territorio o anche solamente per vedere se vengano effettivamente spesi. Infatti, diversi intervistati ritengono che molto spesso i governi regionali non siano in grado di spendere le risorse e che questo comporti che, talvolta, le risorse vadano perse.

Anche nell'analisi delle differenze tra maggioranza e opposizione emerge la diversa distribuzione dell'uso delle informazioni. In particolare, è emerso che gli intervistati di opposizione fanno, prevalentemente, un uso generalizzato delle informazioni, in maniera costante durante tutto l'arco dell'anno, come riportato dal 43% di essi. Infatti, ricorrono alle informazioni ogni volta che devono prendere una decisione o che emerge un nuovo problema; situazioni, entrambe, che si verificano continuamente nel loro lavoro. Solo il 19%

dei membri della maggioranza ha affermato di fare un uso costante e generalizzato delle informazioni. Si registrano percentuali molto simili per i politici che fanno un uso frequente delle informazioni, ma con picchi in particolari momenti dell'anno, il 43% degli intervistati di opposizione e il 23% della maggioranza. Anche in questo caso i picchi corrispondono alle diverse fasi del bilancio già menzionate nel paragrafo precedente sulle differenze tra assessori e consiglieri, come le diverse fasi del budget, la pianificazione, la stesura di importanti documenti di programmazione e la preparazione di disegni di legge.

Gli intervistati di maggioranza hanno riportato, prevalentemente (nel 42% dei casi), di non fare un utilizzo costante delle informazioni ma di concentrare l'uso nei momenti già menzionati. Lo stesso è stato riportato invece solo dal 7% degli intervistati dell'opposizione.

Un elemento interessante emerso dalle interviste senza che venisse fatta una domanda specifica sul tema, riguarda il reperimento delle informazioni: il 21% degli intervistati di opposizione ritiene di avere maggiori difficoltà nel reperimento di informazioni rispetto ai politici di maggioranza e che sussista un'asimmetria informativa. Una degli intervistati ci ha raccontato di aver percepito una grande differenza nell'atteggiamento e nel supporto degli uffici statistici interni all'ente una volta passata dalla maggioranza all'opposizione. Gli stessi uffici che fornivano informazioni in maniera attenta e tempestiva quando si trovava al governo hanno smesso di collaborare quando si è trovata in opposizione, al punto che risultava difficile avere un riscontro a seguito di una richiesta di dati. Un altro intervistato ha sottolineato che i consiglieri di maggioranza, allo stesso tempo, nonostante abbiano maggiore accesso ai dati, ne fanno un utilizzo minore e che è raro che li utilizzino per stimolare una discussione critica riguardo all'operato e alle iniziative della stessa forza politica di cui fanno parte. Questa visione supporta ulteriormente il dato riportato in riferimento alla funzione di opposizione, che risulta caratterizzare quasi esclusivamente i consiglieri di opposizione e non quelli di maggioranza. Questo dato è, inoltre, supportato dal fatto che l'81% degli intervistati di maggioranza ha dichiarato di ricorrere a fonti informative interne, come il bilancio dell'ente o dati forniti da uffici e istituti interni alla regione, contro il 36% degli intervistati di opposizione. Allo stesso tempo, il 57% degli intervistati di opposizione, contro il 38% degli intervistati di maggioranza, ha dichiarato di ricorrere alla ricerca personale di informazioni, chiedendo i dati in prima persona, svolgendo indagini sul campo e parlando con soggetti di loro conoscenza competenti nelle materie in questione.

La presente ricerca conferma, dunque, alcuni degli elementi presenti nella letteratura sul tema delle differenze nell'utilizzo di informazioni tra maggioranza e opposizione ma ne mette in evidenza anche di nuovi. Per quanto riguarda i membri della maggioranza, sembra che la maggior parte di essi utilizzi le informazioni per evidenziare il successo e la bontà delle performance del proprio partito. Simmetricamente, l'uso con funzione di opposizione è un elemento che conferma, parzialmente, il fatto che i politici di opposizione utilizzino le informazioni che mettono in luce le cattive performance del governo. I risultati confermano anche che in contesti altamente competitivi l'opposizione utilizza più intensamente le informazioni rispetto a situazioni meno conflittuali, come sostenuto da Askim (2007) e Saliterer et al. (2019); ma, secondo i nostri risultati, ciò è vero anche per la maggioranza. A parziale sostegno dei risultati di Saliterer et al. (2019), secondo cui i politici dell'opposizione fanno un uso più intenso delle informazioni, abbiamo riscontrato che la maggior parte degli intervistati dell'opposizione usa le informazioni con un'alta frequenza e una distribuzione piuttosto costante durante l'anno o con una frequenza complessivamente alta ma con picchi in particolari momenti dell'anno, mentre i politici di maggioranza tendono a concentrare l'uso di informazioni in corrispondenza di particolari momenti e circostanze.

3.4 CARATTERISTICHE DELLE INFORMAZIONI RICHIESTE E RELAZIONE CON LE CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE DEI POLITICI

Una delle domande dell'intervista era finalizzata a fornire un quadro generale delle tipologie di informazioni utilizzate dai politici delle regioni italiane per le diverse attività da loro svolte. La tipologia più ricorrente, menzionata dal 45% degli intervistati, è rappresentata dalle informazioni statistiche che provengono da fonti ufficiali, interne (giunta regionale o uffici di supporto) o esterne all'ente. Le informazioni di tipo statistico, su tematiche come il turismo, la sanità, la viabilità, sono considerate un supporto fondamentale per la formulazione di proposte di legge e per la programmazione. Dopo le informazioni statistiche, tra le tipologie più menzionate troviamo le informazioni contabili-finanziarie (43% degli intervistati) e quelle di performance (anche in questo caso, 43% degli intervistati). Nel primo caso gli intervistati si riferiscono, nello specifico, a bilanci di previsione, altri documenti di programmazione economico-finanziaria dello stesso ente o di altri enti e ai rendiconti, che sono considerati una base importante per poter prendere decisioni e poter fare delle proposte. Alcuni intervistati hanno sottolineato che non è possibile capire come si potrebbe agire se non si conosce la situazione economico-finanziaria dell'ente. Per quanto riguarda le informazioni di performance, gli intervistati hanno fatto riferimento a indicatori sugli impatti delle politiche, dati sulle performance interne e, quindi, sui risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prefissati ed agli effetti di azioni promozionali, ad esempio in ambito turistico. Questi dati sono importanti per valutare le azioni passate e per programmare quelle future, anche sulla base dei risultati ottenuti. Il 35% degli intervistati, inoltre, ha riportato di utilizzare informazioni di tipo socio-economico e macroeconomico come base delle politiche proposte. Nello specifico, sono stati menzionati i dati relativi alla produzione, all'occupazione e alle esportazioni. Inoltre, è stata evidenziata l'esigenza di non fare riferimento solo ad indicatori tradizionali e quantitativi come il PIL, ma anche ad indicatori come i BES, finalizzati a misurare il Benessere Equo e Sostenibile e gli SDGs (Sustainable Development Goals), che non considerano solo l'aspetto meramente economico e quantitativo, ma includono molti altri aspetti, maggiormente qualitativi, legati al benessere dei cittadini e alla sostenibilità, non solo economica, ma anche sociale e ambientale:

"Molte volte l'indicatore principe è quello del PIL e in realtà il PIL aumenta anche se aumentano gli incidenti stradali, no? Perché le carrozzerie lavorano di più. BES e indicatori che tengano presente anche altri elementi, non solo la crescita quantitativa, dovrebbero essere maggiormente utilizzati e prendere molto più spazio rispetto agli indicatori che monitorano la crescita quantitativa in vari settori."
(Intervistato 28)

La traccia dell'intervista includeva poi due domande sulle caratteristiche dell'informazione preferite dai politici, una relativa all'informazione in senso più lato e l'altra relativa, più specificatamente, ai report che vengono forniti loro e che utilizzano.

Riguardo all'informazione in senso lato, la caratteristica più frequentemente menzionata dagli intervistati è l'attendibilità. Essi hanno sottolineato l'importanza delle fonti dalle quali le informazioni provengono e del fatto che abbiano una base "scientifica". Le fonti devono essere autorevoli e le informazioni devono essere verificabili, ossia si deve poter verificare in che modo i dati sono stati ottenuti e calcolati, quali elementi sono stati presi in considerazione e quali, invece, non sono stati considerati. Uno degli intervistati ha spiegato che il concetto di attendibilità è anche legato a quello di neutralità, che prevede che le informazioni non vengano riportate da un solo punto di vista, in modo soggettivo, ma occorre che venga fornito un quadro ampio dei fatti, senza omettere nessun elemento

cruciale e senza prendere posizione. È interessante osservare come la percentuale di intervistati che ha menzionato questa caratteristica come fondamentale cresce al crescere di livello di istruzione. Il 39% degli intervistati con un livello di istruzione uguale o al di sotto della laurea triennale cita questa caratteristica, contro l'80% degli intervistati con livello di istruzione pari o superiore alla laurea magistrale.

In riferimento alle fonti utilizzate, quelle preferite dagli intervistati sono le fonti interne, come i dati di bilancio forniti dagli stessi uffici amministrativi regionali, i dati di performance forniti dagli uffici di competenza, i dati statistici e le analisi messe a disposizione dalla giunta. In questo caso, abbiamo osservato una tendenza ad utilizzare maggiormente le fonti interne da parte degli intervistati dai quarant'anni in su, rispetto a quelli con meno di quarant'anni. Tra questi ultimi, infatti, solo il 42% ha dichiarato di utilizzare questo tipo di fonte, mentre tra gli intervistati dai quarant'anni in su il 77% ha riportato di usare questa fonte. Una possibile interpretazione di questa differenza potrebbe essere che le persone più avanti con l'età abbiano anche una maggiore conoscenza delle persone, degli organi e dei meccanismi facenti parte dell'ente e riescano quindi ad ottenere informazioni da essi con maggiore facilità e in maggior misura.

La seconda tipologia di fonte a cui si attinge maggiormente secondo quanto riportato dagli intervistati è rappresentata dalle fonti esterne ufficiali, tra cui l'Istituto nazionale di statistica (Istat), l'Eurostat, la Banca d'Italia, i Conti Pubblici Territoriali (CPT) e l'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (Svimez).

Un'altra caratteristica delle informazioni che è considerata fondamentale è l'aggiornamento. Infatti, il rapido cambiamento delle condizioni in cui si opera e del contesto di riferimento rende necessario basarsi su dati aggiornati per prendere decisioni nel migliore dei modi:

“Mi piacerebbe, magari in un mondo ideale, avere anche una certa cadenza di questi report, perché può arrivare un momento in cui tu devi prendere una decisione e hai un report dell'anno prima.” (Intervistato 29)

Una particolare attenzione a questa caratteristica è stata riportata dagli intervistati nella fascia di età dai 60 ai 69 anni, il cui 57% ha menzionato l'aggiornamento delle informazioni, contro il 23% degli intervistati appartenenti alle altre fasce d'età.

Molto spesso, nelle risposte degli intervistati, il requisito di aggiornamento è stato accompagnato da quello della tempestività, che significa ottenere le informazioni rapidamente, nel momento in cui servono e sono utilizzabili e valide per prendere decisioni. La mancanza di tempestività comporta che le informazioni vengano rese disponibili quando ormai è troppo tardi e il momento in cui la decisione deve essere assunta è già passato. Anche in questo caso, gli intervistati che maggiormente hanno menzionato questa caratteristica sono quelli nella fascia dai 60 ai 69 anni (43% contro l'8% delle altre fasce d'età).

Alcuni intervistati ritengono che la digitalizzazione possa essere una soluzione per fornire informazioni più aggiornate, tempestive e persino in tempo reale e, allo stesso tempo, più facili e veloci non solo da ottenere, ma anche da comprendere. Tuttavia, secondo gli stessi intervistati, il potenziale della digitalizzazione non è ancora adeguatamente sfruttato nel settore pubblico per fornire e diffondere le informazioni.

Altre caratteristiche cercate nelle informazioni sono la chiarezza, l'immediatezza e la facilità di comprensione. Molto spesso un ostacolo può essere rappresentato dai numeri, che talvolta "spaventano" perché non comunicano un messaggio immediato e rendono difficile orientarsi. Se non accompagnati da una congrua spiegazione, capire come i numeri siano

stati calcolati e a cosa si riferiscano può richiedere molti sforzi e tempo, quindi è necessario che vengano presentati descrivendo accuratamente il contesto in cui sono inseriti e da cui derivano:

“Vorrei che le persone iniziassero a pensare che dietro ai numeri ci sono persone, storie, professioni. [...] Insomma, forse dovremmo pensare a umanizzare queste percentuali.” (Intervistato 29)

Lo stesso tema è emerso anche in relazione all'informazione intesa come output che i politici comunicano, soprattutto ai cittadini. Se i dati che forniscono sono difficili da capire e poco chiari è difficile generare interesse per un determinato argomento. Secondo uno degli intervistati, un modo per evitare questo problema è coinvolgere gli stakeholder nel processo di produzione delle informazioni, in modo che possano capire meglio come sono costruite e che cosa significano.

Gli intervistati pensano che sia importante, inoltre, che l'informazione sia completa, perché è necessario andare in profondità nell'analisi dei dati, osservando un fenomeno da diversi punti di vista e considerando sia gli aspetti positivi che le criticità. Uno degli intervistati ha espresso così la sua preoccupazione relativa ad uno dei potenziali rischi che deriva dalla diffusione di informazioni incomplete e generiche:

“A me spiace che si diano all'opinione pubblica delle informazioni che sono talmente generiche da risultare in qualche caso mendaci.” (Intervistato 5)

Il numero di intervistati che richiedono la caratteristica della completezza diminuisce al crescere del livello di istruzione: il 36% degli intervistati con il diploma di scuola secondaria di secondo grado ha menzionato questa caratteristica; la percentuale cala al 27% tra i soggetti con laurea magistrale o laurea del vecchio ordinamento; mentre degli intervistati con master o dottorato di ricerca solo il 10% ha parlato della completezza come requisito cruciale.

La completezza non è considerata in contrasto con la sintesi, che secondo gli intervistati è un'altra caratteristica fondamentale dell'informazione. Considerato il tempo ridotto a disposizione dei politici rispetto alla quantità e varietà di temi di cui si devono occupare, le informazioni sintetiche sono fortemente preferite ai rapporti lunghi con troppi dettagli:

“Io sono sommersa da informazioni. Il problema è il tempo, il tempo di prenderne atto.” (Intervistato 18)

Uno degli intervistati ha fatto una riflessione interessante sulla sintesi, considerando che la sintesi dei dati può essere considerata essa stessa un atto politico, poiché si corre il rischio che nella sintesi si trascurino alcuni aspetti o si dia maggiore enfasi ad altri. Questo si ricollega ad un'altra convinzione, ampiamente condivisa tra gli intervistati, che i dati possano assumere significati e forme diverse a seconda di come vengono interpretati e presentati. La caratteristica della sintesi sembra essere particolarmente apprezzata dagli intervistati con una formazione legata all'economia e alla ragioneria, di cui il 92% la menziona, contro il 12% degli intervistati che provengono da altre aree di formazione.

Per quanto riguarda, più nello specifico, i report che gli intervistati ricevono o vorrebbero ricevere, la sintesi è la caratteristica maggiormente menzionata. I report troppo lunghi non sono apprezzati perché richiedono che vi si dedichi molto tempo e, come evidenziato in precedenza, la vita del politico è caratterizzata nella maggioranza dei casi da una carenza di tempo rispetto alla varietà delle questioni di cui si deve occupare. Uno degli assessori intervistati ha spiegato che i temi di cui i politici si occupano sono innumerevoli e vanno

dallo sport all'istruzione, dalla salute alla caccia e molto altro; per questo, c'è bisogno di avere report schematici e immediati che rendano possibile gestire tutto:

“Quando si hanno troppe informazioni, si finisce per non averne affatto. Penso che uno sforzo che la Pubblica Amministrazione dovrebbe fare sia provare ad asciugare questi report.” (Intervistato 34)

Secondo gli intervistati sono necessari report chiari e di facile comprensione. La descrizione dei fenomeni dovrebbe essere semplice, senza mancare di completezza. I grafici sono considerati utili per avere una rappresentazione semplice e immediata dei dati. Uno degli intervistati ha evidenziato che uno dei motivi per cui i dati dovrebbero essere di facile comprensione è che non sempre sono destinati a persone esperte in materia. Tutti dovrebbero essere messi nella condizione di capire quale sia il problema e quale possa essere la soluzione.

Con i risultati illustrati, abbiamo risposto alla terza domanda di ricerca (D3: *Quali caratteristiche delle informazioni i politici ricercano e sono in grado di incentivarne l'uso?*), evidenziando anche, qualora presenti, le relazioni tra le caratteristiche ricercate nelle informazioni e le caratteristiche socio-demografiche dei politici.

Inoltre, comparando i risultati delle interviste con quanto la letteratura riporta sulle caratteristiche richieste dai politici emergono molti elementi in comune. Il ruolo cruciale dell'attendibilità, dell'aggiornamento, della tempestività, dell'immediatezza e facilità di comprensione è confermato anche da questo studio. Inoltre, gli intervistati hanno posto l'accento sull'importanza di una potenziale digitalizzazione del dato che ancora non è diffusa nel settore pubblico, ma anche sul fatto di trovare un giusto equilibrio tra la completezza del dato e la sua sintesi senza che si debba rinunciare ad uno di questi requisiti a favore dell'altro.

3.5 INFLUENZA DELLE FINALITÀ DEI POLITICI SULL'USO E SULLA SELEZIONE DELLE INFORMAZIONI

Agli intervistati sono state poste alcune domande per capire se e in che modo le loro finalità o quelle, più in generale, del loro partito politico, influenzino il loro utilizzo e la selezione di informazioni, al fine di rispondere alla quarta domanda di ricerca (D4: *La selezione e l'uso delle informazioni sono influenzati dalle finalità dei politici?*). In particolare, si è voluta indagare la relazione tra la ricerca e l'uso delle informazioni, da una parte, e l'idea finale o l'idea a priori, dall'altra, ma anche se e fino a che punto le motivazioni personali possano influire sulla ricerca e sull'uso delle informazioni.

Relativamente al primo aspetto, è stato chiesto agli intervistati se usassero maggiormente partire dalle informazioni per costruire su di esse la propria idea finale, le proprie posizioni e decisioni o, invece, partire da un'idea a priori per cercare poi le informazioni a supporto. Il 13% degli intervistati ha risposto che tende ad utilizzare più spesso l'approccio che va dall'idea al dato: partono da un'idea che hanno già in mente o da una posizione ben definita e successivamente fanno delle ricerche per trovare sia argomenti a favore che argomenti contrari alla propria idea. Uno degli intervistati ha sostenuto che questo approccio è inevitabile in quanto per interrogare i dati è necessario avere già in mente un'idea:

“È molto difficile interrogare i dati senza una domanda; quindi, è chiaro che quando ci si rivolge ai dati hai sempre una domanda no? È come gli storici che dicono di sé che raccontano solo i fatti. Non esistono i fatti senza la domanda che fa lo storico

alla realtà. Quindi è chiaro che i dati si interrogano: nel momento in cui formuli una domanda vuol dire che stai saggiando un'idea." (Intervistata 33)

Spesso l'idea è frutto dell'ideologia e dell'orientamento politico del partito a cui si appartiene e che, in qualche modo, si decide di abbracciare nel momento in cui si entra a far parte di quel determinato partito. Secondo un altro intervistato la tendenza a selezionare solo le fonti di informazioni che supportano le proprie credenze ed escludere quelle che non le supportano è una trappola cognitiva in cui è davvero difficile non cadere per un politico. Secondo l'intervistato, questo deriva sicuramente anche dalla necessità e dall'abitudine a dover difendere la propria posizione.

L'approccio che parte dal dato e dalle informazioni e costruisce su questi l'idea finale è stato invece riportato dal 15% degli intervistati, che ritengono che le informazioni siano un supporto fondamentale per il processo decisionale. Secondo questi intervistati, in particolar modo quando si ha a che fare con temi di cui si ha una conoscenza scarsa o nulla, questo approccio diventa fondamentale e inevitabile per poter prendere delle decisioni. Ad esempio, per prendere decisioni sulla ripartizione delle risorse è necessario analizzare i dati finanziari:

"Ho visto che ci sono 23 milioni di euro di quella partita che non sono stati spesi e sono ancora lì, allora mi viene l'idea di come spenderli." (Intervistato 10)

La maggior parte degli intervistati, il 53%, ha riportato di utilizzare entrambi gli approcci, a seconda della situazione. In particolare, il primo approccio, dall'idea al dato, viene utilizzato tendenzialmente quando si tratta di temi in cui prevale l'aspetto politico, per cui l'intervistato o il partito hanno già una posizione forte o una buona conoscenza, mentre il secondo approccio, dal dato all'idea viene utilizzato soprattutto quando le tematiche hanno natura più tecnica o non si ha confidenza con l'argomento.

Alla domanda sull'approccio utilizzato seguiva una domanda più diretta che chiedeva se all'intervistato capitasse di rinunciare all'utilizzo di informazioni per motivi di opportunità. Questa domanda ha, in realtà, permesso di identificare due categorie di ostacoli che sono soliti interpersi tra il politico e l'utilizzo oggettivo del dato: la prima è legata a motivi di opportunità di varia natura, mentre la seconda al non voler andare contro il proprio partito. In particolare, il 15% degli intervistati ha dichiarato di rinunciare spesso all'utilizzo del dato per motivi di opportunità e il 2,5% (solo un intervistato) ha dichiarato di rinunciarvi per non andare contro il proprio partito. Nel primo caso i motivi di opportunità possono essere legati a dati sui quali la platea è particolarmente sensibile e che, quindi, è meglio non menzionare, alla necessità di scendere a compromessi per ottenere consenso, oppure alla necessità di omettere degli indicatori che sono in contrasto con la propria tesi, seppur tenendone conto e usandoli come spunto di riflessione. Uno degli intervistati ha messo in evidenza come un politico nella comunicazione delle informazioni debba bilanciare diverse esigenze:

"Credo che la politica debba essere un giusto equilibrio tra le convenzioni, le idee e tutto il resto, però anche con una sorta di - come posso dire - pragmatismo o una sorta di capacità di capire quello che a volte è giusto e serve dire. Anche perché senno alla fine possiamo essere anche i migliori del mondo... però comunque dobbiamo rincorrere un po' il consenso." (Intervistato 36)

Invece, l'intervistato che ha citato la motivazione di non andare contro il proprio partito come ostacolo all'utilizzo delle informazioni, ha spiegato che a volte è necessario seguire una strada predefinita, che è quella voluta dal partito.

In ogni caso, il 48% degli intervistati ha detto di non rinunciare ad utilizzare le informazioni per le motivazioni menzionate nemmeno nel caso in cui siano scomode, perché questo comporterebbe un rischio più grave, ossia quello di perdere credibilità nei confronti degli altri politici e dei cittadini, nel caso in cui se ne rendano conto. Alcuni intervistati hanno detto di non rinunciare all'utilizzo delle informazioni, per questioni etiche, nemmeno qualora risultino scomode e altri dichiarano, addirittura, di essere, il più delle volte, disposti a mettere in discussione le proprie posizioni iniziali, alla luce di dati che le contraddicono in maniera evidente. Diversi intervistati hanno spiegato che può succedere che delle informazioni scomode vengano, in qualche modo, filtrate nella fase comunicativa, per non generare effetti negativi per sé o per il partito o per non generare confusione, ma ciò non significa che non vengano tenute in considerazione nel processo decisionale:

“È chiaro che non puoi ignorare il dato per fare una scelta, che è una scorrettezza e io non l'ho mai fatto e non l'ho mai visto fare, devo dire, dalle persone con le quali ho collaborato. Può capitare di non stressare, sottolineare, un certo dato ma soprattutto nella fase comunicativa, non nella fase di decisione.” (Intervistata 33)

I nostri risultati, quindi, sono concordi con la letteratura che dice che i politici, nel selezionare e utilizzare l'informazione, tengono conto delle loro finalità (Christensen et al., 2018) e, in particolar modo, quella di trasmettere un'immagine positiva di sé e del proprio partito, attraverso la selezione e la comunicazione delle informazioni idonee (Schwartz & Mayne, 2005). Allo stesso tempo, la maggior parte degli intervistati ha detto che non arriva a rinunciare ad utilizzare l'informazione solo perché in contrasto con i propri fini o con quelli del partito, risultato in contrasto con la letteratura che afferma che i politici tendono ad ignorare le informazioni che sono scomode o che riflettono una cattiva immagine di sé o del partito (Askim, 2007).

3.6 INFLUENZA DEL GRADO DI COMPLESSITÀ E DI CONFLITTUALITÀ DEL CONTESTO SULL'USO DELLE INFORMAZIONI

La letteratura si sofferma sull'influenza che la complessità e la conflittualità delle situazioni hanno sull'utilizzo delle informazioni e, in particolare, diversi autori sostengono che maggiori sono la complessità e la conflittualità della decisione da prendere, più approfondita è l'informazione da utilizzare. Abbiamo chiesto agli intervistati se condividessero questa visione al fine di rispondere alla quinta domanda di ricerca (D5: *Quale influenza hanno la complessità e il conflitto sull'uso delle informazioni?*).

La maggior parte degli intervistati, il 73%, ha concordato con l'affermazione sottoposta e solo il 15% non si è trovato d'accordo. Con gli intervistati che hanno detto di concordare con questa affermazione è stato possibile approfondire le motivazioni a sostegno della stessa. Uno degli intervistati ha sottolineato che usare un'informazione più approfondita in situazioni altamente complesse e conflittuali è la regola aurea, anche se, ovviamente, nella quotidianità vi sono delle eccezioni. Un altro intervistato ha messo in evidenza che situazioni complesse necessitano di risposte altrettanto complesse e non di risposte banali o semplicistiche, che, invece, inquinerebbero il dibattito e il confronto con l'opinione pubblica. A questo proposito, altri intervistati hanno evidenziato che la conflittualità e il dibattito sono ciò che caratterizza la democrazia e sono importanti perché maggiore è il dibattito, maggiore è la fetta di platea che la decisione che ne deriva riesce a soddisfare. Inoltre, in situazioni di maggiore complessità e conflittualità cresce anche la richiesta di dati da parte delle altre forze politiche e dei cittadini, che chiedono argomentazioni solide a sostegno delle tesi sostenute. In queste circostanze, è quindi importante che le proprie decisioni siano ancorate a dei dati ufficiali e che tengano conto anche dei pareri dei diversi

stakeholder, in modo da poter dimostrare che la decisione ha una base solida e che ci si possa difendere in questo modo dalle obiezioni:

“Certo, perché più tocchi la carne viva delle persone più il provvedimento deve essere supportato da dati, da analisi, da contributi, sennò rischi davvero di generare un problema molto più grande. Quindi è evidente che per esempio nella formazione degli strumenti di programmazione - facevo prima l'esempio del piano dei rifiuti ma potrei fare lo stesso esempio per il piano sanitario e sociale - abbiamo la necessità di avere tanti dati a supporto delle decisioni e tanti confronti anche con gli stakeholder per motivare le decisioni prese.” (Intervistata 23)

Inoltre, anche un altro elemento evidenziato nella letteratura è stato parzialmente confermato dai risultati, ossia il ricorso, in caso di situazioni complesse e conflittuali, non solo a fonti formali ma anche a quelle più informali, come incontri e confronti con esperti e stakeholder. Diversamente da quanto ci si sarebbe potuti aspettare in base alla letteratura, però, nel caso dei nostri intervistati le fonti informali non prevalgono rispetto alle fonti formali, come documenti scritti e report ufficiali.

Il 15% degli intervistati che non si trovava in accordo con la letteratura ci ha spiegato per quali motivazioni non ritiene che il grado di approfondimento dell'informazione cresca con l'aumentare della complessità e della conflittualità delle tematiche e delle situazioni considerate. Alcuni di essi pensano che in questi casi, a maggior ragione, si tenda a semplificare e banalizzare in quanto diventa davvero difficile gestire le dinamiche che si creano e prendere delle decisioni basate su dati. Piuttosto che ricorrere ad un maggiore utilizzo di dati, in queste situazioni, si tende, al contrario, a far passare i dati in secondo piano e a far prevalere il ragionamento più strettamente politico:

“Purtroppo, non è sempre così nel dibattito generale, nel senso che alcune discussioni, alcuni dibattiti, prescindono dalle informazioni che vengono raccolte e rimangono oggetto di scontro senza approfondimenti, con delle visioni che magari appunto si propongono senza entrare nel merito vero delle questioni. Quindi l'auspicio è che in realtà diventi così il dibattito, che si basi su approfondimenti reali.” (Intervistato 28)

Secondo alcuni intervistati, in questi casi, si tende anche maggiormente a cercare solo informazioni a favore delle proprie posizioni.

Molto interessante la posizione espressa da un intervistato secondo il quale al crescere del livello di complessità di una certa questione non si verifica un aumento della ricerca e dell'uso delle informazioni per meglio districarsi in quella complessità; piuttosto si verifica una diminuzione dei soggetti che si impegnano attivamente in quella questione.

3.7 DESCRIZIONE DEL PROCESSO CHE PORTA DALL'INFORMAZIONE ALLA PRESA DI DECISIONE

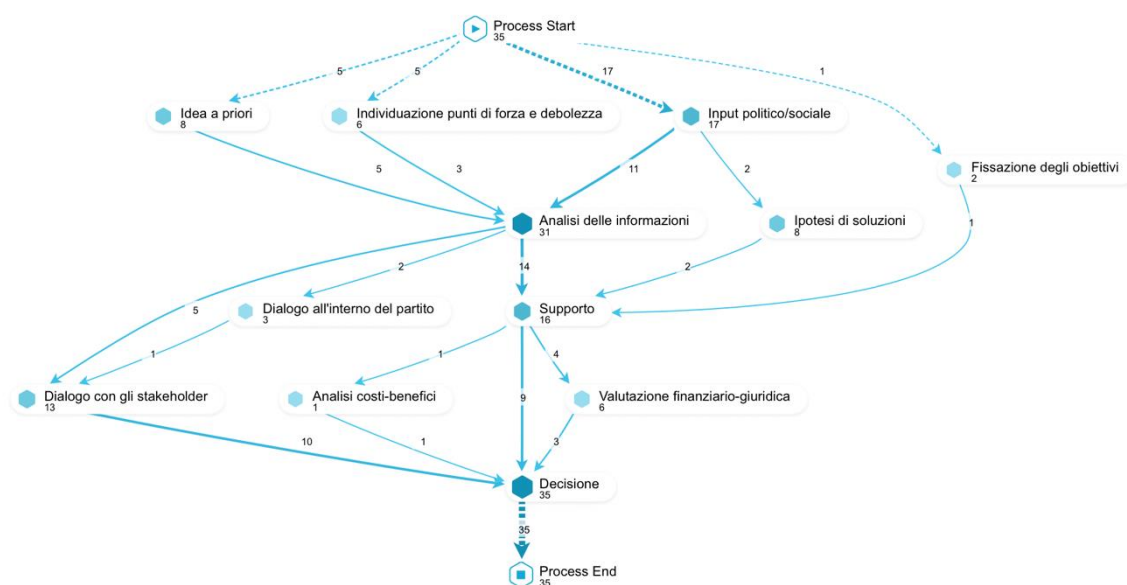
Al fine di rispondere alla sesta domanda di ricerca (D6: *Come si svolge il processo che lega l'informazione alla decisione?*), ad ogni intervistato è stato chiesto di descriverlo includendo i diversi passaggi svolti in prima persona ed eventuali interventi di terzi.

I dati relativi al processo sono stati inseriti in un dataset contenente tutte le attività descritte da ogni intervistato in sequenza temporale e poi caricati in un software di *Process Mining*, Celonis, per l'analisi. Il software in questione e, più in generale, il *Process Mining*, permettono di ricostruire in maniera automatica e rappresentare graficamente le diverse varianti di processo, ossia le diverse combinazioni e sequenze delle attività svolte e altre informazioni relative al processo che possono derivare dall'elaborazione dei dati posseduti.

La ricostruzione delle varianti di processo si basa sugli *event log*, che comprendono: il nome dell'attività svolta; il *timestamp*, ossia l'indicazione temporale relativa all'attività; il codice identificativo del caso, ossia l'oggetto considerato per l'analisi. Il modo più efficiente per importare i dati in un programma di Process Mining è recuperare gli event log dai sistemi informativi in cui vengono immagazzinati in maniera automatica nel momento in cui avviene un'attività. Tuttavia, in questo caso è stato ovviamente adottato un procedimento diverso: gli event log sono stati ricostruiti dagli autori partendo dai contenuti delle interviste. Non potendo avere dei riferimenti temporali specifici in quanto la descrizione si riferisce ad un processo abitudinario, i timestamp (o marchi temporali) sono stati impostati con delle date fittizie, ma funzionali ad ottenere la sequenza delle attività indicata dagli intervistati. Il software utilizzato, inoltre, ci ha permesso di creare tabelle e grafici con i dettagli relativi al processo e, talvolta, arricchiti con le informazioni relative agli intervistati. È stato inoltre possibile filtrare i dati in base a specifici criteri di ricerca, utili ad approfondire aspetti considerati rilevanti.

Solo trentacinque dei quaranta intervistati sono stati in grado di fornire una descrizione del processo, per un totale di trenta differenti varianti. Questo numero è indicativo del fatto che il processo è molto diversificato tra i diversi intervistati. Solo quattro di queste varianti si ripetono, di cui una per tre intervistati e due per due intervistati ciascuna. Le restanti ventisette varianti sono state riportate unicamente da un intervistato.

Figura 2 PANORAMICA DELLE ATTIVITÀ COMPRESSE NELLE DIVERSE VARIANTI DI PROCESSO CON INDICAZIONE DELLA FREQUENZA DEI CASI (INTERVISTATI) PER ATTIVITÀ E DEI COLLEGAMENTI PIÙ FREQUENTI



La Figura 2 è estratta dall'analisi realizzata con un software di Process Mining e permette di avere un'immagine complessiva delle diverse attività che possono caratterizzare il processo. Le diciture *Process Start* e *Process End* indicano, rispettivamente, l'inizio e la fine del processo; i restanti esagoni rappresentano le varie attività del processo. Le frecce indicano, invece, i collegamenti tra le diverse attività e, quindi, l'ordine in cui esse si svolgono. Nella stessa Figura 2 sono riportate tutte le possibili attività indicate dagli intervistati e un

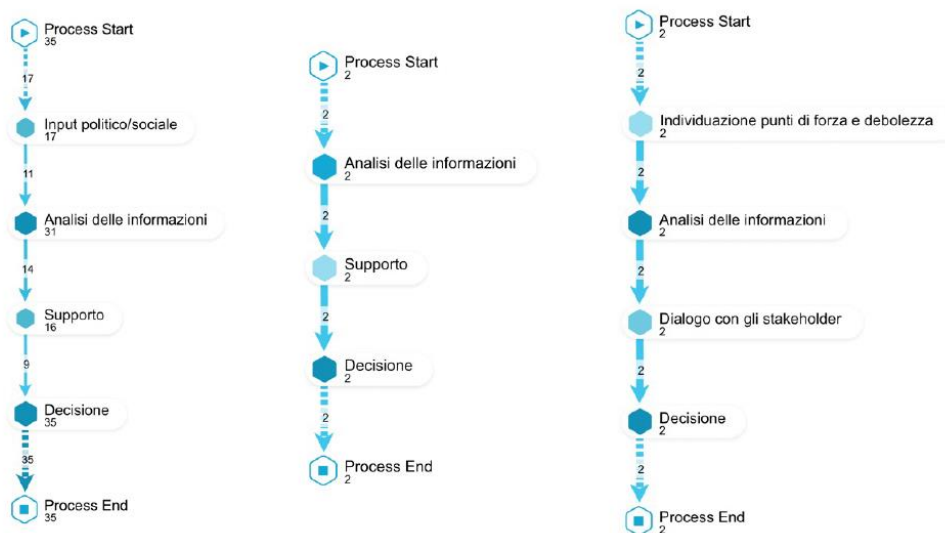
esempio di possibili collegamenti tra di esse. I numeri in corrispondenza degli esagoni e delle frecce rappresentano, rispettivamente, il numero di intervistati che ha citato una determinata attività (ad esempio, otto intervistati citano il partire dall'idea a priori) e le frequenze relative ai collegamenti (ad esempio, per undici intervistati dall'attività di input politico-sociale si passa all'analisi delle informazioni).

Tabella 4 ATTIVITÀ CON RELATIVE FREQUENZE DEGLI INTERVISTATI PER ATTIVITÀ

Attività	Frequenza attività	Frequenza intervistati
Decisione	35	35
Analisi delle informazioni	31	31
Input politico/sociale	17	17
Supporto	21	16
Dialogo con gli stakeholder	14	13
Idea a priori	8	8
Ipotesi di soluzioni	8	8
Individuazione punti di forza e debolezza	6	6
Valutazione finanziario-giuridica	6	6
Dialogo all'interno del partito	3	3
Fissazione degli obiettivi	2	2
Analisi costi-benefici	1	1

Nella Tabella 4 sono riportate, per ogni attività, le frequenze che indicano quante volte viene svolta e da quanti intervistati viene svolta l'attività. Il confronto tra questi due indicatori permette anche di capire quali sono le attività che si ripetono più di una volta all'interno del processo per lo stesso intervistato: supporto e dialogo con gli stakeholder. Infatti, i politici intervistati hanno detto di essere supportati da collaboratori interni al proprio gruppo o da uffici interni all'ente in diverse fasi: per l'analisi delle informazioni, per l'ipotesi di soluzioni e per la valutazione della fattibilità legale e finanziaria delle azioni che si ha intenzione di intraprendere. Un solo intervistato invece ha riportato di ricorrere al dialogo con gli stakeholder in due diverse fasi: nel momento dell'analisi delle informazioni e, successivamente, per avere una loro opinione sulle soluzioni ipotizzate.

Figura 3 VARIANTI DI PROCESSO PIÙ FREQUENTI



La variante di processo più frequente, riportata da tre intervistati, è la prima a sinistra tra quelle rappresentate nella Figura 3. In questo caso, il processo si compone delle seguenti attività:

- input politico/sociale: può consistere da una parte in segnalazioni o pressioni esercitate dai cittadini o da associazioni di categoria e, dall'altra, nell'osservazione in prima persona e presa di consapevolezza di particolari dinamiche politico-sociali riguardanti un certo fenomeno;
- analisi delle informazioni: vengono cercate informazioni sulla tematica in questione, tramite diverse fonti (banche dati ufficiali, confronti con esperti e stakeholder) anche considerando i dati a supporto delle diverse posizioni che possono essere prese riguardo alla tematica;
- supporto: le informazioni reperite e la situazione vengono analizzate insieme ai collaboratori facenti parte del proprio gruppo di lavoro, il cui ruolo è ritenuto fondamentale e che vengono per questo scelti con particolare attenzione;
- decisione: alla fine del processo si arriva alla decisione, che può sfociare in un'azione politica, una proposta di legge, un ordine del giorno, una mozione o un emendamento finanziario.

La seconda variante più frequente (la seconda da sinistra nella Figura 3) differisce dalla prima per l'assenza dell'input politico-sociale. Ciò significa che gli intervistati, nella descrizione del processo, non hanno menzionato questo elemento.

Infine, la terza variante più frequente (la terza da sinistra nella Figura 3) comprende due fasi che non compaiono nelle precedenti, l'individuazione dei punti di forza e di debolezza in relazione ad un determinato tema o situazione e il dialogo con gli stakeholder, quindi con le parti economicamente o socialmente coinvolte, che possono dare un contributo alla comprensione della situazione. Il processo inizia con l'individuazione dei punti di forza e di debolezza, continua con l'analisi delle informazioni, prosegue con il dialogo con gli stakeholder e si conclude con la decisione finale.

Per concludere, è stato fatto un confronto tra ciò che emerge dalla descrizione del processo e la risposta alla domanda diretta sull'approccio utilizzato (il processo decisionale parte da un'idea oppure dai dati) di cui si è parlato nel paragrafo precedente, da cui sono emerse delle dissonanze. Non è stato possibile fare questo confronto per gli intervistati che hanno affermato di utilizzare entrambi gli approcci perché nelle descrizioni da parte degli intervistati, per semplificare, è stata fornita solo una variante del processo, quella più ricorrente per il singolo intervistato; ma abbiamo potuto comparare il numero di intervistati che ha dichiarato di utilizzare solo il primo o il secondo approccio. Per esempio, cinque intervistati hanno indicato di partire dall'idea per poi cercare i dati a sostegno; di questi, tuttavia, solo due hanno confermato un approccio simile anche attraverso la descrizione del processo completo. Gli altri tre intervistati, nella descrizione del processo, hanno contraddetto la risposta fornita con la domanda diretta, descrivendo il processo secondo l'approccio dal dato all'idea-decisione. Dei sei intervistati che hanno sostenuto di partire dal dato per formarsi un'idea, solo cinque hanno confermato tale approccio anche nella descrizione del processo. Inoltre, cinque intervistati su sei hanno confermato, con la descrizione del processo, la risposta alla domanda diretta sull'approccio dal dato all'idea; il restante intervistato non ha fornito alcuna descrizione del processo.

CAPITOLO 4 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

4.1 PREMESSA

La ricerca ha fatto emergere un quadro variegato con alcune posizioni simili e altre differenti tra i consiglieri regionali e i componenti delle giunte delle regioni italiane. In primo luogo, è interessante osservare come gli intervistati abbiano mostrato, nel complesso, il loro interesse nei confronti delle informazioni a supporto delle loro attività. L'utilizzo che di queste informazioni viene fatto varia in base a vari elementi, sui quali la ricerca presenta delle approfondite analisi. Inoltre, è possibile affermare che i risultati riportati in questo rapporto, in alcuni casi confermano quanto riportato dalla letteratura e, in altri, evidenziano divergenze e nuovi elementi.

Uno degli intervistati ha espresso in modo molto chiaro il motivo per il quale un politico dovrebbe fare uso delle informazioni nella sua attività politica:

“È possibile fare i consiglieri regionali superficialmente? Sì, è possibile fare un intero mandato con informazioni superficiali per sentito dire e questo non dovrebbe essere possibile invece perché noi portiamo una responsabilità enorme nel momento in cui decidiamo e alziamo la mano.” (Intervistato 11)

I risultati di questa ricerca rappresentano un supporto per una migliore comprensione di come e in quali circostanze le informazioni sono utilizzate dai politici, dell'influenza che i fattori evidenziati nei paragrafi precedenti hanno su tale utilizzo e del processo attraverso il quale i politici utilizzano le informazioni per assumere decisioni.

I risultati della ricerca sono di interesse sia per i politici, per far emergere il ruolo delle informazioni a supporto delle loro attività; sia per i soggetti che si occupano di predisporre le informazioni che sono poi rese disponibili ai politici. Infatti, è in questo modo possibile aggiungere nuovi spunti di riflessione e, da un punto di vista più pratico, aiutare le organizzazioni e gli enti che forniscono le informazioni utilizzate dai politici a produrre informazioni adatte alle loro esigenze, in modo che ne venga anche incentivato l'utilizzo. Particolarmente illuminante è questa frase, pronunciata da uno degli intervistati, a proposito dell'utilizzo delle informazioni da parte dei politici:

“Il ruolo del politico è dare un indirizzo. Il suo indirizzo è tanto più funzionale e tanto più vicino alla realtà, quanto più ha dati che aiutano a leggere la realtà.” (Intervistato 1)

Grazie alla ricchezza dei risultati è possibile trarre alcune conclusioni, articolandole su tre ambiti. Il primo ambito riguarda le modalità con le quali le informazioni sono prodotte; il secondo è relativo al come le informazioni vengono messe a disposizione dei politici; il terzo concerne l'effettivo utilizzo delle informazioni da parte dei politici.

4.2 LE MODALITÀ DI PRODUZIONE DELLE INFORMAZIONI

In riferimento al primo ambito, è necessario ragionare su come le informazioni siano prodotte in riferimento alle caratteristiche che i politici cercano nelle informazioni stesse, tra cui l'attendibilità, la facilità di comprensione, la sintesi, l'aggiornamento e la tempestività. Se da un lato, infatti, gli intervistati hanno espresso, chiaramente, specifiche esigenze in termini di caratteristiche che le informazioni dovrebbero avere perché ne sia facilitato l'utilizzo, dall'altro non sempre il processo di produzione e resa a disposizione delle informazioni tengono conto di tali caratteristiche. Talvolta, infatti, le informazioni non

sono facilmente reperibili e chiaramente intelligibili; oppure le informazioni non sono sufficientemente granulari per poter essere utilizzate a livello locale. A titolo esemplificativo, in riferimento proprio all'aspetto della granularità, alcuni intervistati hanno manifestato l'esigenza di disporre di informazioni sufficientemente dettagliate in riferimento anche al contesto geografico sub-regionale di riferimento. Ad esempio, in talune circostanze e per talune decisioni, non è sufficiente avere il tasso di disoccupazione riferito all'intera regione, ma occorre avere il dato relativo ai singoli comuni o almeno alle province. Infatti, tali dettagli consentono al politico di comprendere meglio le specifiche esigenze dei singoli territori, aspetto politicamente molto rilevante.

Ciò porta alla necessità di rivedere l'intero processo di produzione, elaborazione e diffusione delle informazioni affinché esso sia in grado offrire ai politici informazioni con le caratteristiche da loro richieste. È ragionevole ipotizzare che una maggiore attenzione a tali caratteristiche in sede di predisposizione delle informazioni possa facilitare e agevolare il loro utilizzo. La conoscenza di tali aspetti consente, dunque, di aumentare la rispondenza delle informazioni realizzate alle esigenze informative dei politici.

Un ultimo tema attiene alle informazioni necessarie per le valutazioni di impatto di politiche, programmi e progetti, tema evidenziato da alcuni intervistati. Si tratta di un tema di particolare interesse perché le valutazioni di impatto consentono non solo di verificare i risultati raggiunti rispetto a quelli attesi, ma anche di disporre di elementi utili per pianificare nuove politiche, evitando errori commessi in passato. Poiché l'impatto si valuta, in genere, dopo un periodo non breve di tempo rispetto sia a quando la politica, il programma o il progetto sono stati pianificati, sia a quando sono conclusi, è necessario organizzare preventivamente la raccolta dei dati a supporto delle future valutazioni. Poiché tali tempi spesso non coincidono con i mandati elettorali, questo porta a una limitata attenzione su tali aspetti. Pertanto, una maggiore attenzione alla raccolta dei dati e al successivo utilizzo delle informazioni da essi desumibili rappresenta un elemento di grande rilievo.

4.3 COME LE INFORMAZIONI SONO RESE DISPONIBILI AI POLITICI

Per quanto concerne il secondo ambito, relativo alle modalità con le quali le informazioni sono rese disponibili ai politici, emergono vari temi di particolare interesse. Gli intervistati hanno evidenziato la necessità che le informazioni siano rese loro disponibili in modo efficace e tempestivo, anche perché ciò contribuirebbe a costruire:

"Una base informativa comune a tutti che arriva sul tavolo dell'aula del legislatore anziché essere il singolo legislatore ad andare a incontrarla. Perché questo creerebbe una maggiore omogeneità nella conoscenza e nella consapevolezza e quindi io credo anche una migliore attività nella differenza, cioè nel momento in cui poi quelle informazioni assumono un colore politico o un altro, uno sguardo orientato da una parte o dall'altra e una visione anziché un'altra." (Intervistato 11)

Un primo aspetto riguarda le difficoltà relative alla disponibilità stessa delle informazioni, sottolineate da vari intervistati i quali hanno anche evidenziato che spesso i politici per reperire le informazioni di cui hanno bisogno:

"Si devono arrangiare, l'arte dell'arrangiarsi è nota per loro, per trovare i dati." (Intervistato 1)

Gli intervistati hanno, con forza, evidenziato il bisogno che le informazioni siano rese disponibili in modo chiaro, semplice e sia sintetico che analitico. Quest'ultimo aspetto,

apparentemente contraddittorio, indica, invece, due distinte esigenze. Da un lato occorrono informazioni sintetiche per poter cogliere i contorni di un determinato fenomeno nel suo complesso. Dall'altro, in taluni casi, servono informazioni più puntuali e riferite a uno specifico territorio (ad esempio, singoli comuni o singole aree e non tutta la regione) come già evidenziato in riferimento alla granularità.

Un altro aspetto riguarda il supporto ai politici per la selezione delle informazioni. Infatti, le informazioni disponibili sono, talvolta, molto numerose e il politico non riesce a controllarle e verificarle tutte e deve, necessariamente, effettuare una scelta. Inoltre, poiché i consigli e le giunte regionali hanno competenza su una molteplicità di temi, consiglieri e componenti delle giunte si trovano nell'impossibilità di approfondire adeguatamente tutti gli argomenti nei quali potrebbero essere chiamati ad assumere decisioni. Per tali motivi, i politici necessitano di un supporto per poter selezionare le informazioni proprio perché a causa del ridotto tempo a disposizione, non riescono a farlo da soli. Supportare i politici nella selezione delle informazioni rilevanti rappresenta un'attività tanto importante quanto delicata. Importante, proprio perché consente ai politici di concentrarsi sulle informazioni rilevanti e pertinenti rispetto alle loro esigenze. Delicata, perché la scelta di talune informazioni piuttosto che altre non è priva di conseguenze. Da un lato, quanto detto sul supporto nella selezione delle informazioni rappresenta uno spunto per le stesse amministrazioni regionali e per gli altri organismi che operano nel campo della raccolta, analisi e restituzione delle informazioni. Dall'altro, fa emergere delle potenziali criticità collegate proprio all'attività di scelta delle informazioni. Infatti, come evidenziato da alcuni intervistati, la selezione stessa delle informazioni è un atto politico, dato che può influenzare le decisioni che vengono assunte. Data la vastità delle informazioni disponibili e le conseguenze derivanti dall'utilizzo di alcune informazioni piuttosto che altre, la selezione delle informazioni è una scelta particolarmente sensibile. Questo è un aspetto che deve essere tenuto in debito conto dalle strutture di supporto che talvolta si occupano proprio di operare una selezione delle informazioni.

Sempre collegato all'ambito relativo alle modalità con le quali le informazioni sono rese disponibili ai politici, vi è il tema della semplicità e anche dell'efficacia comunicativa nel rendere disponibili le informazioni, anche dal punto di vista grafico. Gli intervistati hanno evidenziato la necessità di avere informazioni fruibili in modo chiaro e semplice anche con modalità di rappresentazione grafica efficaci. Da questo punto di vista i moderni strumenti di *Business Analytics* rappresentano una valida soluzione. La Business Analytics è, infatti, in grado di elaborare e restituire le informazioni in modo efficace ed approfondito.

4.4 L'EFFETTIVO UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DA PARTE DEI POLITICI

Il terzo ambito riguarda l'effettivo utilizzo delle informazioni da parte dei politici, rispetto al quale la ricerca ha fatto emergere alcuni elementi interessanti. Il primo riguarda il rapporto tra utilizzo delle informazioni e caratteristiche socio-demografiche dei politici, il secondo riguarda il rapporto tra utilizzo delle informazioni e ruolo ricoperto e il terzo il rapporto tra l'utilizzo da un lato e le finalità e il contesto di utilizzo delle informazioni da parte dei politici dall'altro.

Utilizzo delle informazioni e ruolo ricoperto

Le interviste hanno evidenziato un legame tra ruolo ricoperto dai politici e utilizzo delle informazioni. Sono emerse sia differenze che similitudini tra i componenti del consiglio e

della giunta nell'utilizzo delle informazioni. Infatti, sia i consiglieri che i componenti della giunta usano le informazioni sia con funzione difensiva che propositiva. Non sorprendentemente, invece, l'utilizzo delle informazioni con funzione oppositiva è proprio solo dei consiglieri. In modo, invece, inatteso, che contraddice parte della letteratura sul tema, le interviste non confermano il maggiore utilizzo delle informazioni da parte dei politici con potere esecutivo rispetto a quelli con potere legislativo, ma al contrario, evidenziano come gli intervistati con potere legislativo facciano un uso più costante delle informazioni.

Emergono risultati simili anche dalla comparazione tra politici di maggioranza e di opposizione; entrambi utilizzano le informazioni con funzione difensiva e propositiva (anche se a quest'ultima fanno riferimento in misura maggiore quelli di maggioranza), mentre quasi esclusivamente i membri dell'opposizione menzionano la funzione oppositiva. L'uso delle informazioni per gli intervistati di opposizione è distribuito equamente durante l'anno, al contrario degli intervistati di maggioranza che concentrano l'uso in determinati periodi. Emerge anche che i politici di opposizione ritengono di avere maggiori difficoltà a reperire le informazioni rispetto ai politici di maggioranza. Anche quest'ultimo aspetto è di particolare interesse e offre interessanti spunti per favorire una maggiore partecipazione di tutti i politici, compresi quelli di opposizione.

Utilizzo delle informazioni e caratteristiche socio-demografiche dei politici

L'utilizzo delle informazioni varia al variare delle caratteristiche socio-demografiche tra cui il livello di istruzione e l'età. Ad esempio, il numero di intervistati che hanno menzionato la caratteristica dell'attendibilità aumenta al crescere del livello di istruzione; inoltre, le caratteristiche dell'aggiornamento e della tempestività sono state menzionate in misura di gran lunga maggiore dagli intervistati nella fascia di età tra i sessanta e i sessantanove anni.

Alcuni intervistati hanno evidenziato anche l'importanza della formazione dei politici:

"Sarebbe utile un corso destinato ai consiglieri sull'analisi dei dati e di attendibilità delle fonti, per avere un bagaglio di conoscenze comuni che attualmente non c'è, visto i diversi livelli di esperienze, titoli di studi e sensibilità culturali." (Intervistato 17)

Abbiamo osservato che intervistati con una formazione in determinate aree possono essere più sensibili rispetto ad altri verso certi aspetti. Ad esempio, gli intervistati con una formazione di tipo economico-contabile hanno manifestato il bisogno di ricevere informazioni sintetiche, in percentuale di gran lunga maggiore rispetto agli intervistati con formazione in altri ambiti. Conseguentemente, si può ipotizzare che il bisogno di informazioni si declini diversamente a seconda delle caratteristiche del politico e soprattutto dell'età, del livello e del tipo di istruzione.

Utilizzo delle informazioni, finalità, contesto e processo

L'utilizzo delle informazioni è legato anche alle finalità dei politici e allo specifico contesto in cui essi si trovano ad operare. Alcuni intervistati hanno evidenziato come, talvolta, ci sia bisogno di rinunciare all'utilizzo di determinate informazioni per non andare contro il proprio partito o per motivi di opportunità legati alla sensibilità del tema, alla necessità di scendere a compromessi e al fatto che i dati possono essere in contrasto con la propria tesi. Tali posizioni sono in linea con quanto riportato in letteratura. Tuttavia, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di non rinunciare all'utilizzo delle informazioni disponibili

nemmeno quando sia scomodo, ma, al massimo, di effettuare un "filtro" nella fase comunicativa.

Le interviste hanno confermato quanto riportato in letteratura circa il fatto che situazioni di alta complessità e conflittualità portano all'utilizzo di informazioni più approfondite, ma non necessariamente provenienti da fonti informali, come incontri con esperti e stakeholder, come emerso invece dall'analisi della letteratura. Tuttavia, in relazione a tale aspetto è emerso un dato interessante e cioè che in presenza di elevata complessità, in taluni casi, non si tende a un maggiore utilizzo delle informazioni, ma ad un vero e proprio allontanamento dalla decisione. Vale a dire, in presenza di complessità considerata troppo elevata, taluni politici decidono di estraniarsi da quel tema, proprio perché ritengono di non avere le capacità o il tempo necessari per un'analisi sufficiente e l'acquisizione e l'analisi di tali informazioni richiederebbe uno sforzo eccessivo. Questo è un aspetto di particolare interesse, perché evidenzia come, proprio in quei casi in cui sarebbe necessario un maggiore approfondimento per giungere a decisioni più accurate, taluni soggetti invece non partecipano alle decisioni.

Sempre sul collegamento tra complessità e utilizzo delle informazioni è emerso il problema dello scarso tempo a disposizione dei politici per analizzare le informazioni disponibili:

"Il paradosso che avviene nella realtà è che quanto più complesso il tema poi alla fine meno tempo c'è, quindi meno tempo c'è effettivamente per riflettere su queste informazioni e quindi avviene l'opposto, cioè inversamente proporzionale: tanto più complesso il tema tanto meno si sono capite le informazioni che si avevano a disposizione." (Intervistato 25)

Si tratta di un aspetto di particolare importanza, che potrebbe suggerire anche modalità di calendarizzazione dei lavori dei consigli regionali differenti rispetto alle attuali.

L'analisi del processo che lega l'utilizzo delle informazioni alla presa di decisione ha rivelato che la variante di processo più comunemente seguita è quella che parte da un input politico-sociale, passa per l'analisi delle informazioni e poi per il supporto da parte di collaboratori e si conclude con la decisione finale. Anche in questo caso, la considerazione del processo seguito dai politici può consentire di migliorare il processo di produzione delle informazioni e, conseguentemente, il livello di utilizzo.

4.5 SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA

Gli sviluppi futuri della ricerca si potrebbero basare su due linee principali. La prima è quella di replicare lo studio su diversi livelli e contesti. Da un lato si potrebbe operare una ricerca analoga a livello comunale o nazionale, per evidenziare eventuali differenze in questi contesti. Ad esempio, sarebbe interessante verificare se anche i componenti dei consigli e delle giunte comunali manifestano le medesime esigenze informative e le stesse forme di utilizzo delle informazioni. Dall'altro lato, una ricerca analoga potrebbe essere condotta in altri paesi del mondo; ciò consentirebbe di fare un confronto tra paesi diversi per evidenziare se quanto emerso in questa ricerca sia confermato oppure se vi siano delle differenze.

La seconda linea di ricerca può mirare a indagare se esistano strumenti in grado di incentivare l'uso delle informazioni da parte dei politici o dei dirigenti pubblici e di contribuire a una migliore comprensione delle informazioni. A tal fine, si potrebbe utilizzare un approccio sperimentale e tra gli strumenti che si potrebbero indagare, perché ritenuti in grado di migliorare il processo decisionale grazie alle loro caratteristiche, ci sono i software

di Business Analytics. Si tratta di programmi che permettono di analizzare grandi quantità di dati, costruire analisi personalizzate e visualizzarle con grafici e tabelle interattive e che possano essere realizzate sulla base delle effettive esigenze informative. Studiare l'effetto di questo tipo di strumenti sulla comprensione e sull'utilizzo delle informazioni da parte dei politici può consentire di costruire un nuovo approccio per fornire informazioni in modo più efficace, come già avviene nel settore privato.

Infine, riteniamo importante richiamare quanto sostenuto da uno degli intervistati, ma espresso da vari altri, che sintetizza in modo molto chiaro un elemento fondamentale, affinché l'utilizzo delle informazioni diventi maggiormente diffuso:

“Se dal basso viene una spinta all'utilizzo dei dati e alla dimostrazione che una scelta è stata compiuta sulla base di dati vedrete che la politica si impossesserà di questo metodo. Se invece la cultura di noi cittadini sarà comunque più orientata a quello che dicono i social, a qualche news che viene diffusa e poco radicata sul dato, il politico non si attarderà a studiare i dati e ad analizzare i dati perché lo reputerà una cosa che non lo sintonizza su quello che è il sentimento comune.” (Intervistato 7)

BIBLIOGRAFIA

- Askim, J. (2007). How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience. *International Review of Administrative Sciences*, 73(3), 453-472.
- Askim, J. (2009). The Demand Side of Performance Measurement: explaining Councillors' utilization of Performance Information in policymaking. *International Public Management Journal*.
- Brun, M. E., & Siegel, J. P. (2004). What does appropriate performance reporting for political decision-makers require? Empirical evidence from Switzerland.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Christensen, J., Dahlmann, C. M., Mathiasen, A. H., Moynihan, D. P., & Petersen, N. B. G. (2018). How Do Elected Officials Evaluate Performance? Goal Preferences, Governance Preferences, and the Process of Goal Reprioritization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 197-211.
- Curristine, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges. *OECD Journal on Budgeting*.
- Demaj, L., & Summermatter, L. (2012). What Should We Know About Politicians' Performance Information Need and Use? *International Public Management Review*, 13(2), 85-111.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, 171-186.
- Giacomini, D., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016). Contextualizing politicians' uses of accounting information: reassurance and ammunition. *Public Money and Management*, 36(7), 483-490.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Grossi, G., Reichard, C., & Ruggiero, P. (2016, 2016/07/02). Appropriateness and Use of Performance Information in the Budgeting Process: Some Experiences from German and Italian Municipalities. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 581-606.
- Guarini, E. (2016). The day after: newly-elected politicians and the use of accounting information. *Public Money and Management*, 36(7), 499-506.
- Heinrich, C. J. (1999). Do government bureaucrats make effective use of performance management information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 363-394.

- Helden, J. v., Argento, D., Caperchione, E., & Caruana, J. (2016). Editorial: Politicians and accounting information—a marriage of convenience? *Public Money and Management*, 36(7), 473-476.
- Ho, A. T.-K. (2005). Accounting for the Value of Performance Measurement from the Perspective of Midwestern Mayors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 217-237.
- Holzer, M., & Yang, K. (2004, 2004/03/01). Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 15-31.
- Hood, C. (2011). The Blame Game: Spin. *Bureaucracy, and Self-preservation in Government*.
- Johansson, S. (1995). Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Om kommunala ledares verksamhetsinformation och försök att finna mått på effektivitet inom social service. *Stockholm: CEFOS*.
- Jorge, S., Jesus, M. A. J. d., & Nogueira, S. P. (2019). The use of budgetary and financial information by politicians in parliament: a case study. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(4), 539-557.
- Kingdon, J. W. (1989). *Congressmen's voting decisions*. The University of Michigan Press.
- Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2017). *Business Analytics for Managers. Taking Business Intelligence Beyond Reporting*. Wiley.
- Liguori, M., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2012). Steccolini - Politicians versus managers importance of accounting info.pdf. *Public Management Review*, 39(0), 1-32.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Nielsen, P. A., & Moynihan, D. P. (2016). How Do Politicians Attribute Bureaucratic Responsibility for Performance? Negativity Bias and Interest Group Advocacy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 269-283.
- Pollitt, C. (2006). Performance Information for Democracy: The Missing Link? *Evaluation*, 12(1), 38-55.
- Raudla, R. (2012). The use of Performance Information in Budgetary Decision-making by Legislators: is Estonia any different? *Public Administration*.
- Saliterer, I., Korac, S., Moser, B., & Rondo-Brovetto, P. (2019). How politicians use performance information in a budgetary context: New insights from the central government level. *Public Administration*.
- Schwartz, R., & Mayne, J. (2005, 2005/02/01/). Assuring the quality of evaluative information: theory and practice. *Evaluation and Program Planning*, 28(1), 1-14.

- ter Bogt, H. J. (2003, 2003/12/01/). Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work? *Management Accounting Research*, 14(4), 311-332.
- ter Bogt, H. J. (2004). Politicians in Search of Performance Information?- Survey Research on Dutch Aldermen's Use of Performance Information. *Financial Accountability and Management*, 20(3), 221-252.
- Walker, R. M., Lee, M. J., James, O., & Ho, S. M. (2018). Analyzing the complexity of performance information use: Experiments with stakeholders to disaggregate dimensions of performance, data sources, and data types. *Public Administration Review*, 78(6), 852-863.



Per maggiori informazioni:

www.agenziacoessione.gov.it/sistema-conti-pubblici-territoriali

EUTALIA
studiare sviluppo

Pubblicazione realizzata con il supporto di Eutalia Srl