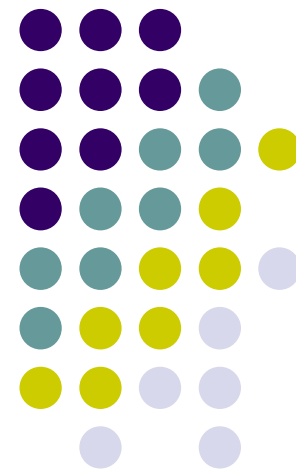
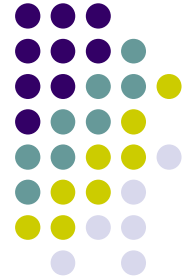


L'innovazione leva di cambiamento del Paese

Luigi Nicolais
Giuseppe Festinese



Prospettive



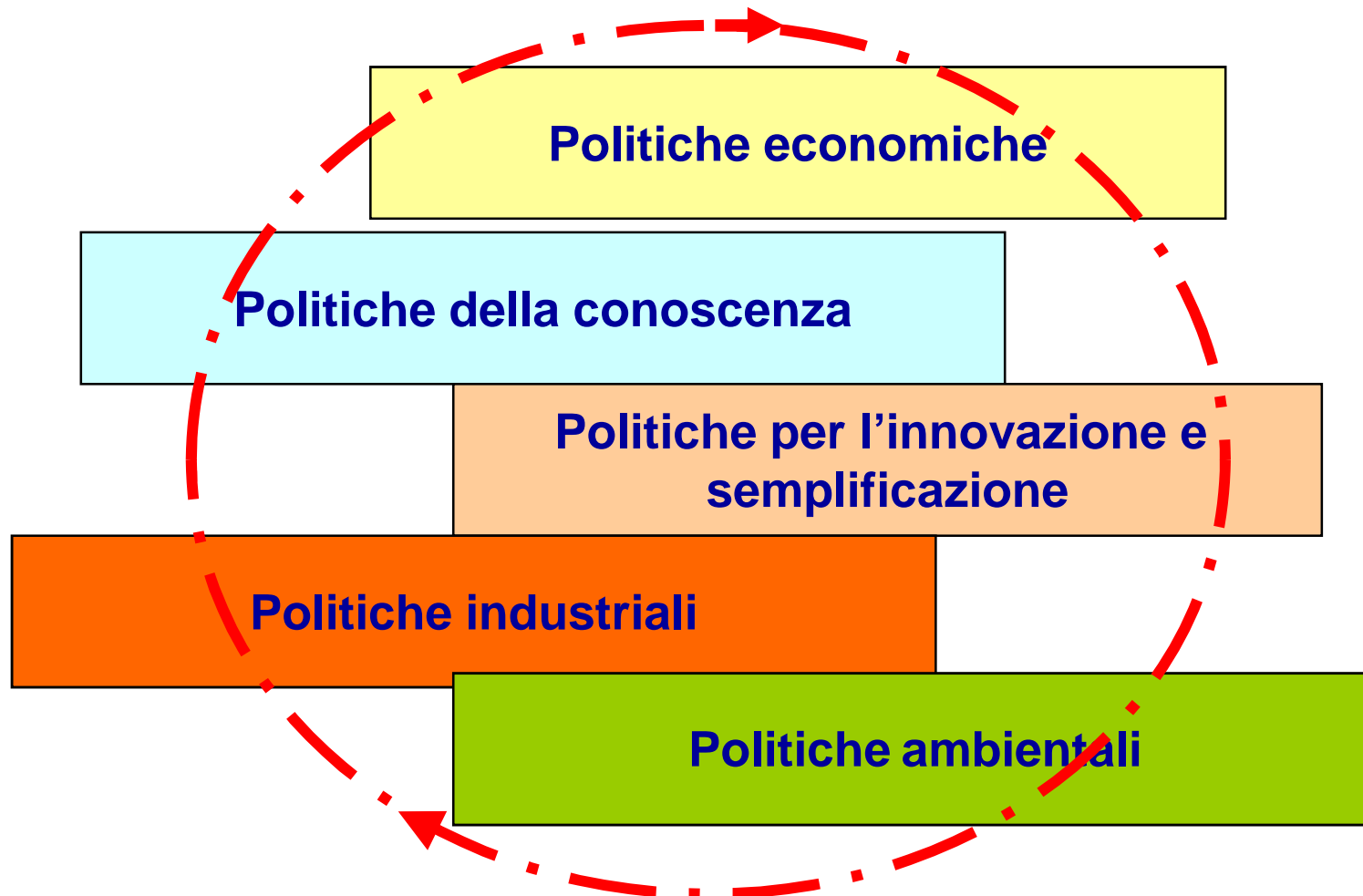
- La persona ragionevole si adatta al mondo; quella irragionevole insiste nell'adattare il mondo a sé. Perciò tutti i progressi dipendono dalla persona irragionevole (G.B. Shaw)
- Non si tratta di interpretare il mondo ma di trasformarlo. (K. Marx)
- In queste due massime la traccia per il futuro:
 - Comprendere le trasformazioni e saperle gestire
 - Avere una visione programmatica delle cose
 - Creare valore e reti di consenso
 - Accumulare competenze, conoscenze, creatività, talenti

Competere globalmente

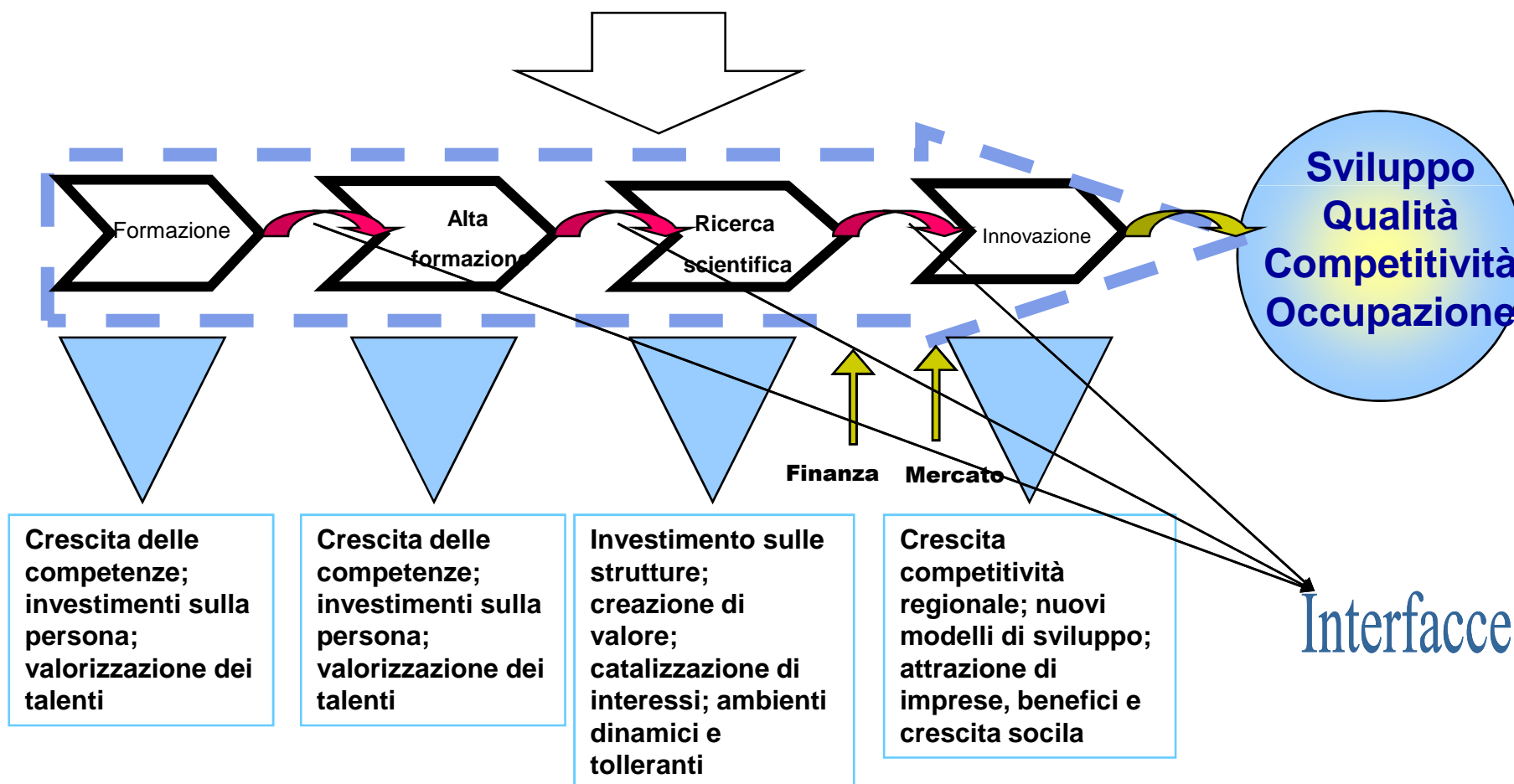


- In un sistema globale la creazione di conoscenza e capacità di innovazione sono i presupposti della crescita e dello sviluppo economico.
- Espandere conoscenza è condizione necessaria, ma non sufficiente per l'innovazione.
- Occorre agire sulle persone e sulle infrastrutture affinché si potenzi la capacità di trasformare la conoscenza in innovazione e trasferire innovazione in prodotti

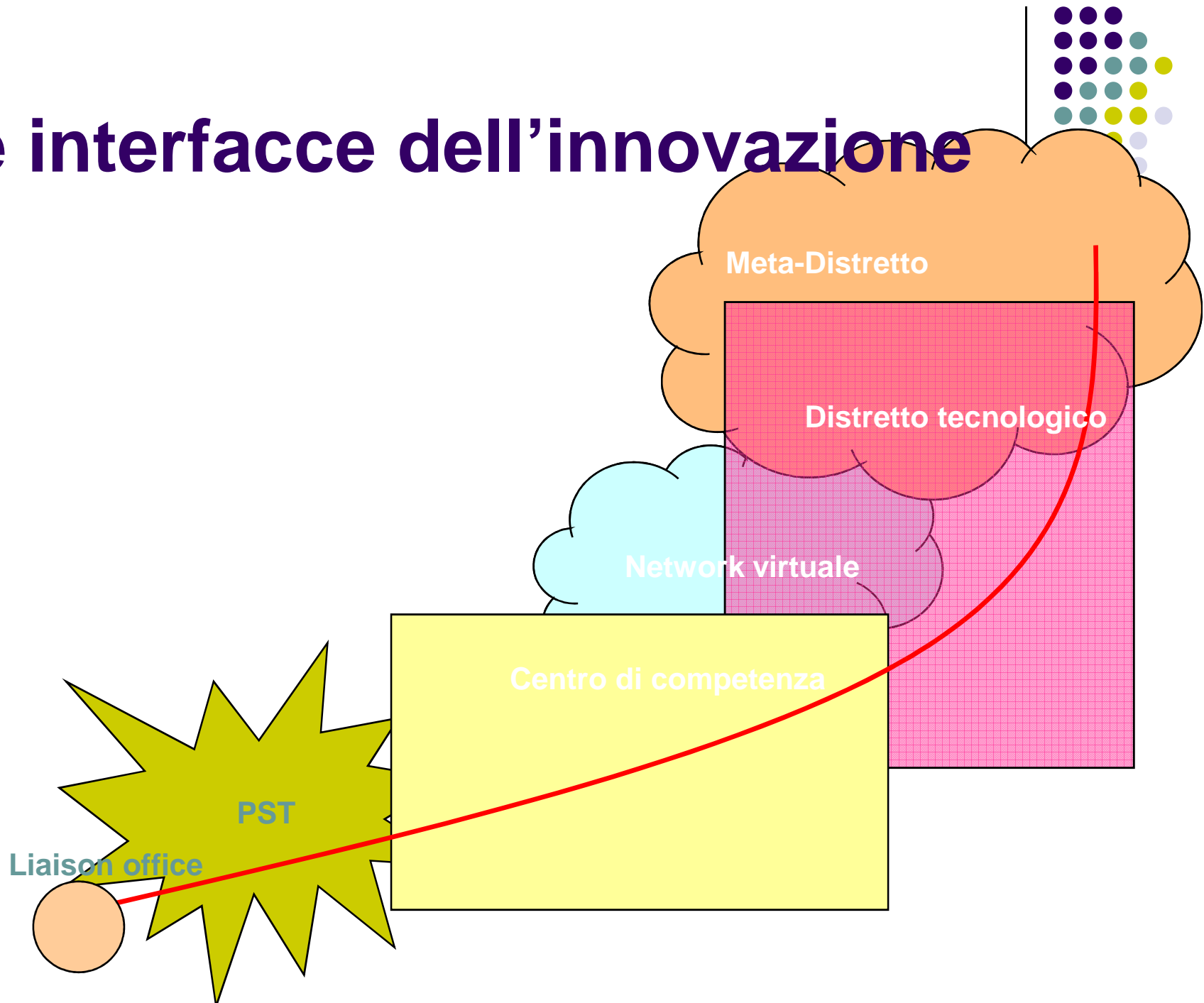
Integrazione e interazione: la spirale del successo



La filiera della conoscenza



Le interfacce dell'innovazione

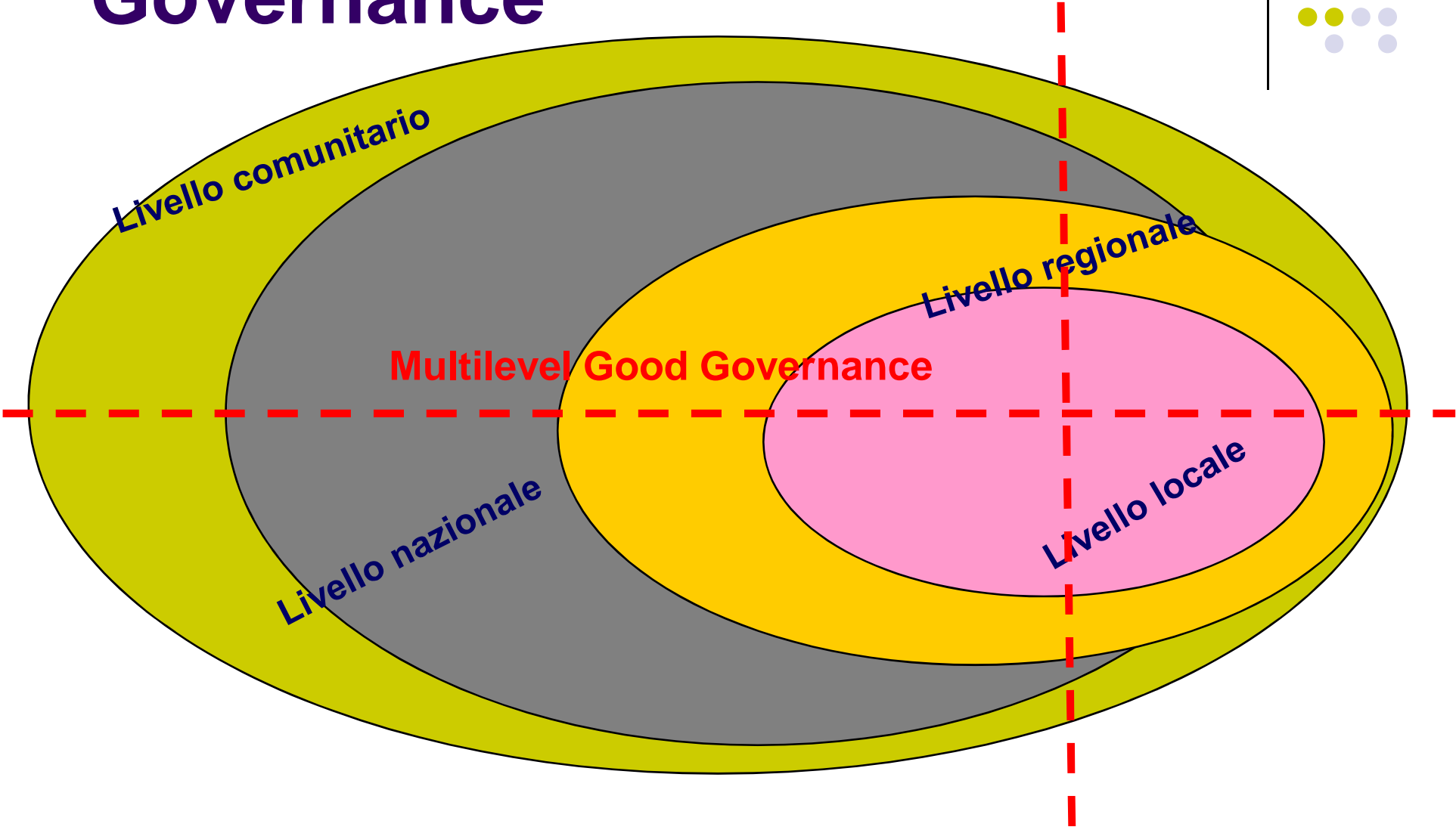


Innovazione



- Lo sviluppo territoriale poggia sull'accumulazione e condivisione di competenze, conoscenze, creatività, talenti e richiede un cambiamento tecnologico, organizzativo, culturale.
- L'innovazione si alimenta per integrazione di conoscenze diverse e multiple capaci di sostenere trasformazioni radicali e incrementali sia nei settori maturi sia in quelli avanzati.
- L'innovazione si propaga se
 - le conoscenze acquisite diventano facilmente trasferibili e usabili
 - l'interazione fra i centri di ricerca e le imprese è continua e fluida
 - i sistemi di aggregazione di competenze e le interfacce operano sinergicamente
- La gestione e la valorizzazione di tali azioni presuppone una *governance* multilivello

Governance



Programmare l'innovazione



- Consolidare e sviluppare l'infrastruttura creativa (nei paesi industrializzati rappresenta il 30% degli occupati)
- Ridurre la distanza tra ricerca universitaria e industriale, tra ricerca applicata e sviluppo innovativo nelle imprese
- Favorire nella politica di investimento pubblico e di credito agevolato i progetti realizzati da team misti industria, ricerca, università
- Dotare le università e i centri di ricerca di fondi di venture capital
- Fluidificare i rapporti fra il soggetto pubblico e l'impresa
- Investire in innovazione di prodotto più che di processo
- Rendere competitiva la macchina amministrativa pubblica

ICT per la PA



- Strumento – e non fine - dell'azione di governo in tema di modernizzazione del sistema Paese
- Agevola l'integrazione tra i vari livelli di governance (locale, regionale, nazionale, comunitario)
- Leva strategica per
 - la contrazione e il controllo dei tempi della PA
 - la valutazione ex post della sua efficienza
 - il miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi per cittadini e imprese
 - l'aumento dell'efficienza delle strutture pubbliche (risparmi di spesa)
 - la maggiore partecipazione dei cittadini alla formulazione di politiche e decisioni
 - la semplificazione degli adempimenti amministrativi (meno oneri burocratici per cittadini e imprese)

Asset



- Interoperabilità
 - È la capacità dei sistemi informativi degli enti locali e della PA di cooperare far loro , per facilitare lo scambio e il riuso delle informazioni, garantendo un adeguato livello di controllo.
- Open source
 - Il “formato aperto” è lo strumento che consente a tutti gli utilizzatori di accedere alle informazioni presenti in rete favorendo lo sviluppo di soluzioni tecnicamente efficienti e interoperabili, in linea con il costante aggiornamento tecnologico. La priorità non è il possesso ma l’accesso
- Banda Larga
 - Puntare all’emanazione di un Piano Regolatore per la presenza capillare della Larga Banda sull’intero territorio nazionale

Policy



- Al centro del cambiamento della P.A. c'è
 - la separazione fra gestione e indirizzo
 - la trasformazione e la modernizzazione delle procedure.
 - la reingenerizzazione dei processi, delle organizzazioni e dei servizi
 - il passaggio dai controlli preventivi a quelli in itinere e a posteriori
 - la nascita di un nuovo patto fiduciario tra cittadino, impresa e istituzioni
 - l'affermazione e condivisione di una cultura
 - dell'autonomia responsabile
 - della valutazione delle performance e dei risultati
 - della *visione e condivisione*

Criticità e limiti dell'azione di governo



- La reingegnerizzazione della PA è un processo articolato che agisce sulle infrastrutture, sulle procedure e sulle persone. Necessita di tempo, risorse, consapevolezza. L'assenza anche di uno solo di questi fattori condiziona pesantemente l'esito
- Il processo avviato è stato pesantemente condizionato e rallentato da
 - il mancato decollo del Sistema Pubblico di Connettività,
 - la frammentazione della rete,
 - la selva di leggi, regolamenti, circolari
 - le difformità procedurali,
 - la paura del cambiamento amplificata da realtà volte a cercare "colpevoli da punire" piuttosto che a proceduralizzare le responsabilità

Piano e-gov



- Assumere a tema portante e caratterizzante il Piano per la reingegnerizzazione della PA la completa attuazione della “cittadinanza e identità digitale”
- Gli obiettivi, collegati per impatto sui cittadini, sul sistema e per la fattibilità, potrebbero continuare a operare, analogamente all’attuale Piano, come
 - Obiettivi di sistema
 - Rapporto cittadino PA, Sistema Pubblico di Connettività, Trasparenza ed efficienza della PA
 - Obiettivi settoriali
 - Salute, Scuola, Università, Giustizia
- È necessario, però, investire nell’interoperabilità e nella ottimizzazione della gestione e della sicurezza, normativa e tecnologica, dei dati disponibili.



Obiettivo di sistema

- Rapporto Cittadino PA
 - Carta d'identità elettronica; implementazione dei servizi *on line*, regolamentazione portali PA, posta elettronica certificata
- È determinato dalla
 - Qualità dei servizi e delle prestazioni
 - Certezza dei tempi
 - Competenza degli addetti
 - Semplicità delle procedure
- Le campagne di comunicazione e sensibilizzazione esperite hanno concorso a innalzare la soglia di attenzione alla qualità, alla partecipazione, alla valutazione.



Obiettivi settoriali

- Sanità
 - Fascicolo sanitario elettronico e digitalizzazione ciclo prescrittivo
- Scuola - ricerca
 - Didattica e Università digitale (insegnare usando la rete e non insegnare solo a utilizzare la rete)
- Giustizia
 - Digitalizzazione atti e certificazione telematica

La svolta



- È urgente rimettere al centro dell'Agenda Politica l'innovazione della PA definendone obiettivi, fasi, strumenti.
- La via della semplificazione e dell'efficienza deve passare attraverso l'uso massivo dei nuovi strumenti dell'ICT, l'interoperabilità delle basi dati, la semplificazione delle procedure, l'attivazione di nuovi canali di dialogo fra cittadini e PA, meno celebrativi, ma più funzionali
- Vanno tenuti rapporti chiari con le organizzazioni sindacali e datoriali, affinché si riscopra e rilanci a tutti i livelli in tutte le realtà il senso di appartenenza istituzionale e di *civil servant*.
- Vanno attivati percorsi di *empowerment* dedicati e introdotti obiettivi pubblici di miglioramento
- Occorre potenziare e integrare, sul modello delle fabbriche solidali e attente alla qualità della vita dei propri dipendenti, il sistema dei servizi a vantaggio degli operatori delle PA

Ripartire dal back office



- Nella PA l'innovazione è legata alla reingegnerizzazione dei processi, cioè alla modifica organizzativa e procedurale delle attività
- Questa innovazione si basa su:
 - centralità dell'utente (impresa, cittadini) e del servizio
 - centralità dei risultati e non della mera osservanza della norma
 - decentramento, maggiore autonomia operativa degli uffici
 - nuova distribuzione fisica del lavoro (localizzazioni periferiche)
 - alta formazione e responsabilizzazione dei dirigenti
 - ruolo centrale della valutazione ex post
 - modello organizzativo cooperativo (orizzontale) e non gerarchico-burocratico (verticale)

Nuove prospettive



- Le performance
 - Migliorano a livello individuale e organizzativo se fra le persone
 - Circola una visione condivisa (*sense of purpose*)
 - Cresce l'Autonomia e il senso di responsabilità individuale
 - si irrobustiscono capacità e fiducia "stessi" (*personal mastery*).
 - Vanno collegate a obiettivi funzionali per la collettività e con chiarezza devono identificare ruoli, livelli di responsabilità, processi da seguire ma anche la loro funzione nella missione e funzione dell'Ente
- Identificare e valutare obiettivi autoreferenziali e autocelebrativi non cambia la PA, ma la allontana ulteriormente dai cittadini
- L'impatto sulle performance degli incentivi finanziari del tipo "bastone-carota" si sta rivelando estremamente basso.

Traguardi



- Maggiore adattabilità della PA ai mutamenti economici e tecnologici attraverso
 - la flessibilità (non precarietà) organizzativa e lavorativa;
 - l'attivazione di servizi coerenti ai bisogni dei cittadini;
 - il rispetto e la certezze dei tempi;
 - la trasparenza e tracciabilità degli atti;
 - l'innalzamento delle competenze e della qualità della vita lavorativa;
 - l'adozione di forme di *accountability* e valutazione "intelligente";
 - la selezione e formazione di nuova classe dirigente;
 - l'adeguamento dei salari ai livelli europei
 - la misurazione dei servizi
 - la revisione delle forme di reclutamento e la riorganizzazioni dei contratti, soprattutto per le qualifiche apicali e dirigenziali.