



**Presidenza del Consiglio dei Ministri
Riforme e Innovazione nella Pubblica Amministrazione**

PA, Innovazione e Competitività

Prof. Luigi Nicolais

Le nuove sfide

- Mantenere la competitività e la leadership dei sistemi produttivi locali investendo nei fattori immateriali e qualitativi a basso tasso di imitazione
- Collegare le imprese e i produttori di conoscenze su piattaforme comuni o interfacce sostenute e orientate dal soggetto pubblico su settori strategici
- Produrre valore con la conoscenza

Cambiamenti

- Accelerazione delle trasformazioni
- Globalizzazione delle economie e delle produzioni
- Multietnicità delle compagini sociali: il glocale come identità
- Scienza e tecnologia trainano l'economia e configurano la società post industriale
- La modernità è sintesi di una complessità diffusa

L'innovazione

È un *leading edge project* attraverso il quale

- mettere i saperi al centro
- ripensare e progettare con una nuova visione organizzazioni e relazioni
- trasformare in positivo ruolo e identità delle organizzazioni
- valorizzare i talenti e le competenze
- ridurre il divario infrastrutturale e d'uso delle tecnologie
- coniugare equità, efficienza e modernità

Programmare l'innovazione

- Consolidare e sviluppare l'infrastruttura creativa (nei paesi industrializzati rappresenta il 30% degli occupati)
- Ridurre la distanza tra ricerca universitaria e applicata, 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
- Investire in innovazione di prodotto più che di processo

L'innovazione è fattore di una filiera più articolata

L'obiettivo

Fare dell'innovazione uno dei fattori

- di punta per il rilancio competitivo del Paese
- di fiducia e di coesione territoriale
- di sperimentazione di buone pratiche
- di interazione e integrazione fra più politiche
- di volano internazionale

La strategia

- Ascoltare
- Costruire sul sapere, sul saper fare e sul saper far fare
- Pensare in grande
- Iniziare da piccole cose
- Crescere rapidamente

La metodologia

Gli step

1. Avere una visione olistica
2. Concertare
3. Programmare
4. Realizzare
5. Valutare

L'approccio

Bottom up

- coinvolgimento degli attori e definizione degli obiettivi, degli strumenti, delle interfacce
- Partenariati
- Coordinamento politiche e strumenti

Top down

- Azione di spillover delle competenze
- Sistema delle regole e dei controlli
- Coerenza sistemica degli interventi

Le criticità della PA

- Le resistenze al cambiamento
- La frammentarietà delle azioni e delle strategie
- La dispersione delle risorse
- La scarsa motivazione
- La percezione pubblica della P.A. come disvalore (per spreco, lentezza, ostilità, linguaggio, ...)

La svolta: dalle criticità alla complessità

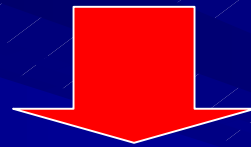
Il cambiamento della P.A. attraverso l'innovazione
è possibile se

- si governa un sistema complesso (molti attori e molte competenze)
- si realizza un'integrazione efficace tra più strategie (istituzionali, economiche, tecnologiche, scientifiche, sociali)

Il nostro obiettivo

Fare dell'innovazione della P.A. uno dei fattori chiave

- per il rilancio della competitività e dello sviluppo del Paese
- di garanzia dei diritti di cittadinanza e di coesione territoriale
- per l'implementazione e l'effettività degli indirizzi di governo



Rilanciare l'e-government per

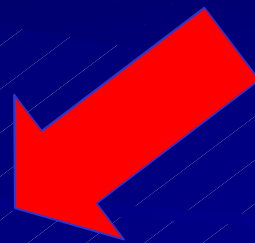
- semplificare e ridefinire i rapporti con le imprese e i cittadini
- superare il divario tra innovazione tecnologica e innovazione amministrativa

Competitività e qualità della PA

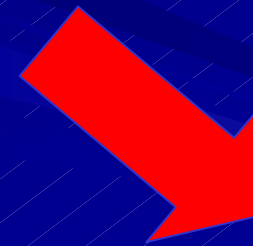
- La qualità dell'Amministrazione determina la qualità dell'attuazione delle politiche pubbliche e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.
- La competitività del Paese è funzione anche della qualità della Amministrazione.

Il contesto necessario

- Adeguata capacità di *vision*
- Regole certe, semplici e condivise
- Concentrazione di risorse per obiettivi (*leader edge project*)
- Responsabilizzazione di tutti i soggetti



Nuovo ruolo del soggetto pubblico



Governance di sistema

Il nuovo ruolo del soggetto pubblico

- È il driver dell'innovazione amministrativa, spinge per soluzioni avanzate, semplici, trasparenti
- Ha la capacità di indirizzare più attori
- Trasforma le facilitazioni tecnologiche in comportamenti culturali e sociali
- Ha una visione prospettica del futuro; non gli basta camminare spedito, ha anche una meta e dispone di una tabella di marcia
- Distingue nettamente le attività di indirizzo politico dalla gestione

La governance di sistema

- È inclusiva, dinamica, aperta
- È sia verticale che orizzontale
 - Verticalmente è multilivello: regionale, nazionale, europea
 - Orizzontalmente è trasversale: fa interagire e attiva simultaneamente più politiche e più soggetti
- Realizza sistemi di monitoraggio non solo ex ante, ma soprattutto in itinere ed ex post

La filiera della conoscenza

Politiche strutturali per la formazione e la ricerca

Politiche
industriali

+

Politiche
economiche

Formazione

Ricerca

Innovazione

Sviluppo

Qualità

Competitività

Occupazione

Crescita delle
competenze;
investimenti sulla
persona;
valorizzazione dei
talenti

Investimenti sulle
strutture; creazione di
valore; catalizzazione
di interessi, ambiente
dinamico e tollerante

Crescita e aumento
della competitività
territoriale; nuovi
modelli di sviluppo;
attrazione imprese,
benefici sociali

Stiamo lavorando a...

- Concertazione degli obiettivi e dei tempi
- Redazione del **Piano Strategico d'Azione**
- Sottoscrizione con le parti sociali e imprenditoriali, regioni e enti locali di un **Patto per l'innovazione e la qualità della PA**

La riforma dell'amministrazione

Obiettivi di fondo

- creare un ambiente più favorevole agli investimenti, alla crescita, alla competitività del nostro sistema produttivo
- migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese
- ridurre i costi della macchina amministrativa rispetto al PIL

L'importanza del 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)

L'ICT per la PA

- Strumento – non fine – dell'azione di governo in tema di modernizzazione del sistema Paese
- Fattore che agevola l'integrazione tra i tre livelli di governance (regionale, nazionale, comunitario)
- Leva strategica per
 - la contrazione ed il controllo del "time to market" della PA
 - la valutazione ex post della sua efficienza
 - il miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi pubblici per cittadini e imprese
 - l'aumento di efficienza degli uffici e 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).

Azioni

- Investire nella interoperabilità (**Sistema Pubblico nazionale di Connettività**)
- Passare dalla logica del possesso alla strategia dell'accesso (open source)
- Rendere capillare l'accesso alla banda larga e sfruttare la multicanalità
- Investire sul servizio e sui contenuti
- Abolire le ridondanze e l'incomunicabilità fra istituzioni e imprese assumendo anche come pratica comune la valutazione e il controllo a posteriori
- Aumentare il livello di trasparenza e di semplificazione delle procedure
- Ridurre i tempi

Modernizzare la PA: la Formazione

Obiettivo

- costruire una PA qualificata, stabile e motivata, come fattore di competitività del Paese, di democrazia e uno strumento di realizzazione delle linee politiche del Governo

Percorso

- ripensare profondamente la formazione, restituendole un ruolo strutturale

Fattore di discontinuità

- ricorso costante alla valutazione ex post, per la misurazione dei risultati e dell'efficienza tanto dei docenti quanto dei discenti

La PA per il sistema delle imprese

Obiettivo

incrementare la competitività del sistema Paese, sostenendo la diffusione dell'ICT nei sistemi d'impresa e consentendo l'accumulazione e la diffusione del potenziale d'innovazione nei territori.

Azioni

- creazione di un tavolo per la semplificazione (con i Ministeri dello Sviluppo Economico e della Ricerca)
- d'intesa con i Ministeri dello Sviluppo Economico e della Ricerca, realizzazione di un Fondo per interventi sul capitale di rischio delle imprese
- sostegno alla diffusione delle nuove tecnologie nel sistema delle imprese, accrescendo in tal modo la competitività dei settori produttivi tradizionali mediante una più stretta interconnessione con i settori ad alta tecnologia e con il sistema della ricerca pubblica

La Società dell'Informazione

Investire nella Società dell'Informazione
è più di un programma economico, infrastrutturale e
tecnologico.

E' un lungo e paziente processo di trasformazione sociale,
di rivisitazione delle organizzazioni, di superamento dei
vincoli e delle criticità normative, tecnologiche, culturali e
comportamentali.