



## Area 6 - COME CAMBIA LA PA

### Modulo 5 – Una visione internazionale: la dichiarazione OCSE sull'innovazione nel settore pubblico

#### Lezione 6.5.2 – L'innovazione della PA vista dall'OCSE

##### Introduzione

Salve, in questo video parleremo dell'innovazione della PA così come è stata disegnata dall'OCSE.

Partiremo, dunque, proprio dalla Dichiarazione dell'OCSE sull'innovazione nel settore pubblico (adottata da tutti i Paesi membri nel maggio del 2019) per giungere ad esplorare gli aspetti più significativi dell'innovazione e come l'OCSE si propone di svilupparli attraverso una collaborazione tra tutti i Paesi.

##### Le premesse della Dichiarazione

Al di là degli impegni presi dai diversi Paesi, si è messa in moto un'azione sistemica di sostegno per aiutare gli aderenti e le altre parti interessate all'innovazione nel trarre vantaggio dalla Dichiarazione.

Questo ha comportato:

- aiutare i membri ad identificare, comprendere e formulare raccomandazioni per superare le difficoltà sistemiche e istituzionali che possono ostacolare l'innovazione;
- accompagnare gli aderenti nella progettazione e nell'uso di leve sistemiche;
- raccogliere e condividere esperienze su come i principi della Dichiarazione sono attuati nei Paesi aderenti, in particolare raccogliendo l'opinione dei cittadini sugli impatti che percepiscono;
- aiutare gli aderenti a creare a livello nazionale dei momenti di confronto tra le Amministrazioni più innovative;
- discutere dei vantaggi e degli impatti dell'innovazione nel settore pubblico, con l'obiettivo di migliorare i benefici di questa innovazione per i cittadini.

##### Le quattro facce dell'innovazione

L'Osservatorio sull'Innovazione nel Settore Pubblico (OPSI) ha individuato 4 sfaccettature o tipologie di innovazione.

Secondo questo modello l'innovazione può essere:

- 1) **Orientata al miglioramento**, cioè innovare per migliorare le cose esistenti;
- 2) **Orientata alla missione**, cioè innovare per raggiungere un obiettivo o un risultato esplicito;
- 3) **Adattiva**, cioè giocare, testare e provare nuovi approcci per rispondere ad un ambiente operativo in evoluzione;
- 4) **Anticipatoria**, cioè esplorare questioni emergenti che potrebbero modellare priorità e impegni futuri.

Approfondiamo ciascuna di queste facce, partendo dall'innovazione orientata al miglioramento...



### L'innovazione orientata al miglioramento

L'innovazione orientata al miglioramento non è rivoluzionaria o dirompente e non implica il ripensamento dei fondamenti di ciò che viene fatto, ma comporta una prospettiva cambiata e il coinvolgimento delle persone in modo diverso. Cerca, quindi, di sfruttare le conoscenze esistenti e le innovazioni precedenti per:

- migliorare le pratiche;
- raggiungere una maggiore efficienza e risultati migliori sulla base delle strutture esistenti, anziché stravolgerle.

Un'innovazione di questo tipo ha il pregio di conseguire una maggiore efficienza, efficacia ed impatto dai processi e dai programmi esistenti.

Questa è la tipologia di innovazione dove tradizionalmente la maggior parte dei governi ha concentrato i propri sforzi di innovazione.

### L'innovazione orientata alla missione

L'innovazione orientata alla missione ha già un traguardo definito e obiettivi generali per i quali viene sfruttata l'innovazione. La direzione, dunque, risulta sempre precisata, anche se i dettagli su come raggiungere l'obiettivo potrebbero essere incerti.

Questo tipo di innovazione può variare da incrementale a più radicale, ma spesso si trova a proprio agio nei paradigmi esistenti.

Un esempio emblematico di questo tipo di innovazione è rappresentato dallo sbarco sulla Luna. C'era un obiettivo chiaro, determinato dalle sfere più alte, che indirizzava il team nel raggiungere l'obiettivo e nello stimolare l'acquisizione di nuovi apprendimenti e conoscenze per agevolare il processo.

Questo obiettivo di livello superiore:

- può fornire la copertura (e le risorse) per tutti i tipi di sperimentazione;
- e può stimolare tipi di innovazione molto diversi.

ma sempre a fronte di un chiaro orientamento a ciò che deve essere raggiunto.

Un'innovazione di questo tipo è importante per raggiungere gli obiettivi della società e le burocrazie del settore pubblico sono naturalmente in sintonia con questo tipo di innovazione, a condizione, però, che vi sia sufficiente volontà politica.

### L'innovazione adattiva

L'innovazione adattiva è guidata da nuove conoscenze e dall'ambiente in evoluzione. Infatti, quando l'ambiente cambia (ad esempio per l'introduzione di una nuova tecnologia), può essere necessario rispondere con un'innovazione che agevoli l'adattamento al cambiamento.

Anche questo tipo di innovazione può variare da incrementale a più radicale. Tuttavia, tanto più è radicale l'innovazione adattiva, maggiore è la probabilità che un'organizzazione del settore pubblico la appoggi o, viceversa, cerchi di sopprimerla o spingerla al di fuori dell'organizzazione.

Un esempio di tale innovazione può essere dato dall'enorme incremento dell'uso dei Social media da parte dei cittadini e delle organizzazioni non governative. Di fronte a questo cambiamento dei canali di comunicazione, le Amministrazioni si sono adattate, anche se questa trasformazione nasce al di fuori della PA e solo successivamente viene ripresa o integrata nelle politiche pubbliche.



L'innovazione adattiva:

- può essere estremamente preziosa per abbinare il cambiamento esterno alle pratiche interne;
- e di solito è quasi sempre guidata dal basso verso l'alto, poiché gli individui più vicini ai cittadini e ai servizi sono spesso quelli che intravedono per primi la necessità di un cambiamento e reagiscono di conseguenza.

L'innovazione anticipatoria

L'innovazione anticipatoria si concentra sull'esplorazione e sulle questioni emergenti che potrebbero modellare priorità ed impegni futuri.

Contrariamente all'innovazione orientata alla missione, questo aspetto ha il potenziale per sovvertire i paradigmi esistenti. Infatti, le idee molto nuove generalmente non convivono bene con le strutture, i processi e i flussi di lavoro esistenti, poiché i modi in cui queste idee funzioneranno nella pratica devono ancora essere sperimentati.

Pertanto, l'innovazione anticipatoria richiede generalmente di essere al riparo dalle attività principali e di avere una propria autonomia, poiché altrimenti le pressioni di priorità esistenti, molto tangibili, rischiano di cannibalizzare tutte le risorse, pur essendo in una fase solo preliminare e senza alcuna garanzia di successo.

Un esempio di questo aspetto è rappresentato dai finanziamenti del governo alla ricerca sull'intelligenza artificiale (AI) e il suo impatto sull'erogazione del servizio, in quanto:

- c'è un alto grado di incertezza (cosa potrebbe essere possibile? Quanto velocemente potrebbe cambiare il servizio con l'evoluzione della tecnologia? Come reagiranno le persone?);
- ed è improbabile che la ricerca si adatti perfettamente alle attività e alle operazioni esistenti.

L'innovazione anticipatoria è importante perché i grandi cambiamenti sono spesso più facili (e più economici) da affrontare e modellare quando sono ancora emergenti e non già definiti.

Il settore pubblico deve essere "multidestro"

Questa analisi dei quattro aspetti dell'innovazione che ci offre l'OCSE si conclude con un'esortazione verso la capacità di gestirli tutti.

L'OPSI, riferendosi al settore privato, afferma che la teoria e la pratica dell'innovazione si riferiscono spesso ad una "**organizzazione ambidestra**", ossia che le organizzazioni private:

- devono da una parte intraprendere la scoperta di nuove opportunità di business (esplorazione);
- contemporaneamente, però, devono dedicarsi all'esecuzione e alla massimizzazione del business esistente (sfruttamento).

Per l'OPSI, dunque, un'organizzazione ambidestra è in grado di gestire le tensioni tra fare ciò che è necessario ora e gettare nel contempo le basi per le attività di domani.

Per quanto concerne il settore pubblico, invece, l'OPSI raccomanda di essere "**multidestro**", ossia di essere in grado di gestire con successo l'innovazione in tutti gli ambiti delle quattro lacce.

Naturalmente, è improbabile che una singola organizzazione possa essere altrettanto competente in ciascuna delle facce, tuttavia:

- attraverso un mix di strategie e strutture;



- con un costante collegamento della rete degli innovatori;
- e la condivisione delle esperienze.

Questo obiettivo può diventare possibile!

### Conclusione

In questa lezione abbiamo illustrato una interessante classificazione dei diversi aspetti dell'innovazione nel settore pubblico proposto dall'OCSE.

Conoscere questo studio è di fondamentale importanza, in quanto rappresenta un'utile guida alle politiche e alle pratiche che sostengono il cambiamento ed orienterà l'azione di tutti i paesi membri che hanno adottato la Dichiarazione di maggio 2019 sull'innovazione nelle Amministrazioni Pubbliche.