

BIBLIOTECA

L'innovazione della PA vista dall'OCSE

Introduzione

Salve, in questa lezione, partendo dalla Dichiarazione dell'OCSE sull'innovazione nel settore pubblico adottata da tutti i Paesi membri nel maggio del 2019, vedremo insieme quelli che sono 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 che i Paesi hanno preso con la Dichiarazione si è messa in moto un'azione sistemica di sostegno per aiutare gli aderenti e le altre parti interessate nella comunità dell'innovazione a trarre vantaggio dalla Dichiarazione. Tale azione comporta:

- aiutare i membri a identificare, comprendere e formulare raccomandazioni per superare gli ostacoli e le difficoltà sistemiche e istituzionali che ostacolano 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 degli aderenti, in particolare raccogliendo l'opinione dei cittadini sugli impatti che percepiscono;
- aiutare gli aderenti a creare a livello nazionale
- discussione dei benefici e degli impatti dell'innovazione nel settore pubblico, al fine 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 quattro sfaccettature o tipologie di innovazione. Secondo questo modello l'innovazione può essere:

- orientata al miglioramento: caratterizzata come innovazione allo scopo di migliorare le cose esistenti;
- orientata alla missione: innovare per raggiungere un obiettivo o un risultato esplicito;
- adattiva: giocare, testare e provare nuovi approcci per rispondere a un ambiente operativo in evoluzione;
- anticipatoria: esplorare e impegnarsi con questioni emergenti che potrebbero modellare priorità e impegni futuri.

L'innovazione orientata al miglioramento

Guardiamole una ad una partendo dall'innovazione orientata al miglioramento. Questa si concentra sul miglioramento delle pratiche, il raggiungimento di una maggiore efficienza e di risultati migliori sulla base delle strutture esistenti, piuttosto che sfidare lo status quo.

In genere sfrutterà quindi le conoscenze esistenti e cercherà di sfruttare le innovazioni precedenti. Un'innovazione come questa può ottenere una maggiore efficienza, efficacia e impatto dai processi e dai programmi esistenti.

Questa innovazione non è rivoluzionaria o dirompente e non implica il ripensamento dei fondamenti di ciò che viene fatto, ma implica una prospettiva cambiata e il coinvolgimento delle persone in modo diverso.

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

Innovazione orientata alla missione

È qui che si definiscono risultati chiari e obiettivi generali per i quali viene sfruttata l'innovazione. C'è una direzione chiara, anche se i dettagli su come sarà raggiunto l'obiettivo potrebbero essere incerti.

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

Un esempio di tale innovazione è stato l'andare sulla Luna. C'era un obiettivo chiaro, determinato dai livelli più alti, nel senso che c'era una forza che guidava gli attori dell'ecosistema mentre lavoravano insieme per raggiungere l'obiettivo e per guidare nuovi apprendimenti e conoscenze al fine di arrivarci.

Questo obiettivo di livello superiore può fornire la copertura (e le risorse) per tutti i tipi di sperimentazione, stimola tipi di innovazioni molto diversi, ma c'è un chiaro orientamento a ciò che deve essere raggiunto.

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

Innovazione adattiva.

Per questo aspetto, l'innovazione è guidata da nuove conoscenze e dall'ambiente in evoluzione. Quando l'ambiente cambia, forse a causa dell'introduzione dell'innovazione da parte di altri (ad esempio una nuova tecnologia), può essere necessario rispondere con un'innovazione che aiuta ad adattarsi al cambiamento.

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 ed è guidata da fuori della PA e solo successivamente ripresa o integrata nelle politiche pubbliche.

L'innovazione adattiva può essere estremamente preziosa per abbinare il cambiamento esterno alle pratiche interne e di solito non può essere diretta dall'alto verso il basso, perché le esigenze di sviluppo delle persone non possono essere definite a priori. Come tale, l'innovazione adattiva sarà generalmente guidata dal basso verso l'alto, poiché quelli più vicini ai cittadini e ai servizi saranno spesso quelli che vedono la necessità di cambiamento e reagiscono di conseguenza.

Innovazione anticipatoria

Qui la questione chiave è l'esplorazione e l'impegno sulle questioni emergenti che potrebbero modellare priorità e impegni futuri.

Contrariamente all'innovazione orientata alla missione, questo aspetto ha il potenziale per sovvertire i paradigmi esistenti. Le idee molto nuove generalmente non convivono bene con le strutture, i processi e i flussi di lavoro esistenti, poiché il modo in cui l'idea funzionerà nella pratica deve ancora essere sperimentato. Pertanto, l'innovazione preventiva 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 dedicate a qualcosa di preliminare e incerto senza garanzie di successo.

Un esempio di questo aspetto è quello in cui un governo finanzia la ricerca sull'intelligenza artificiale (AI) e il suo impatto sull'erogazione del servizio. Vi è un alto grado di incertezza (cosa potrebbe essere possibile? Quanto velocemente potrebbe cambiare con l'evoluzione della tecnologia? Come reagiranno le persone ad essa?), 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 interessante ed utile analisi dei quattro aspetti dell'innovazione che ci offre l'OCSE si conclude con un'esortazione ad essere capaci di gestirli tutti. L'OPSI ci dice infatti che la teoria e la pratica dell'innovazione del settore privato si riferiscono spesso ad una “organizzazione ambidestra”. Ossia un'organizzazione che può intraprendere la scoperta di nuove opportunità di business (esplorazione) contemporaneamente all'esecuzione e alla massimizzazione del business esistente (sfruttamento). Un'organizzazione ambidestra è in grado di gestire le tensioni tra fare ciò che è necessario ora e gettare le basi per le attività di domani.

Invece di essere ambidestri, l'OPSI propone al settore pubblico di essere “multidestro” ossia in grado di impegnarsi e gestire con successo l'innovazione in tutte e quattro le facce. È improbabile che una singola organizzazione possa essere altrettanto competente in ciascuna delle facce, ma attraverso un mix di strategie e strutture, con un costante collegamento della rete degli innovatori e la condivisione delle esperienze questo obiettivo diventa possibile.

Conclusioni

In questa lezione abbiamo visto una interessante classificazione dei diversi aspetti dell'innovazione nel settore pubblico. Questo lavoro, proposto dall'OCSE, orienterà l'azione di tutti i paesi membri che hanno adottato la Dichiarazione di maggio 2019 sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche ed è quindi un'utile guida alle politiche e alle pratiche che sostengono il cambiamento.