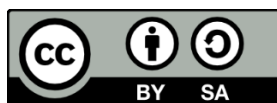


L'innovazione digitale nella PA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nel *Progetto PerformancePA*, Ambito A Linea 1, in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, organismo intermedio del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (PON GAS), Asse E Capacità istituzionale. Il PON GAS è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo ed è a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autore: Carlo Mochi Sismondi

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Ottobre 2015

L'innovazione digitale nella PA

Siamo il Paese che per primo si è dotato di un Codice di amministrazione digitale, ma in questi 10 anni poco di quello che era previsto è diventato realtà. Se poi guardiamo agli indicatori europei del Digital Agenda Scoreboard, l'Italia è sempre agli ultimi posti dalla diffusione di internet tra cittadini e imprese al livello di cultura e competenze digitali. Questo non ci meraviglia più, anzi ci sorprende scoprire che siamo invece sopra la media europea per i servizi di e-government o per i dati aperti. Per capire meglio quali sono i limiti, ma anche le potenzialità dell'innovazione digitale nella Pubblica Amministrazione sentiamo il parere di Carlo Mochi Sismondi, Presidente di FORUM PA.

Mochi Sismondi da 25 anni organizza la più importante manifestazione dedicata al cambiamento della Pubblica amministrazione ed è un osservatore attento e critico di come la politica e l'apparato amministrativo operano nell'interesse del cambiamento e dell'innovazione del nostro Paese.

Il rapporto tra la Pubblica Amministrazione italiana e l'innovazione digitale nasce da trenta anni fa dal mainframe, dalle prime macro strutture ed è caratterizzato da una doppia difficoltà: da una parte non è mai entrato nel DNA del vertice apicale che difficilmente ha considerato l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, come adesso si chiama l'informatica pubblica, non l'ha mai considerata un fattore critico, al limite un agevolatore per far meglio e più velocemente le cose che si sono sempre fatte; la seconda è la grande difficoltà della reingegnerizzazione dei processi, data da una scarsa integrazione tra l'amministrazione, ovvero il "silos".

Quindi l'informatica ti scardina questi silos e quindi richiede una amministrazione che è capace a lavorare in orizzontale, che è capace a lavorare per matrici, che è capace a lavorare per processi, per obiettivi integrati. Le amministrazioni normalmente soffrono ancora di un approccio ad adempimenti, a task, quindi si risolve un problema alla volta, si risolve un adempimento alla volta. Questo ha fatto sì che molto spesso l'analogico vince sul digitale anche quando si fa digitale. Creiamo un digitale che è un "falso digitale", perché è stata una digitalizzazione dello stesso processo che si usava per l'analogico. L'esempio più caratteristico è stata la PEC: abbiamo preso esattamente uguale quello che si faceva con la raccomandata e abbiamo detto che lo facciamo in digitale, così ovviamente non è servito a nulla, abbiamo avuto dei fallimenti che erano dei fallimenti annunciati. In questo senso il rapporto potrebbe essere sicuramente migliore se avessimo una maggiore cultura all'innovazione, una maggiore attenzione a quello che sta succedendo nel mondo e se vuoi

anche un po' più di contaminazione tra la PA e la vita quotidiana dei cittadini, che già nuota nel digitale, è già digitale.

E' senz'altro possibile una PA più moderna e tecnologica se si danno alcune condizioni. Lo slogan di quest'anno di FORUM PA era "Si può fare se", si può fare se diamo alcune condizioni. La prima condizione è che non pensiamo che l'innovazione venga senza finanziamenti e senza risorse, il che non vuol dire necessariamente spendere fiumi di denaro comprando hardware o software che non ci serve, ma vuol dire sicuramente risorse umane, vuol dire formazione, vuol dire attenzione, accompagnamento, riuso delle migliori pratiche, capacità di guardare all'estero, capacità di immergersi nella cultura della modernità.

Si può fare se abbiamo chiare le priorità e chiari i tempi e quindi creiamo un piano industriale. Adesso è passato di moda, abbiamo cominciato con i piani industriali della Pubblica Amministrazione, adesso è una nuova stagione, questa parola non si usa più però sostanzialmente abbiamo bisogno sul digitale di un vero piano industriale per la Pubblica Amministrazione e poi se abbiamo più attenzione alle competenze. Le competenze sono il nostro vero buco nero che deriva da un'amministrazione che ha curato davvero molto poco l'aspetto del capitale umano.

In primis l'amministrazione stessa, ovviamente non esistono e non possono esistere strutture gerarchiche a cui affidiamo l'innovazione della Pubblica Amministrazione al "reuccio" di turno. In primis sono gli impiegati pubblici e soprattutto i loro dirigenti, quindi direi che la prima responsabilità è dei dirigenti pubblici. Per poter essere responsabili davvero di una nuova Pubblica Amministrazione più moderna per prima cosa devono studiare, devono avere il coraggio di dire che tante cose non le sanno quindi andarle a guardare, a studiare. Anche perché non gli sono state chieste. Noi abbiamo chiesto ai nostri dirigenti pubblici quando hanno fatto il concorso di essere bravi in diritto amministrativo, di saper qualche cosa di economia, poco, adesso gli chiediamo un po' di inglese; nessuno gli sta chiedendo che cosa vuol dire una Pubblica Amministrazione moderna e digitalizzata. Quindi molti di loro non ne hanno proprio la più pallida idea.

Accanto a questo una grandissima responsabilità ovviamente la ha la politica. La responsabilità della politica è quella di avere le idee chiare e avere una permanenza nello sforzo. Non possiamo permetterci nella nostra bulimia di governi, uno appresso all'altro di ricominciare ogni volta daccapo. Io sono 25 anni che faccio Forum PA ho visto 17 governi. Negli ultimi tre anni abbiamo cambiato tre governi e tre direttori generali dell'AGID o dell'Agenzia che comunque si occupa dell'Italia digitale. Questi continui stop and go e questi

cambiamenti di strategia fanno sì che l'ammmodernamento della Pubblica Amministrazione rimane molto spesso di tentativi cominciati e non portati a termine, quindi questa è sicuramente la seconda responsabilità.

La terza responsabilità è dell'organo attuatore, in questo momento c'è una fortissima responsabilità di AGID, ma anche AGID deve essere messa in condizioni di lavorare. AGID in questo momento soffre secondo me di una scarsa possibilità di rispondere ad una politica attenta. Al di là delle dichiarazioni, non esiste in questo momento un personaggio politico che abbia la responsabilità della digitalizzazione del Paese, esiste un Ministro che ha la responsabilità dell'ammmodernamento della Pubblica Amministrazione, ma in questo senso non ha competenze tecniche e quindi manca un po' un punto di riferimento, di snodo, che possa dire ad AGID quello che deve fare. Secondo me è estremamente importante riaccorpate una governance che risponda alla politica attraverso una struttura che abbia un chiaro contratto di servizio, con delle chiare risorse, dei chiari obiettivi e dei chiari tempi per raggiungerli.

Il Dirigente pubblico sta sicuramente cambiando. Certamente il dirigente innovatore ha in se una contraddizione: è una specie ossimoro. L'innovatore che è un disobbediente, il dirigente che è un obbediente per definizione, cioè uno che esegue sostanzialmente, è garante del rispetto delle regole. Ecco forse qui quello che dovrebbe fare il dirigente è "uscire dal palazzo", io gli consiglierei di uscire, essere sempre meno nel suo ufficio, buttare all'aria i tornelli, disabilitare gli orari rigidi di lavoro, uscire nel mondo, capire quello che succede e comportarsi nel suo ufficio e far sì che i suoi dipendenti si comportino nel suo ufficio così come si comportano i dipendenti di una "knowledge farm", la PA è una grande "knowledge farm", una grande fabbrica di conoscenza. Una knowledge farm con i tornelli è una contraddizione in termini, quindi chiederei ai dirigenti, penso che i dirigenti possano migliorare se la loro leadership diventa una leadership di una grande società della conoscenza quindi basata sulla produzione di idee, basata sulla condivisione di queste idee, basata sulla negoziazione con la società civile, basata sul cercare di capire i bisogni della società e comportarsi con questa come si comportano con le altre strutture che creano conoscenza, cioè prima ascoltando e poi parlando, spesso la Pubblica Amministrazione prima parla e poi ascolta.