



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

## FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

### IMPLEMENTARE L'INNOVAZIONE IN RETE: SPUNTI DI RIFLESSIONE IN CHIAVE ORGANIZZATIVA

***Maddalena Sorrentino***

*Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e statistiche*

[maddalena.sorrentino@unimi.it](mailto:maddalena.sorrentino@unimi.it)

Auditorium Assolombarda

Milano, 4 maggio 2010

# Quadro di riferimento /1

---

- Nella graduatoria sulla competitività l'Italia si colloca al 65° posto (su 181 Paesi worldwide) e al 22° posto (su 25 Paesi UE) (Fonte: World Bank 2009).
- Il quadro complessivo del nostro Paese cela le vistose differenze delle specifiche realtà territoriali che lo compongono (secondo alcuni esiste un *bureaucratic divide*).
- Le politiche di semplificazione normativa avviate negli anni '90 segnano il passo. Semplificazione e qualità della regolazione sono state perseguite soprattutto dallo Stato.
- Il gap competitivo del sistema economico italiano può essere, almeno in parte, spiegato dal livello di efficienza della PA.

## Quadro di riferimento /2

---

- L'ICT è indispensabile per la trasformazione delle attività e dei processi che vedono protagoniste le amministrazioni pubbliche.
- In Italia i servizi in rete si stanno diffondendo in modo graduale. Nel campo dei pagamenti il cambiamento ha preso avvio con l'automazione delle transazioni interbancarie.
- Prevala una certa dose di “retorica del cambiamento”, tutta incentrata sulla fattibilità tecnologica e sulla convenienza economica delle nuove soluzioni.

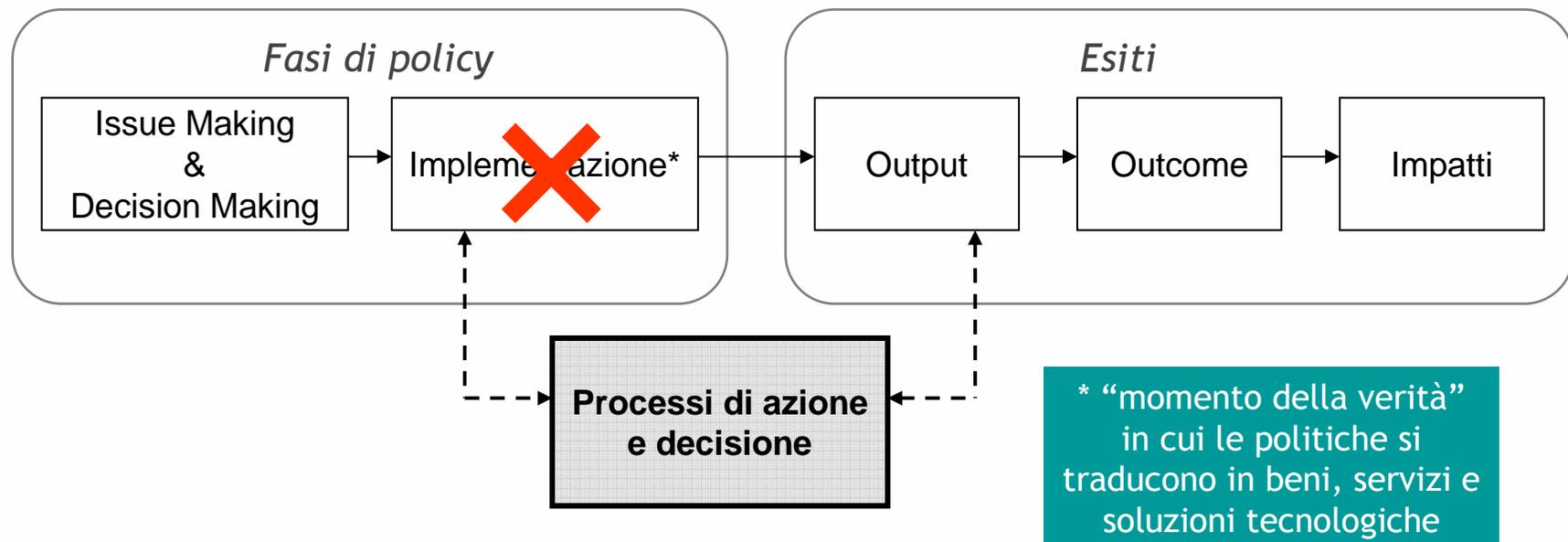
# Semplificazione amministrativa: dove siamo

---

- Secondo l'ultimo rapporto ANCI Ricerche (aprile 2010), in Italia:
  - Il percorso per costruire rapporti PA-cittadini più semplice è ancora incompiuto; gli interventi sono disorganici e spesso consistono in meri 'annunci'.
  - Prevalgono gli investimenti rivolti alla gestione interna rispetto a quelli destinati al governo delle relazioni col territorio.
  - Soltanto 37 Comuni su 100 hanno implementato la firma digitale nel proprio sistema di protocollo informatizzato.
  - L'81% dei Comuni dichiara di aver previsto - nei programmi di mandato - interventi di semplificazione amministrativa, ma solo il 18% ha definito specifiche deleghe assessorili.

# La centralità dell'implementazione

- Il discorso corrente tende a trascurare:
  - I processi organizzativi di azione e decisione che precedono e si accompagnano con l'attuazione di un programma di intervento.
- I processi di implementazione continuano ad essere considerati alla stregua di una scatola nera (*black box*) per gli osservatori esterni e per gli stessi decisori.



# Un punto di vista alternativo /1

Il cambiamento tecnologico non può essere separato o distinto dal cambiamento organizzativo.

- Ogni soluzione ICT *progettata, adottata e utilizzata* in un contesto sociale è portatrice di nuove regole (e nuovi vincoli) che definiscono l'azione dei soggetti coinvolti.
- Gli *esiti* dei processi di cambiamento tecnologico non sono (e neppure possono essere) a senso unico perché l'ICT può sostenere logiche organizzative contraddittorie, o situazioni ibride dove effetti di segno opposto (es. accentramento e decentramento decisionale; routinizzazione e arricchimento delle competenze e così via) convivono e si intrecciano.

## Un punto di vista alternativo /2

---

Il cambiamento nelle organizzazioni è un susseguirsi ininterrotto di modificazioni **previste, opportunistiche ed emergenti**, anziché una sequenza di passi predefiniti lungo un percorso di azioni concatenate.

- Pianificazione vs. Improvvisazione
- Approccio razionale vs. Bricolage
- Progettazione vs. Cultivation
- Modellizzazione vs. Assemblaggio
- Decisioni top-down vs. Incrementalismo sconnesso
- Programmazione degli esiti vs. Deriva
- .....

# Ampliare l'adesione a progetti di servizi e attività in rete

---

- Le attività in rete presentano ampi margini di crescita, ritorni certi e possono essere stimolate da *decisioni coordinate* tra pubblico e privato, al fine di aumentare la massa critica degli utilizzatori.
- Ci sono economie di scopo nell'uso delle tecnologie di rete. Una volta fatto il salto tecnologico, l'utilizzo della rete tende a investire attività via via più complesse.
- Il mercato dei service provider è molto affollato.
- Finora in Italia si è, correttamente, agito su più fronti in modo congiunto, coinvolgendo le diverse categorie di attori.
- Che cosa, allora, non 'ha funzionato'?
  - Riforma *a costo zero*
  - Incidenza dell'economia sommersa.

# Conclusioni

---

- La retorica del cambiamento della “macchina amministrativa” va superata, utilizzando una *cassetta degli attrezzi* interdisciplinare.
- La riflessione organizzativa può aiutare a collocare i processi di cambiamento in una luce più realistica.
- *Possibili sviluppi* (esempi): attivare tavoli a livello locale per aggregare e raccordare i soggetti interessati e attivare progetti-pilota da replicare e condividere in altri contesti.
- L’Università potrebbe essere un soggetto da coinvolgere?



- 
- *Grazie per la vostra attenzione.*