FORUM PA

PANEL PA

GOVERNARE CON LA RETE

GENNAIO 2011

RICERCHE

PERCHE' UN PANEL

- Il tema proposto per il FORUM PA 2011 è quello del "governare con la rete"
- Nella rete si trova un nuovo paradigma di azione per la PA a condizione però che sia compiuta la transizione dal "castello alla rete".
- Obiettivo del sondaggio è di verificare insieme alla nostra community quanto la PA è pronta a governare con la rete e, quindi, quanto le tesi proposte trovino anche un fondamento empirico nella percezione di operatori pubblici e privati.

FORUM PA

LE TESI DI FONDO

- La crescita dei beni relazionali e del capitale sociale è un fattore chiave per lo sviluppo, inteso come aumento della libertà positiva (nel senso di abilitare le “capabilities” dei cittadini) e, quindi, della qualità della vita;

- Le potenzialità della società della conoscenza e del lavoro collaborativo in rete, e quindi dell’innovazione tecnologica, sono determinanti per questa crescita sia per le potenzialità che esse hanno, sia per l’enfasi sulla relazionalità che in questo momento le caratterizza

- Questo ruolo deve essere promosso dal *government* attraverso regole chiare e trasparenti, investimenti infrastrutturali e incentivi adeguati;

- La “mano pubblica”, se per definizione non può creare dal nulla né innovazione tecnologica né beni relazionali, può e deve costruire l’ambiente favorevole perché questi si sviluppino e diano i loro effetti virtuosi;

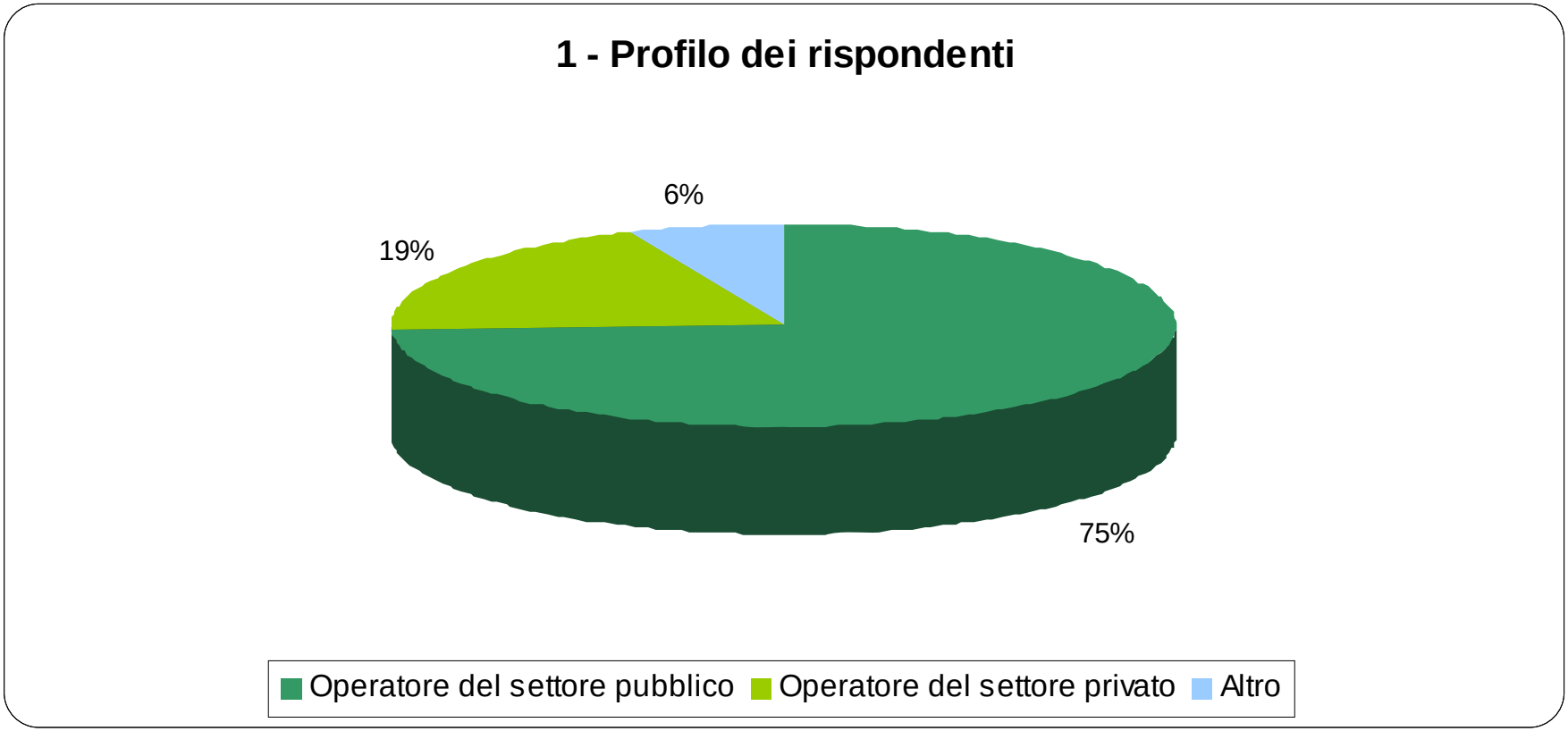
- Il *government* non può svolgere questo compito da solo ma, per creare le condizioni per lo sviluppo della economia di rete deve, a sua volta, lavorare ed essere in rete con le imprese, con i cittadini, con le reti sociali del volontariato e del terzo settore.

IL SONDAGGIO

- Destinatari: iscritti alla community di FORUMPA.net
- Periodo: dal 15 dicembre 2010 al 6 gennaio 2011
- Questionari validi: 994

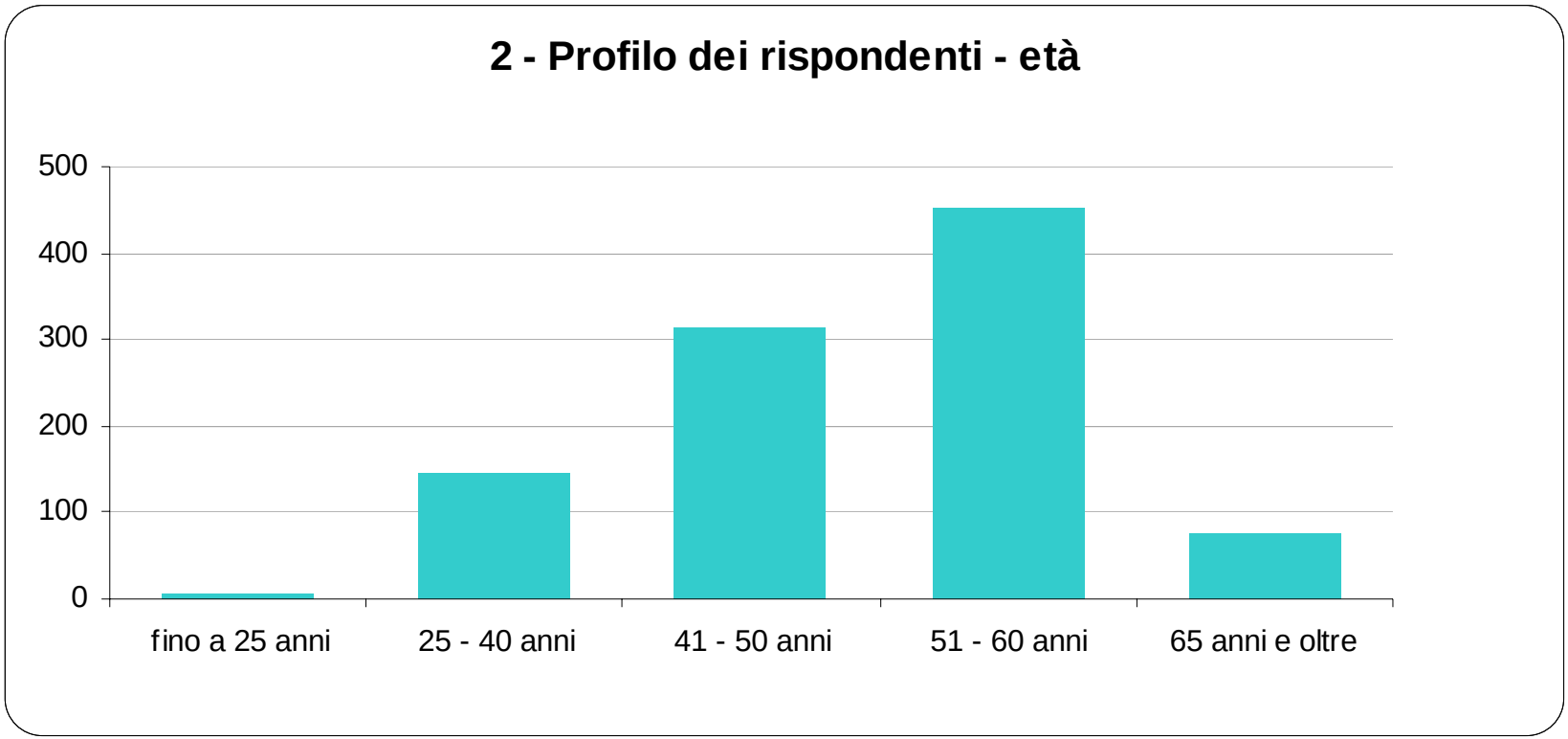
FORUM PA

IL CAMPIONE



FORUM PA

IL CAMPIONE



FORUM PA

GOVERNARE CON I CITTADINI

La PA dovrebbe garantire ai cittadini la possibilità di essere parte attiva nella creazione di valore pubblico.

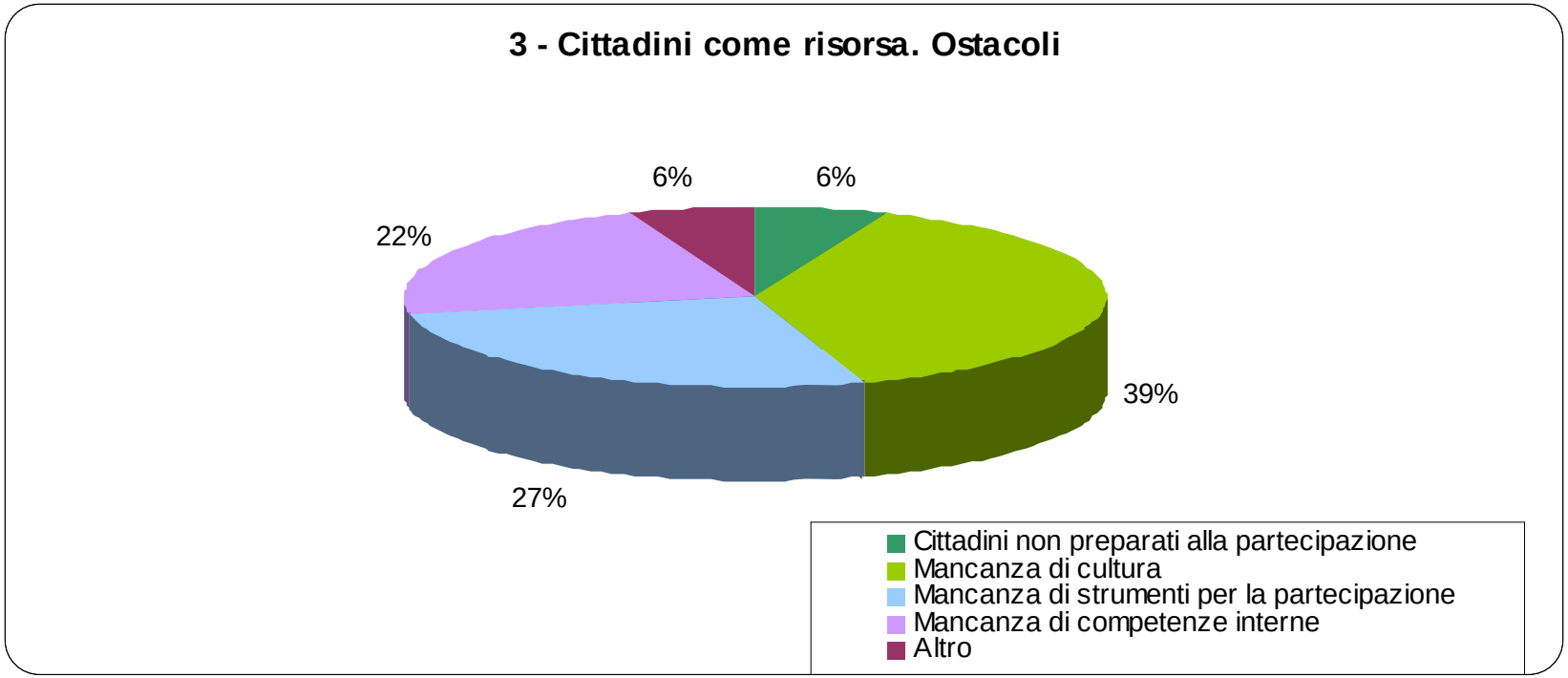
I cittadini dovrebbero essere ascoltati e coinvolti nelle diverse fasi di progettazione e gestione dei servizi così come nei processi decisionali che riguardano le scelte strategiche per il territorio.

Questo accade ancora raramente per:

- **incapacità dei cittadini** di porsi in modo costruttivo. Prevale più l'atteggiamento di veto che di proposizione
- una visione interna alla PA ancora prevalente che considera il cittadino un semplice destinatario dei servizi (**cultura**)
- mancanza all'interno della PA degli **strumenti** (metodologie e modelli) in grado di sostenere la partecipazione
- mancanza di **competenze interne** e professionalità in grado di gestire l'interazione con i cittadini
- Altro

FORUM PA

GOVERNARE CON I CITTADINI

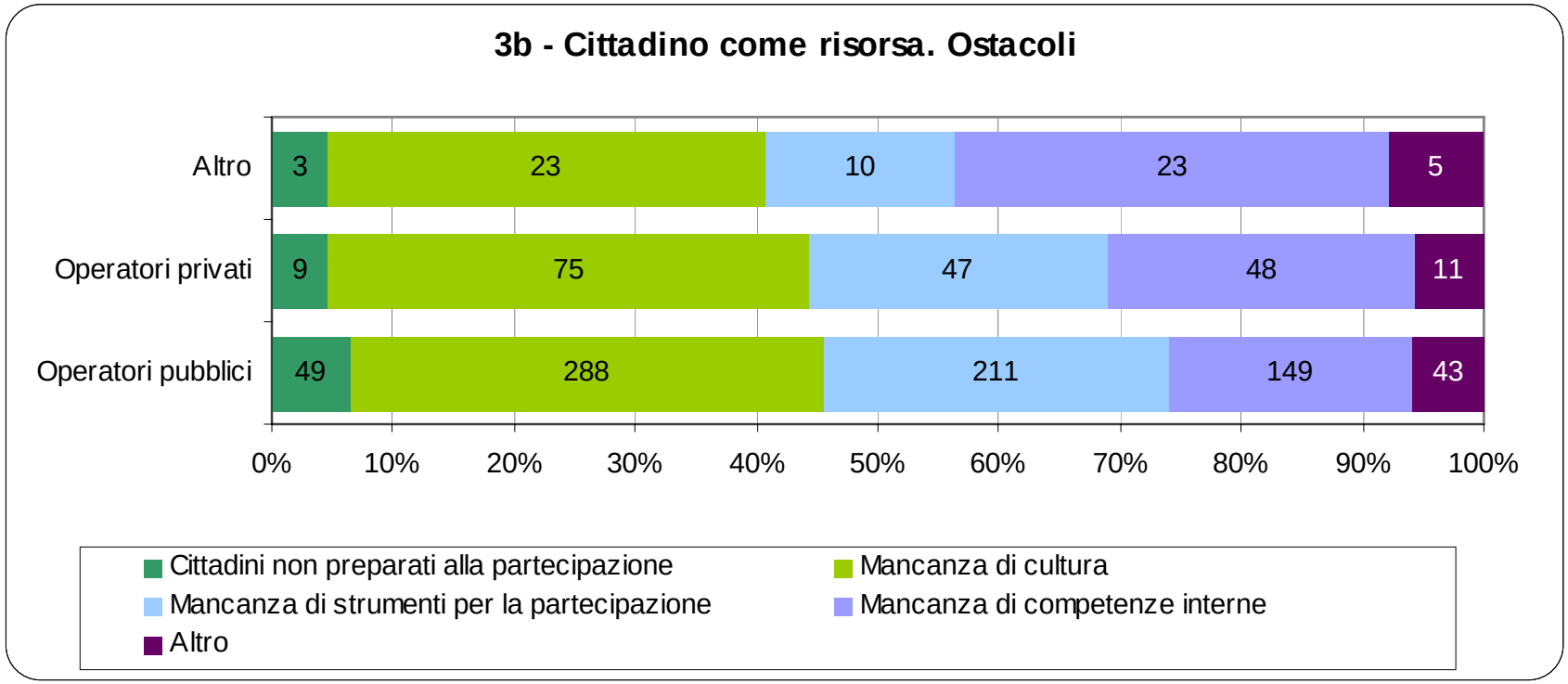


Quanto siamo distanti dal modello dell'azione pubblica sostenuta dai cittadini? Probabilmente ancora molto. I principali ostacoli sono nella cultura della PA che ancora vede il cittadino come destinatario di servizi e portatore di bisogni, piuttosto che come risorsa da coinvolgere nel *government*.

Anche laddove c'è una maggiore apertura, mancano strumenti e competenze per gestire la partecipazione.

FORUM PA

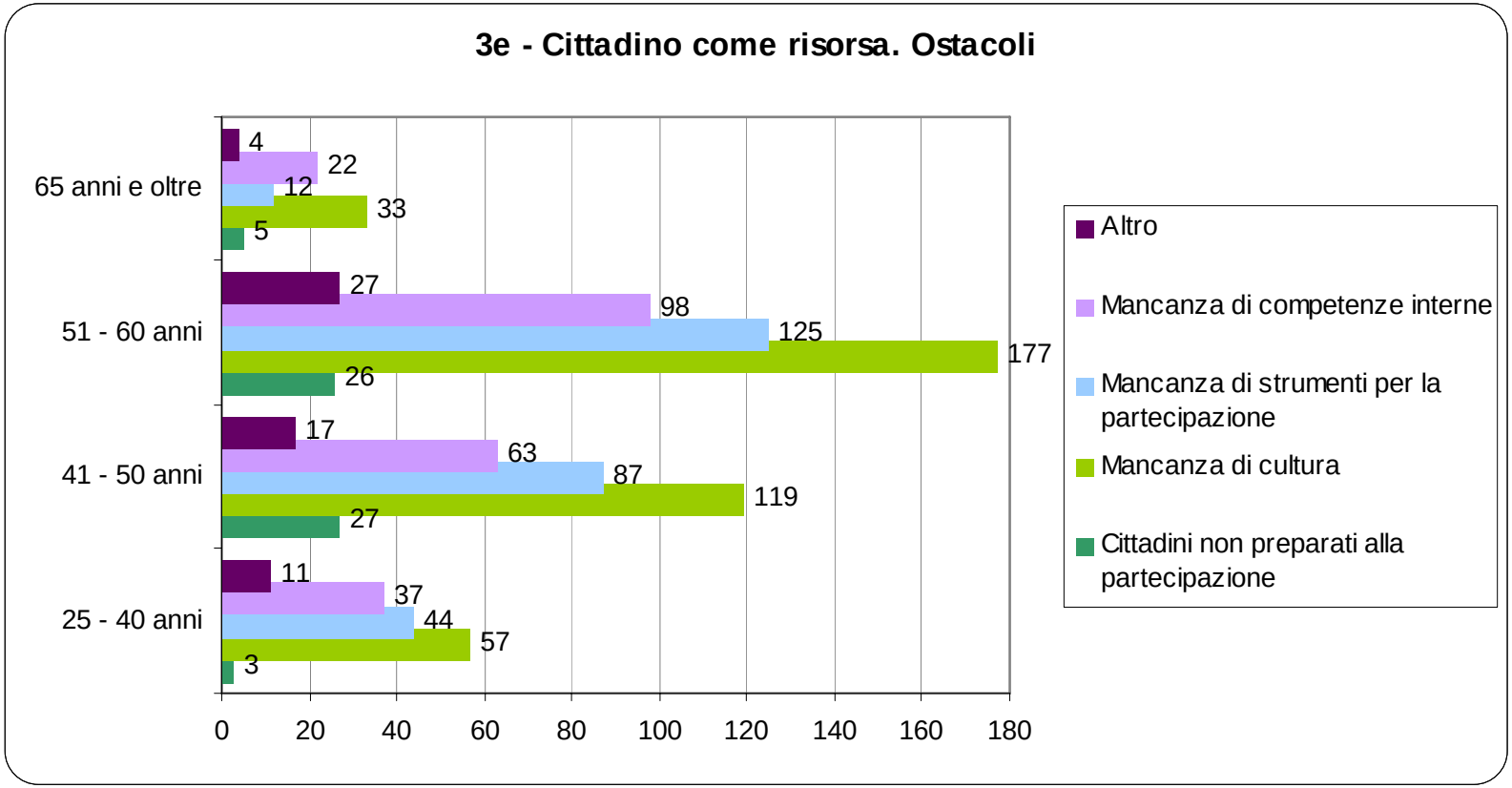
GOVERNARE CON I CITTADINI



La distribuzione rispetto al settore di appartenenza non presenta sorprese: sia operatori pubblici che del privato vedono la mancanza di cultura come principale ostacolo al coinvolgimento dei cittadini. Nel pubblico si accentua maggiormente la mancanza di strumenti rispetto alla mancanza di competenze come fattore ulteriore di freno, mentre nel privato hanno lo stesso peso.

FORUM PA

GOVERNARE CON I CITTADINI



La gerarchia degli ostacoli rimane invariata anche rispetto alla distribuzione per età. Soltanto nella classe più matura di rispondenti la mancanza di competenze assume un peso relativo maggiore rispetto alla mancanza di strumenti

FORUM PA

OPEN DATA, OPEN GOVERNMENT

La PA si trova di fronte alla necessità di ampliare e migliorare i servizi senza aumentare la spesa pubblica.

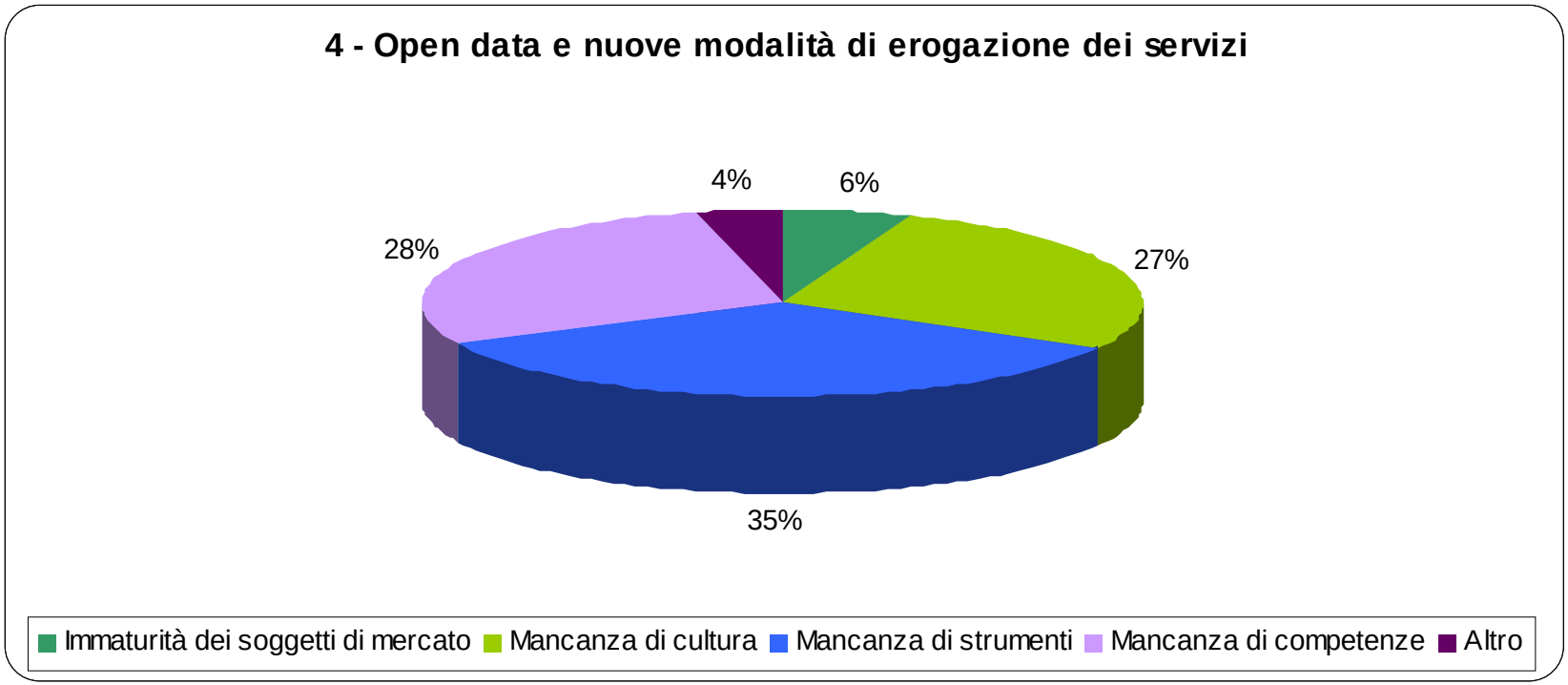
Ad esempio nel campo dei servizi pubblici, piuttosto che investire risorse nella creazione di servizi on line, dovrebbe mettere a disposizione dati e informazioni tali da essere utilizzati da altri soggetti per la realizzazione di servizi avanzati, a costo zero per la PA.

Questo non accade per:

- **immaturità degli attori non istituzionali** che non hanno colto le potenzialità offerte dalla collaborazione pubblico-privato
- una concezione interna alla PA che si considera come esclusiva depositaria della funzione pubblica, anche negli aspetti di erogazione del servizio (**cultura**)
- **mancanza di indirizzi e modelli di riferimento** che consentano alla PA di gestire modalità innovative di collaborazione (ad esempio in relazione alla proprietà dei dati, alla privacy, alla responsabilità del servizio)
- prevalenza di **competenze interne** orientate alla produzione diretta piuttosto che al governo dei processi
- Altro

FORUM PA

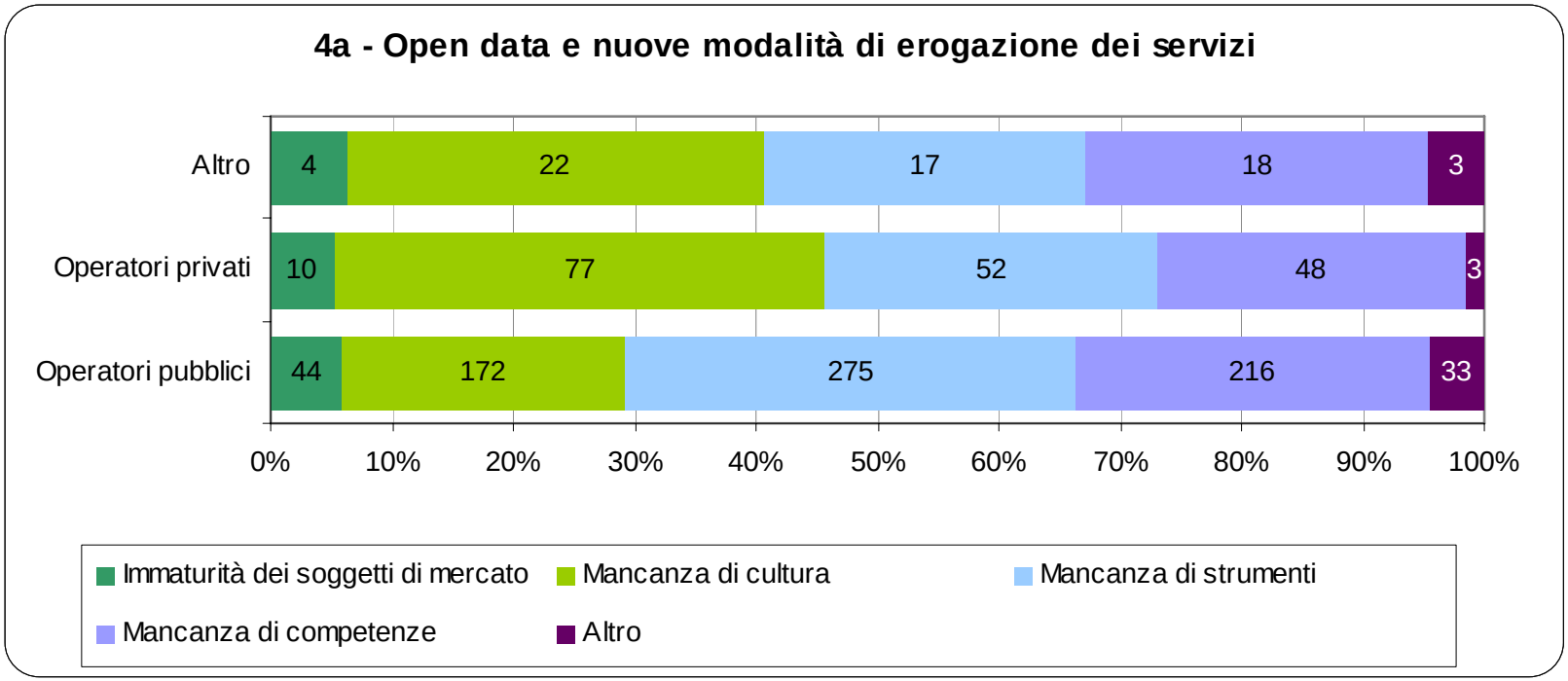
OPEN DATA, OPEN GOVERNMENT



Governare con la rete significa anche ripensare la missione della PA e il rapporto con il “mercato” rispetto all’erogazione di servizi, immaginando nuovi modelli di sussidiarietà, diversi dal semplice outsourcing. Su questi temi è il quadro delle regole che appare ancora inadeguato: il panel indica nella mancanza di strumenti per la gestione di modalità innovative di collaborazione un ostacolo al governare con la rete, seguito da cultura e competenze altrettanto inadeguate.

FORUM PA

OPEN DATA, OPEN GOVERNMENT

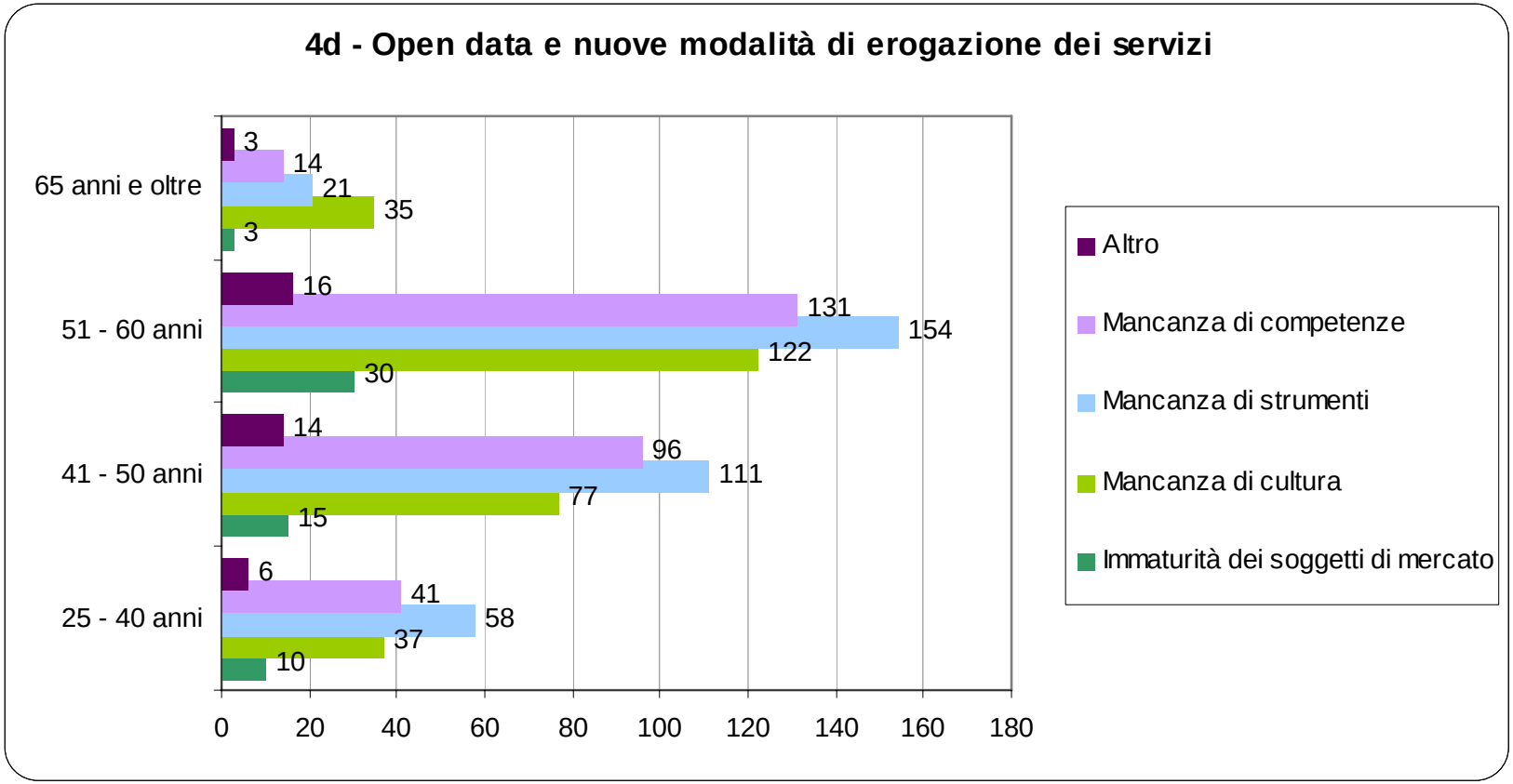


Operatori pubblici e operatori privati su questi temi hanno percezioni divergenti: nel privato il principale ostacolo al modello dell'open government è nella cultura della PA ancora legata a vecchi modelli.

Nel pubblico sono piuttosto strumenti operativi e normativi e competenze che impediscono alla PA di evolvere verso un modello a rete nella erogazione di servizi.

FORUM PA

OPEN DATA, OPEN GOVERNMENT



Un quadro di regole e strumenti non adatto ai nuovi paradigmi della sussidiarietà è al primo posto in tutte le classi di età. Prevale una percezione più accentuata dei freni legati alla cultura della PA soltanto nella classe di età degli over 65.

FORUM PA

GOVERNARE I PROCESSI

La PA dovrebbe applicare un nuovo modello organizzativo in grado di gestire processi complessi ricorrendo anche alle competenze esterne di diversi attori: pubblici, privati e del non profit.

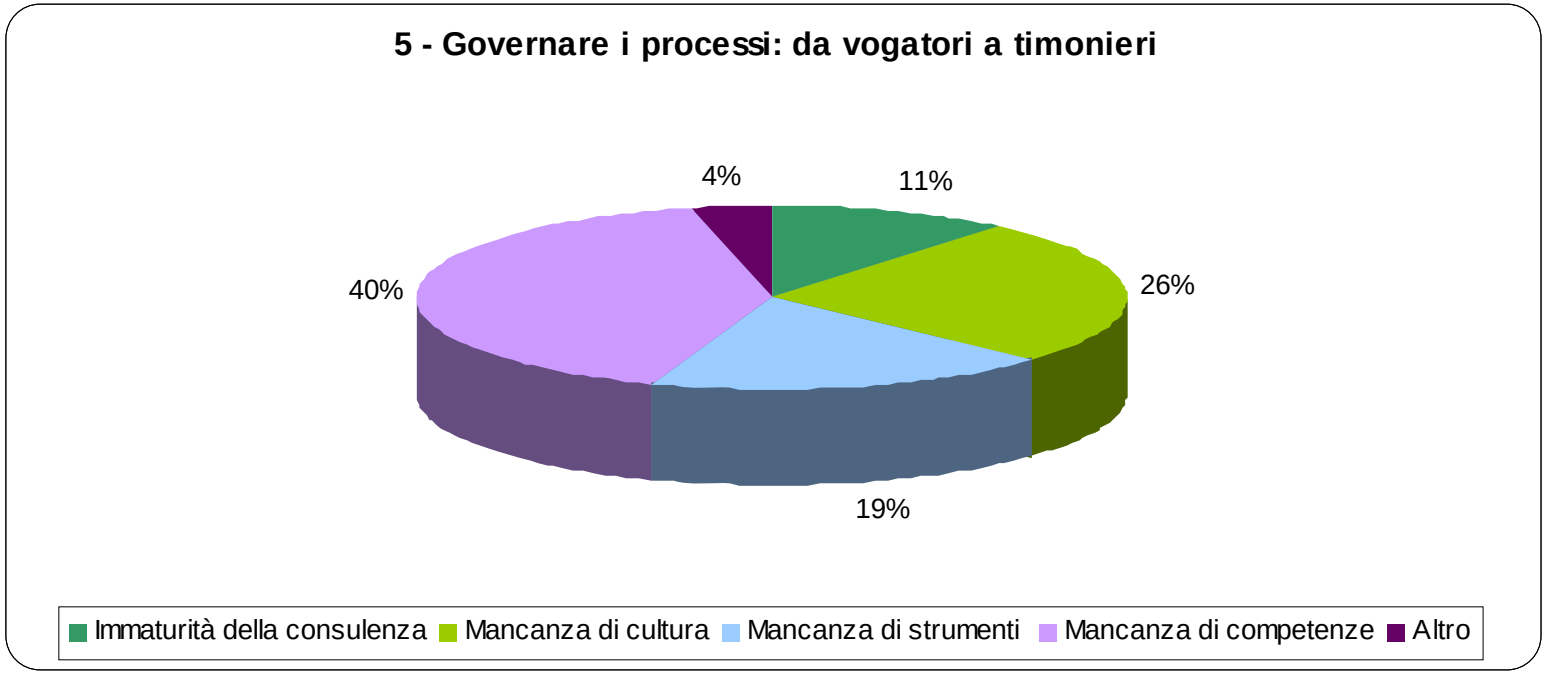
Per la dirigenza pubblica si tratta di passare, come dice Eggers, da un ruolo da vogatori a quello di timonieri.

Questo non accade per:

- **immaturità del sistema delle consulenze** che si pone prevalentemente come venditore di servizi piuttosto che in una logica di partenariato per lo sviluppo dei progetti
- una concezione ancora prevalente all'interno della PA che vede nel mercato dei semplici contractors a cui delegare funzioni o compiti specifici piuttosto che come occasioni per una osmosi di competenze (**cultura)**
- incapacità di tradurre in prassi alcuni **strumenti (normativi e organizzativi)** che già prefigurano questo nuovo rapporto con il mercato (ad esempio il dialogo competitivo)
- prevalenza, all'interno della PA, di **competenze incentrate sulla conformità alle procedure** piuttosto che al raggiungimento di obiettivi
- Altro

FORUM PA

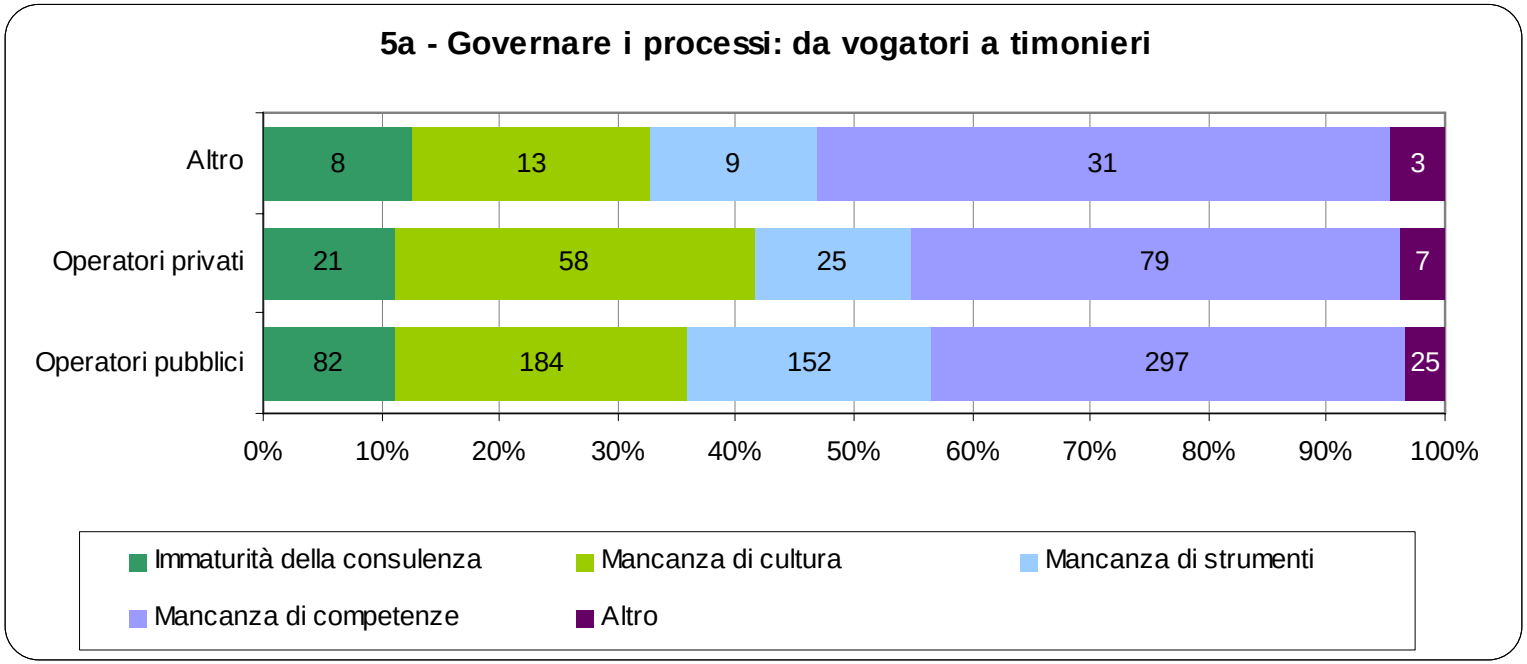
GOVERNARE I PROCESSI



Il downsizing della PA dovrebbe avere come corollario un radicale cambiamento della cultura organizzativa: da produttore di servizi a regista della complessità. E un cambio di ruolo della dirigenza da “vogatori a timonieri”. Per il nostro panel è soprattutto il sistema delle competenze che non ha assecondato questa evoluzione, con una dirigenza che è ancora legata alla cultura della conformità della procedura invece di essere orientata alla definizione e raggiungimento di obiettivi

FORUM PA

GOVERNARE I PROCESSI

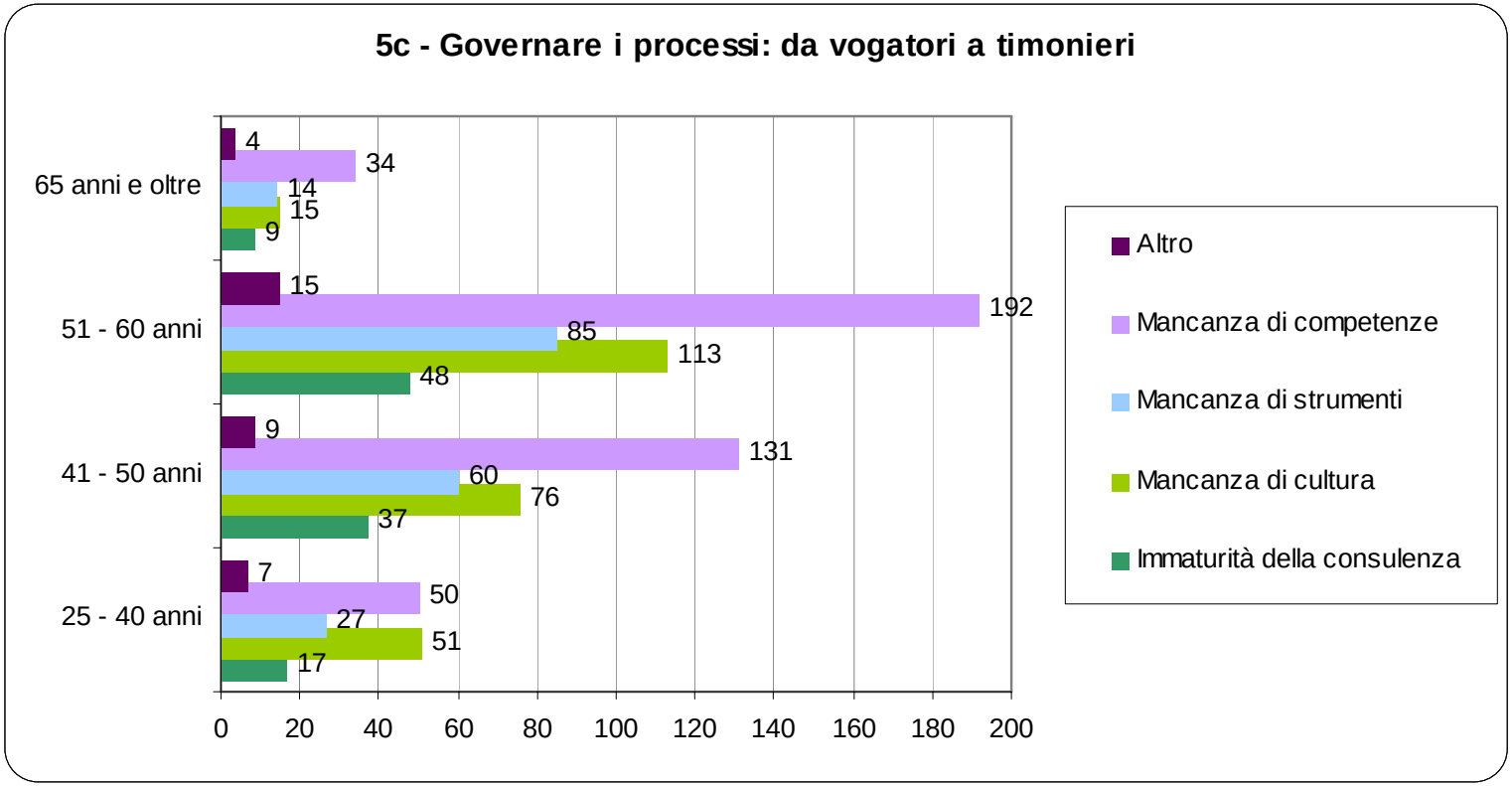


Operatori pubblici e operatori privati convergono nella lettura del fenomeno: mancanza di competenze orientate alla logica del risultato, accompagnata da una modalità di relazione con il mercato esterno delle competenze (la consulenza, tipicamente) di semplice fornitura di servizi, sono per entrambi gli ostacoli al dispiegamento di un nuovo paradigma di azione amministrativa.

Tra gli operatori pubblici c'è anche la percezione della incapacità di applicare quegli strumenti che già prefigurano un diverso rapporto con il mercato delle competenze

FORUM PA

GOVERNARE I PROCESSI



In tutte le classi di età sistema delle competenze e cultura organizzativa sono gli ambiti di maggiore arretratezza della PA rispetto al ruolo di regista della complessità che a questa viene oggi richiesto di svolgere.

FORUM PA

GOVERNARE CON LA RETE

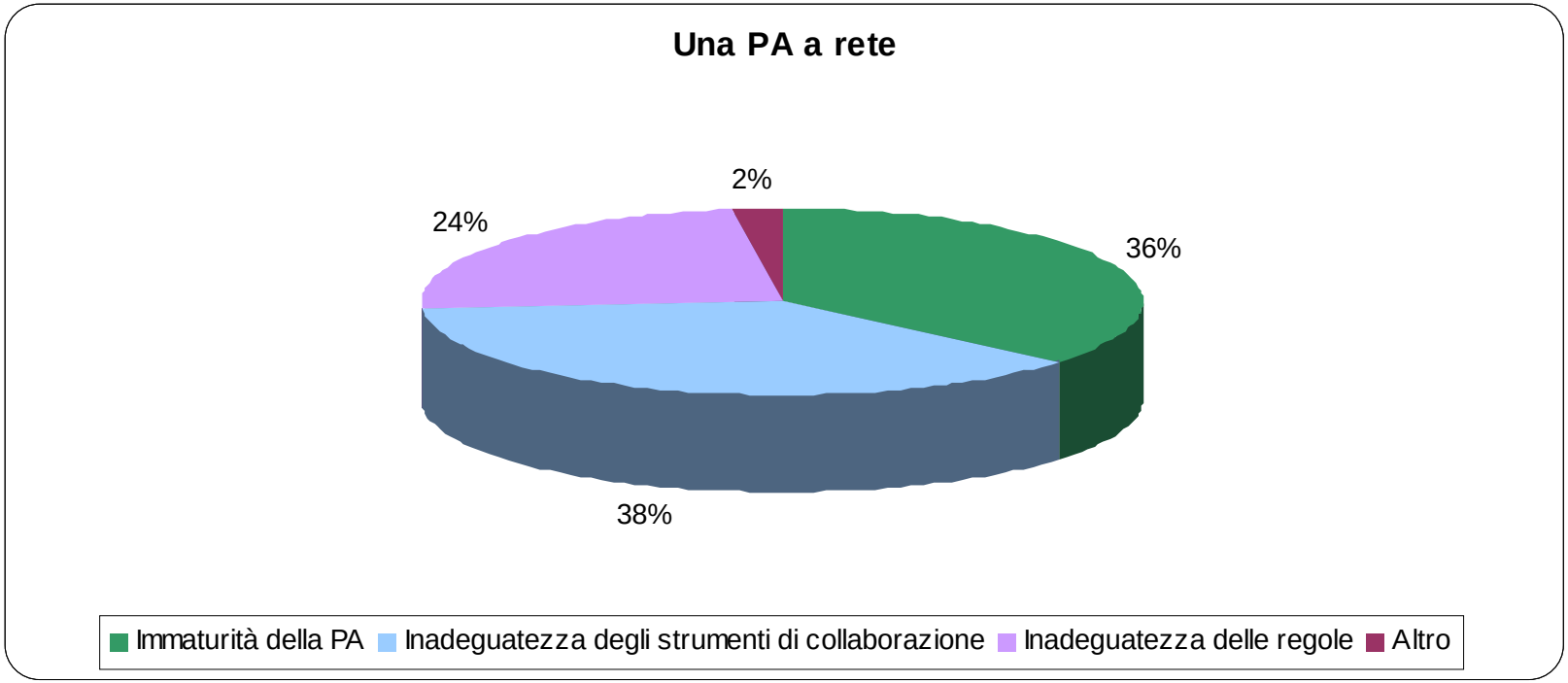
La logica a rete dovrebbe prioritariamente ispirare la collaborazione interistituzionale tra i diversi livelli della pubblica amministrazione.

Questo accade ancora raramente per:

- **immaturità complessiva dei diversi enti**, che si ispirano alla classica cultura del campanile e della difesa delle prerogative istituzionali
- una sostanziale **inadeguatezza degli strumenti di collaborazione**, orientati prevalentemente ad introdurre procedure piuttosto che a condividere obiettivi comuni e standard operativi
- un **quadro normativo** che tende a definire perimetri di competenza piuttosto che finalità comuni e collaborative
- Altro

FORUM PA

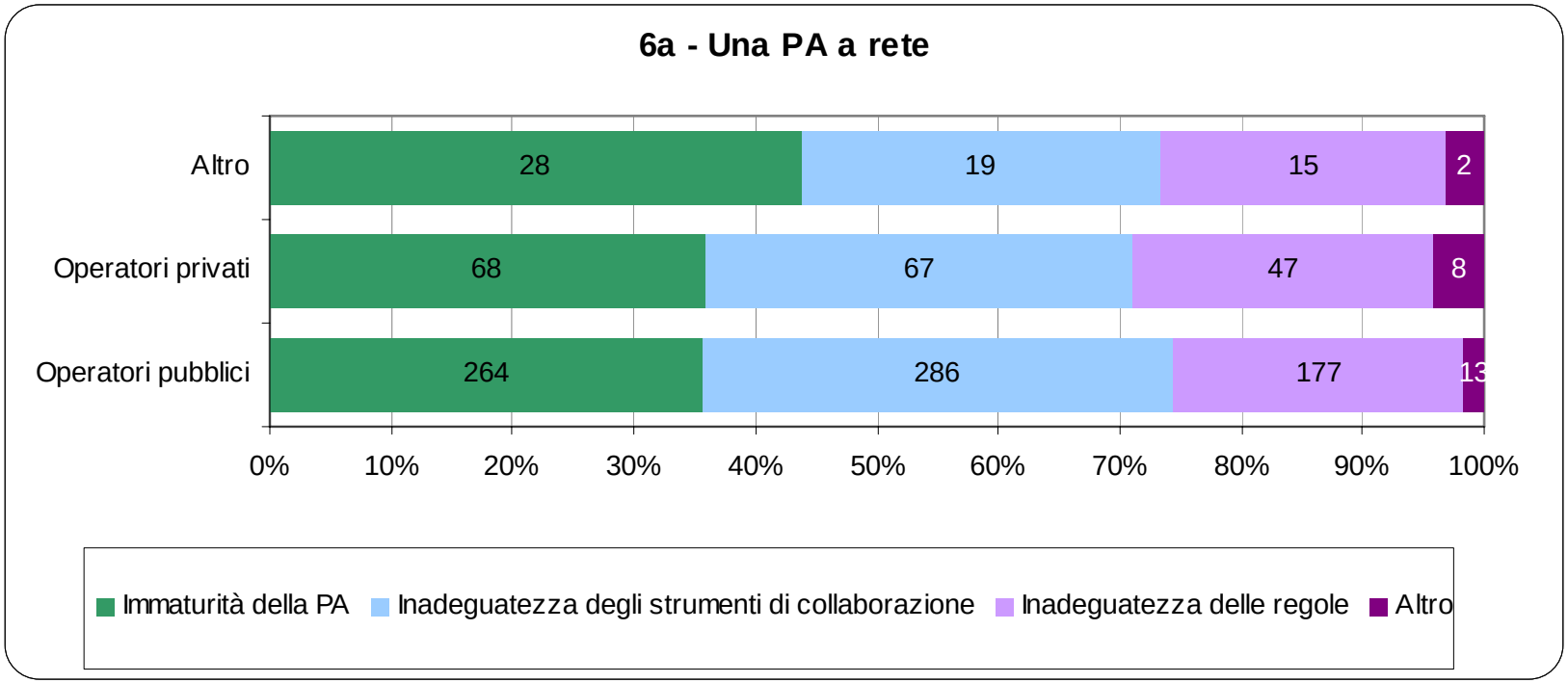
GOVERNARE CON LA RETE



La rete non è solo uno strumento ma la metafora di un diverso modello organizzativo che la “rete” stessa ha reso possibile. Ma, per quanto l’innovazione tecnologica spinga verso un modello di PA a rete, cultura, strumenti organizzativi e regole sono ancora quelli del “castello”. La cultura del campanile (36%) e la tendenza a introdurre procedure piuttosto che definire indirizzi comuni per la cooperazione (38%) impediscono alla PA di evolvere verso la rete, vanificando in gran parte ciò che la tecnologia rende possibile.

FORUM PA

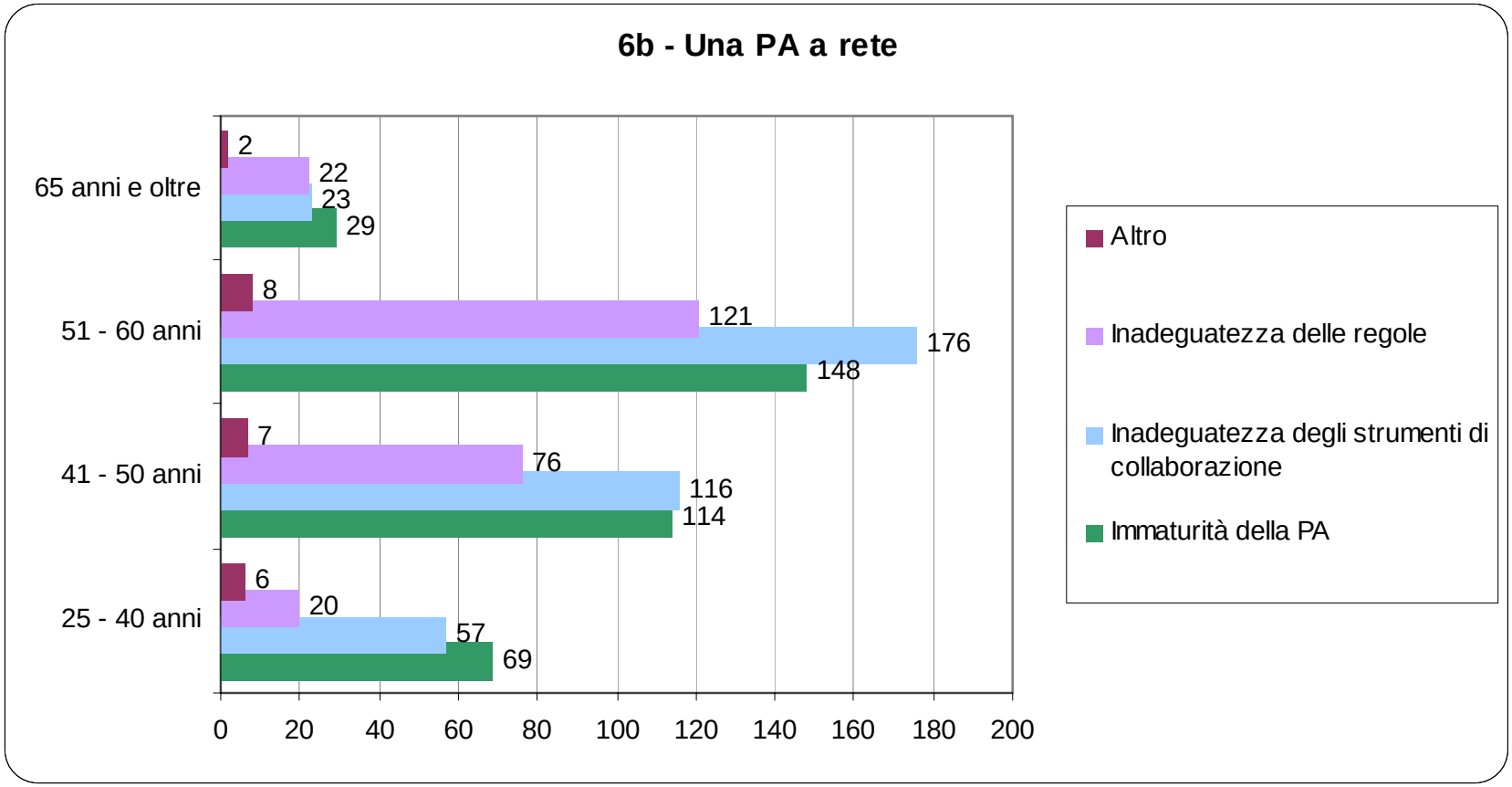
GOVERNARE CON LA RETE



Anche in questo caso sia chi opera nella PA sia chi opera nel privato identifica allo stesso modo le problematiche: normare piuttosto che standardizzare, preservare le proprie sfere di competenza piuttosto che cooperare verso obiettivi comuni e, in particolare per gli operatori pubblici, un quadro regolatorio che reitera il modello dell'arcipelago di isole non comunicanti piuttosto che disegnare la rete delle PA, sono i pesi che tengono la PA ancorata al "castello".

FORUM PA

GOVERNARE CON LA RETE



FORUM PA