

Il cambiamento come opportunità: la formazione ai tempi del Coronavirus

Giovanna Filosa

Tecnologa. INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche, già ISFOL)

Riassunto

È opinione comune che l'emergenza COVID-19 abbia messo in crisi i nostri assetti produttivi, tradizionalmente organizzati attorno ad una rigida separazione tra tempi/luoghi di vita e tempi/luoghi di lavoro. Tutto ciò è avvenuto in una logica per l'appunto emergenziale, spesso senza adeguati percorsi sperimentali e/o formativi che ponessero il lavoratore in condizioni di adattarsi in maniera meno traumatica al nuovo modello organizzativo basato sul lavoro da casa. L'obiettivo del presente lavoro è indagare come tutto ciò sia avvenuto in un peculiare contesto lavorativo, quello della Pubblica Amministrazione, che in pochi giorni ha visto una rivoluzione copernicana: dal cosiddetto "tornellismo" obbligatorio e ipercontrollato, allo smart working come forma privilegiata e fortemente raccomandata di assetto organizzativo. Ci si focalizzerà sui processi formativi, in particolare quelli veicolati da computer (e-learning) e fruibili, da remoto, in maniera più o meno interattiva, anche in modalità asincrona (webinar), in autoapprendimento. Verrà effettuata un'analisi del contenuto della chat di uno dei primi webinar organizzati specificamente per i dipendenti della PA, per indagare le principali problematiche emerse nelle varie amministrazioni, e le soluzioni adottate. Sarà possibile trarre, da questo "apprendimento in situazione", una lezione generalizzabile anche nel ritorno alla normalità?

Parole chiave: Coronavirus, COVID-19, smart working, e-learning, Pubblica Amministrazione

Abstract. The Change as Opportunity: Training in the Time of Coronavirus

It is common opinion that the COVID-19 emergency caused a crisis in our production system, until now a rigid organizational structure that separates private time/places from work time/places. The response was made following an "emergency logic", without any training, not even experimental, that could allow the worker to adapt in a less traumatic way to the new model of home working. The goal of this article is to investigate how this happened in a particular work context, the Public Administration, that in few days passed from an hyper controlled clocking in system to a highly recommended and preferential smart working structure. We will focus on the training processes, particularly on those conveyed by computer (e-learning) and online accessed (webinars). We will analyze the chat log of one of the first webinar organized specifically for the Public Administration workers, to reveal the main problems that emerged in the different administrations, and the solutions adopted. Will it be possible to draw from this "emergency learning situation" a valid blueprint even for the return to normality?

Keywords: Coronavirus, COVID-19, smart working, e-learning, Public Administration

DOI: 10.32049/RTSA.2020.2.10

1. Introduzione: le opportunità di un cambiamento epocale

1.1 Il cambiamento nella Pubblica Amministrazione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di indagare in che modo la Pubblica Amministrazione accusata, a volte ingiustamente, di essere refrattaria al cambiamento, abbia reagito all'emergenza COVID-19. Si è scelto questo vertice di osservazione per due motivi.

- spesso si sottovaluta il ruolo che la PA riveste nella governance dei problemi nazionali e globali;

- la PA, almeno quella italiana, è quella che ha dovuto adattarsi più repentinamente al mutato scenario internazionale, soprattutto se teniamo conto di quanto, almeno negli ultimi tre decenni, l'attenzione dei legislatori si sia rivolta più all'assenteismo esterno che a quello interno (come se il preoccuparsi della presenza del dipendente in ufficio sia di per sé sufficiente ad assicurare la qualità e l'utilità della prestazione lavorativa¹).

Sembrirebbe effettivamente esserci una rivoluzione copernicana tra il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*), che riduce l'efficienza della PA essenzialmente ad una questione di valutazione, controlli e tornelli, e l'art. 87 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 (*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*) secondo il quale «Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 [...] il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni». In tal modo l'emergenza sembra aver scavalcato decenni di dibattiti sulla sostenibilità del lavoro in presenza e sull'opportunità del lavoro a distanza² (De Masi, 2020).

Nonostante i limiti che l'attuale situazione emergenziale comporta in termini di improvvisazione, mancanza di infrastrutture tecnologiche e materiali, condivisione forzata di spazi casalinghi, con il passaggio al lavoro agile l'accento della prestazione lavorativa si sposta inevitabilmente dal compito all'obiettivo, dal controllo alla motivazione, dall'adempimento formale al problem solving sostanziale.

1 Si tratta di ciò che Ferrante (2020), con una felicissima espressione, chiama “tornellismo”, che potremmo definire come la tendenza del management pubblico a preoccuparsi più di *dove* fisicamente sia il dipendente pubblico (al di qua o al di là del tornello), che di *cosa* effettivamente faccia o di *come* lo faccia.

2 Ovviamente, in un contesto di distanziamento sociale e di reclusione forzata, per *lavoro agile* si intende più il tradizionale *telelavoro*, ovvero l'abituale lavoro d'ufficio svolto da casa, usando apparecchiature informatiche proprie o fornite dall'ente per cui si presta servizio, che il cosiddetto *smart working*, ovvero la possibilità di perseguire i propri obiettivi lavorativi ovunque, senza alcun vincolo di tempo e di spazio, a parte le scadenze concordate.

1.2 Vantaggi e svantaggi dello smart working

De Masi, in un suo recentissimo contributo (2020), sottolinea come l'attuale emergenza abbia costretto in poche settimane le organizzazioni ad un cambiamento atteso da decenni: l'abbattimento delle tradizionali distanze tra luoghi di vita e luoghi di lavoro, con tutto ciò che comporta in termini di riduzione dei costi delle utenze lavorative, dei tempi di spostamento, del traffico, delle emissioni di Co2, etc. Anche se tali vantaggi possono scontentare le lobby immobiliari, petrolifere e automobilistiche, molti di essi sono perfettamente in linea con gli obiettivi ONU per lo sviluppo sostenibile (figura 1)³.



Fig. 1: I 17 obiettivi delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile (SDGs Agenda 2030).

Tali vantaggi investono in egual misura i lavoratori delle organizzazioni private e pubbliche, compresa la PA dove, alla straordinaria possibilità di rendere telalavorabili gran parte delle mansioni, fa da riscontro una resistenza atavica del management pubblico nei confronti del lavoro a distanza. Resistenza ben documentata anche dall'Osservatorio Smart

³ In particolare, risultano particolarmente coerenti con lo smart working i seguenti obiettivi: il n. 3: «Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages»; il n. 8: «Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all»; il n. 9: «Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation»; il n. 11: «Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable»; il n. 12: «Ensure sustainable consumption and production patterns»; il n. 13: «Take urgent action to combat climate change and its impacts» (<https://sustainabledevelopment.un.org/>, 07/06/2020).

Working della School of management del Politecnico di Milano (2019), laddove si sottolinea che, nel 2019, appena il 12% dei dipendenti delle diverse amministrazioni era stato coinvolto in progetti di smart working, percentuale di poco superiore al limite inferiore del 10% definito dalla Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile (direttiva Madia).

Anche Gentilini e Filosa (2019), nell'evidenziare le differenze tra smart working e telelavoro, attraverso la disamina della sperimentazione di quest'ultimo in un ente pubblico di ricerca (INAPP), sottolineano i vantaggi di entrambe le forme organizzative e i pregiudizi, di natura fordista-taylorista, che ne hanno impedito la piena valorizzazione, specie nelle organizzazioni pubbliche.

Tali vantaggi però rischiano di essere vanificati o attenuati dai seguenti fattori, dovuti alla situazione emergenziale:

- la fretteosità del processo, che ha portato a improvvisazione e a impreparazione, specie da parte di chi era preposto a governarlo;
- la mancanza di opportuni percorsi formativi, che accompagnassero i lavoratori in un percorso di sperimentazione propedeutico all'attuazione vera e propria;
- la frequente coesistenza, all'interno di uno stesso nucleo familiare, di smart working e didattica a distanza (DAD), che ha reso ancora più difficile sia la convivenza, sia la conciliazione tra tempi di cura e di lavoro;
- l'inadeguatezza delle infrastrutture hardware e software, sia in termini di banda che di piattaforma;
- l'assenza di una libera scelta da parte del lavoratore;
- l'assenza di una adeguata contrattazione tra parte sindacale e datoriale.

A questi limiti, dovuti alla contingenza storica, se ne aggiungono altri, legati alla peculiarità dei contesti organizzativi, quali:

- una cultura organizzativa verticistica e burocratica;
- l'abitudine a lavorare per compiti, anziché per obiettivi;
- il bisogno compulsivo di avere sott'occhio e tenere sotto mano i propri collaboratori, anche senza un reale motivo (quella che De Masi chiama "esigenza tattile");
- la scarsa chiarezza/definizione di ruoli e relative funzioni;
- l'incapacità a delegare e a porre/porsi obiettivi realistici;

- un'eccessiva competizione che porta a considerare la delega come una cessione di potere;
- una asimmetrica distribuzione dei carichi di lavoro;
- una comunicazione insufficiente e/o disfunzionale;
- l'isolamento lavorativo, dovuto ad un pessimo clima organizzativo.

Si tratta di disfunzioni organizzative che impattano negativamente sul benessere lavorativo (Avallone e Paplomatas, 2005), disfunzioni già ben note nella letteratura organizzativa di stampo psicosociale, ma rispetto alle quali la sperimentazione forzata dello smart working si candida ad essere il capro espiatorio ideale.

Bisognerà partire da queste disfunzioni nel ritardare la sperimentazione del lavoro agile in tutte le sue forme, per adattarla alla nuova normalità che si verrà delineando alla fine dell'emergenza coronavirus. Qualsiasi discorso sull'innovazione e sulla qualità della PA che prescindendo dall'analisi di questi problemi si candida ad essere vuota retorica. Così come appaiono inutilmente punitive misure che considerino i dipendenti come complici, anziché vittime, di determinate situazioni. Né possono essere considerate panacee misure premianti che rischiano di aumentare la competitività tra i lavoratori e l'arbitrio della dirigenza, a scapito della cooperazione e della collaborazione costruttiva.

Puntare sulla valorizzazione delle risorse umane, partendo in primis da una formazione di qualità, sembrerebbe essere la strada giusta. Purtroppo l'emergenza ha fatto sì che la formazione fosse ancora una volta la Cenerentola della PA. Eppure, nonostante l'improvvisazione e lo spontaneismo di questa prima fase, la formazione-informazione offerta in tal senso da alcune istituzioni del settore, come ad esempio FPA (<https://www.forumpa.it>), Adapt (<http://www.adapt.it>) e Formez (<http://www.formez.it>), ha avuto una buona risposta da parte dell'utenza, che lascia ben sperare per il futuro.

Prima di focalizzarci su come è stata affrontata l'emergenza dal punto di vista formativo, sarà utile una breve digressione su come funziona l'apprendimento nelle organizzazioni pubbliche e private.

2. L'apprendimento organizzativo e la formazione continua

2.1 Le tipologie di apprendimento

I principi fondamentali dell'*andragogia*, ovvero dell'apprendimento negli adulti, sono stati codificati da Knowles, Holton e Swanson (2008), e in Italia, da Quaglino (2005)⁴. Ciò che qui interessa approfondire è la tipologia e le dimensioni psichiche legate all'apprendimento. Secondo la *Classification of learning activities* (CLA) di EUROSTAT (2016, p. 16) gli apprendimenti che avvengono nel corso della vita (*lifelong learning*) possono essere distinti in *formali*, *non formali* e *informali*⁵. Mentre l'istruzione e la formazione (education and training) formali e non formali sono istituzionalizzati, l'apprendimento informale non lo è: ciò che lo distingue da un apprendimento casuale è l'intenzionalità di apprendere (figura 2).

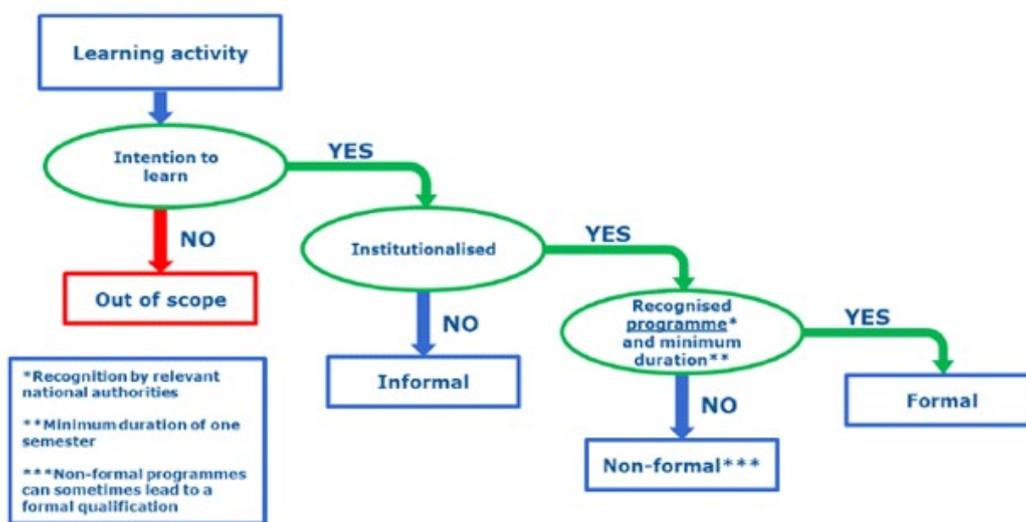


Fig. 2: Flowchart della classificazione delle attività di apprendimento basata sulle tre principali categorie (EUROSTAT).

- 4 In realtà, la differenza tra andragogia e pedagogia sembra essere legata più a caratteristiche anagrafiche (età dei discenti) e di contesto (prevalentemente scolastico per i bambini, prevalentemente lavorativo per gli adulti) che da differenze sostanziali nella tipologia e nei meccanismi basilari dell'apprendimento, che si modellano in tenera età per poi affinarsi progressivamente fino al raggiungimento dell'età adulta (Piaget, 1971).
- 5 Gli apprendimenti formali (ad esempio quelli che avvengono in contesti scolastici e universitari) sono quelli riconosciuti da un'autorità nazionale e, a differenza degli apprendimenti non formali, sono strutturati gerarchicamente secondo l'*International Standard Classification of Education* (ISCED). Sulla questione della distinzione tra apprendimenti formali e informali esiste una letteratura molto estesa. Uno dei testi di sociologia dell'istruzione più recenti e più esaustivi in proposito è Benadusi e Molina (2018).

Internet, le nuove tecnologie e i social media hanno moltiplicato a dismisura le occasioni di apprendimento informale, che prima erano limitate alle attività culturali e all'esposizione ai media tradizionali come giornali e TV. Tuttavia la ridondanza delle informazioni presenti su Internet ha reso ancora più difficile, per i non addetti ai lavori, la distinzione tra i materiali formativi veri e propri (in genere prodotti da istituzioni autorevoli e accreditate) e la pura disinformazione: l'emergenza coronavirus ha visto la drammatica esplosione delle *fake news* (e potremmo dire, anche del *fake learning*), fenomeno sul quale già si sono interrogati i ricercatori di varie istituzioni (UNISOB, 2018)⁶.

Anche se la situazione di emergenza presumibilmente ha reso più fluidi e permeabili i confini tra apprendimenti non formali e informali, la formazione continua o professionale (*Continuing Vocational Training*), ovvero quella che avviene nei luoghi di lavoro o a fini professionalizzanti, viene generalmente ricompresa nella formazione non formale. Rientrano in questa tipologia i corsi d'aula organizzati dal datore di lavoro e il training on the job guidato, ovvero *work-based*, pianificato e strutturato dal datore di lavoro, con la presenza di un tutor o di un istruttore (EUROSTAT, 2016, p. 27).

I rapporti periodici sulla formazione continua di ISFOL/INAPP (l'ultimo pubblicato è del 2017) hanno spesso evidenziato come l'Italia stenti a tenere il passo degli altri paesi europei per quanto riguarda la formazione in azienda, e la PA non fa eccezione in tal senso. Del resto, che nella PA ci sia tuttora un *digital divide* dovuto anche all'elevata età media dei dipendenti pubblici non è un mistero (Politecnico di Milano, 2019). È questo uno dei maggiori ostacoli alla diffusione dello smart working nella PA.

Non che in passato siano mancati interventi per il miglioramento delle competenze digitali nella PA⁷. Ma perché le competenze digitali apprese siano effettivamente applicate nei contesti lavorativi e non siano soggette ad una rapida obsolescenza, sarebbero necessarie:

- una reale apertura all'innovazione, e quindi la possibilità di applicare concretamente

6 Per questo i percorsi formativi più formalizzati dovrebbero preoccuparsi innanzitutto di potenziare la capacità di apprendere ad apprendere, promuovendo un atteggiamento scientifico che privilegi la selezione delle fonti informative e metta in guardia da alcuni dei più comuni bias cognitivi (Tversky e Kahneman, 1974) che possono distorcere la percezione della realtà.

7 E quando questi non erano sufficienti, si è spesso fatto informalmente ricorso al *reverse mentoring*, ovvero al passaggio intergenerazionale di competenze digitali dai nuovi assunti, se presenti, agli *older workers*, tradizionalmente più vulnerabili al digital divide.

le competenze apprese;

- una reale motivazione in tal senso, dovuta alla necessità urgente di applicarle;
- una formazione che non coinvolga solo il singolo, ma l'intera organizzazione, per modificarne la cultura ed accompagnarne con successo la transizione verso un cambiamento condiviso e generalmente accettato come positivo e non minaccioso (Schein, 2000);
- una formazione dunque che non si focalizzi solo sul saper fare, attraverso l'apprendimento da un modello (formazione imitativa), ma anche sul mutamento di atteggiamenti (formazione maturativa o esperienziale) nei confronti delle nuove tecnologie (figura 3).

Declinazioni del sapere	Tipo di competenze	Tipi di formazione	Oggetto prevalente della formazione	Strumenti prevalenti della formazione
Sapere	Conoscenze	Colmativa	Teorie	Testi
Saper fare	Capacità	Imitativa	Pratiche/tecniche	Modelli/laboratori
Saper essere	Atteggiamenti	Maturativa	Esperienze	Simulazioni

Fig. 3: *Classificazione della formazione e delle competenze. Adattato da Quaglino (2005).*

È difficile che in una situazione emergenziale, quale quella dettata dalla pandemia in corso, riescano a verificarsi tutte queste condizioni. Tuttavia la peculiarità delle circostanze può fornire quella spinta emotiva e motivazionale necessaria per superare le resistenze e per consolidare un *apprendimento situato*, cioè dettato dalle condizioni effettive in cui si svolge (Lave e Wenger, 1990). I saperi infatti non vengono appresi nel vuoto sociale, ma possiedono una loro dimensione intersoggettiva, storica e culturale.

2.2 Le dimensioni psichiche dell'apprendimento

Una sia pur breve disamina delle determinanti psicosociali dell'apprendimento in situazioni di emergenza non può prescindere da quelle che sono le dimensioni psichiche su cui si incardinano i processi di apprendimento. Bisogna infatti ricordare che, come

sottolinea la didattica inclusiva (Di Renzo *et al.*, 2020), l'apprendimento non è una funzione esclusivamente cognitiva, ma si incardina su due assi: quello cognitivo e quello emotivo-affettivo (Figura 4).

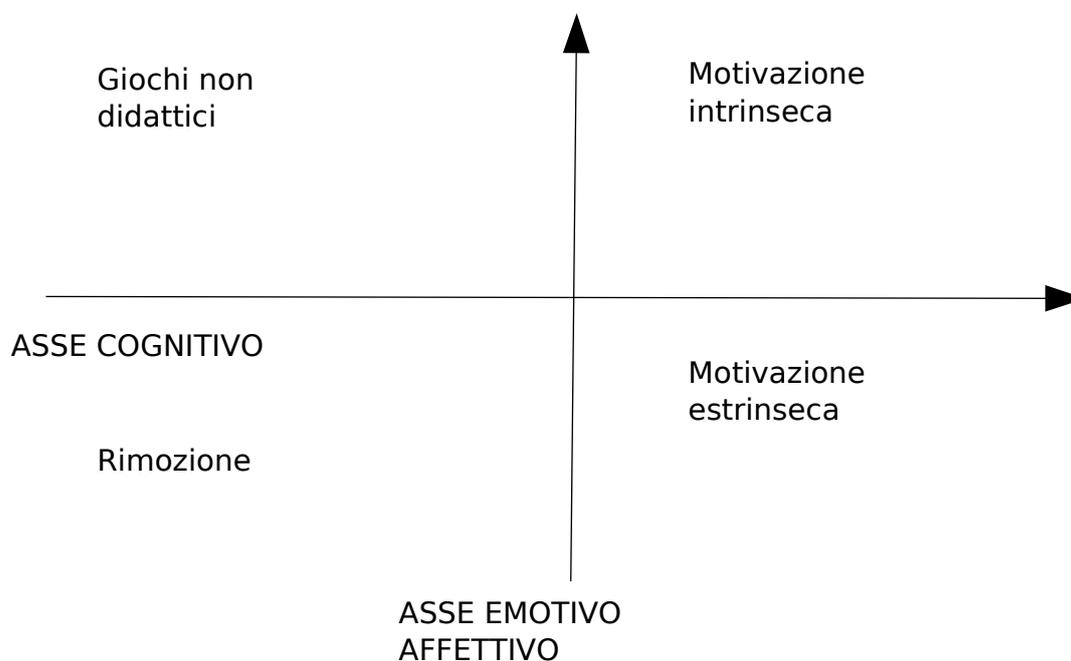


Fig. 4: Le dimensioni dell'apprendimento.

È chiaro che l'apprendimento, per gli adulti come per i bambini, è ottimale quando si verifica un elevato coinvolgimento emotivo unito ad un assetto cognitivo adeguato: in questa situazione la motivazione all'apprendimento è *intrinseca* all'oggetto dell'apprendimento. Il soggetto è più portato ad apprendere perché l'argomento è percepito come interessante, utile, gradevole, e non si sente costretto a farlo. Anche la qualità della metodologia didattica, la professionalità del formatore e il suo atteggiamento nei confronti del discente hanno un'influenza positiva sulla motivazione ad apprendere e quindi sull'efficacia dell'intervento formativo⁸.

Un'adeguata strutturazione cognitiva e un impegno in tal senso sono *conditio sine qua non* per un apprendimento efficace: diversamente si possono innescare situazioni puramente ludiche in cui però l'elemento didattico risulta del tutto assente. Al contrario, contesti in cui

⁸ Diversa è la situazione quando il coinvolgimento emotivo-affettivo manca del tutto, e il soggetto è obbligato ad apprendere argomenti che non gli interessano o che non ritiene utili (come può avvenire quando il percorso formativo rientra tra le condizionalità per l'erogazione di un intervento assistenziale).

il coinvolgimento emotivo è negativo, come in ambienti didattici eccessivamente punitivi, o in situazioni ansiogene e stressanti legate ad un'emergenza sanitaria, oltre al fallimento dell'apprendimento può verificarsi addirittura una *rimozione* dei contenuti legati alla sperimentazione di queste emozioni percepite come negative. Per questi motivi la creazione di un clima accogliente, positivo e rassicurante è un altro prerequisito necessario per un apprendimento efficace, specie quando questo avviene in una congiuntura storicamente critica quale quella attuale.

2.3 Formazione in presenza o a distanza?

Le considerazioni sopra riportate riguardano sia la formazione in presenza (ad esempio corsi d'aula frontali) sia la formazione a distanza o e-learning (Deplano, 2014): in quest'ultimo caso gli aspetti emotivo-affettivi e relazionali della formazione sono delegati a piattaforme più o meno sofisticate e tracciabili (ad esempio Moodle) che, attraverso le chat e/o i forum on line, consentano la costituzione di una comunità virtuale di apprendimento. In questo senso il web e i social media hanno per così dire scavalcato e reso obsoleto l'e-learning, inteso come web based training o wbt, "liberalizzando" la fruizione di contenuti più o meno interattivi e multimediali, di natura non solo colmativa (ad esempio i .pdf) ma anche imitativa (i webtutorial), di qualità molto variabile ma accomunati dalla facile reperibilità tramite motore di ricerca.

Gli apprendimenti informali fruiti tramite web sono però sicuramente utili quando si pongano come *complementari* a percorsi formativi di tipo formale o non formale, che facciano da cornice di riferimento e di ancoraggio di nuove nozioni all'interno di un'impalcatura di conoscenze consolidate e accreditate (*scaffolding*). Se manca questa base, di natura essenzialmente culturale, il rischio è che gli apprendimenti informali acquisiti in maniera disordinata tramite web abbiano la pretesa di sostituirsi alla formazione strutturata, trasformandosi così in false credenze, teorie ingenuie, illusione di conoscenza e, in ultima analisi, sovrastima delle proprie competenze secondo il ben noto effetto Dunning-Kruger (Kruger e Dunning, 1999). Pertanto, se è vero che lo smart working ha l'indubbio vantaggio

di lasciare più tempo per l'autoformazione, è necessaria che questa sia strutturata all'interno di percorsi informali o non formali, in presenza o a distanza, anche per meglio valorizzare le competenze comunque acquisite. Rispetto alla formazione a distanza però, la formazione in presenza o *blended* ha il vantaggio di sopperire a quel "vuoto relazionale" che rappresenta uno dei rischi del lavoro agile.

Dopo questa breve disamina, teorica e colmativa, sui prerequisiti di efficacia degli interventi formativi, si vedrà in che modo questa formazione ha avuto luogo nei contesti lavorativi pubblici, attraverso l'analisi di uno specifico intervento.

3. Metodologia: il coronavirus come occasione di cambiamento

La risposta della PA all'emergenza coronavirus, e alle misure di quarantena conseguenti, è stata immediata. Già prima del d.l. n. 18/2020, a seguito di quanto stabilito al punto 3 della Direttiva n. 1 del 25 febbraio 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica ed all'articolo 4 del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 marzo 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*) molte amministrazioni si sono attrezzate per allestire modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, soprattutto attraverso il ricorso al lavoro agile. Contemporaneamente, molti enti pubblici e privati (tra cui Formez, FPA, Adapt, Smartworking srl) hanno messo gratuitamente a disposizione dell'utenza diversi materiali formativi e informativi sullo smart working.

Questi materiali sono stati accolti con grande entusiasmo dall'utenza, segno di una genuina volontà di adattarsi al meglio alle mutate esigenze lavorative, contrariamente ad uno stereotipo negativo del dipendente pubblico poco supportato da dati concreti ma duro a morire⁹.

⁹ Ad esempio, il corso *Smart Working - Consigli pratici per abilitare il lavoro agile* (ForumPA, 2020), rilasciato da FPA a titolo gratuito nell'ambito dell'iniziativa Solidarietà digitale e organizzato in videopillole, ha registrato ben 887 partecipanti. Il feedback raccolto tramite questionario di gradimento sembra più che lusinghiero: l'83% dei rispondenti ha trovato utile nella situazione di emergenza il corso proposto e semplice la fruizione dei materiali. Per l'88% il format delle videopillole è stato agevole e accattivante; l'85% dei rispondenti ha interesse ad approfondire

Lo strumento formativo privilegiato sembrerebbe dunque essere quello del *webinar*, una sorta di modulo on line di durata contenuta (massimo un'ora), fruibile in modalità sincrona (in diretta) ma spesso anche asincrona, attraverso la registrazione in streaming condivisa successivamente e attivabile in qualsiasi momento tramite un link. Questa metodologia formativa probabilmente è stata scelta per la sua economicità, accessibilità e somiglianza con altri strumenti formativi più tradizionali, quali il seminario o il corso d'aula.

Per circoscrivere il campo di osservazione, tra i diversi webinar offerti, si è scelto quello organizzato da Formez, dal titolo *Lavoro agile nelle PA, un webinar per rispondere a dubbi e per diffondere modelli*. La scelta è caduta su questo webinar per diversi motivi:

- è stato uno dei primi webinar organizzati non appena iniziata l'emergenza (si è tenuto il 13 Marzo 2020 a partire dalle ore 12);
- l'ente organizzatore ha, come sua specifica mission, l'ammodernamento e la formazione delle PA;
- essendosi svolto in orario di lavoro e per esigenze professionali, sembra trattarsi di una classica occasione di apprendimento in situazione: le stesse modalità di fruizione del webinar (compresa la predisposizione del PC, l'iscrizione, l'installazione della piattaforma etc.) costituiscono, specie per chi ha a che fare con problemi di digital divide, un'opportunità per un meta-apprendimento per così dire *incidentale*;
- è disponibile permanentemente la registrazione in streaming della diretta, assieme ai materiali didattici presentati (slides)¹⁰: in tal modo un'occasione di apprendimento situato di natura corsuale, collettiva, può trasformarsi in un secondo momento anche in uno strumento di autoapprendimento, fruibile in qualsiasi momento, allo stesso tempo non formale e informale;
- la piattaforma (Adobe Connect) e l'interfaccia risultano di agevole fruizione;
- è disponibile una chat sincrona la cui cronologia è consultabile in maniera asincrona.

Quest'ultima disponibilità è risultata particolarmente preziosa ai fini del seguente lavoro: è stato possibile infatti copiare e incollare l'intera cronologia della chat su un documento di testo, in modo da trasformarlo in un corpus testuale a costo zero, da sottoporre ad un'analisi

il tema dello smart working, e il 32% quelli legati alle competenze digitali.

¹⁰ La registrazione è disponibile all'url <http://eventipa.formez.it/node/212449> (07/06/2020).

di tipo qualitativo. A tal fine il corpus testuale è stato anonimizzato attraverso la cancellazione dei nomi e delle organizzazioni dei partecipanti, ed è stato ripulito al fine di eliminare alcune ridondanze. Sono state estrapolate, con lo strumento copia e incolla, alcune citazioni particolarmente significative, su cui è stato possibile effettuare un'analisi del contenuto tramite un'organizzazione gerarchica dei nuclei di significato. Le citazioni riportate in questo lavoro a scopo illustrativo sono state anche ripulite dagli errori di battitura, frequenti in questo tipo di produzione spontanea, in modo da renderle più leggibili e comprensibili per il lettore. La cronologia della chat originaria è comunque disponibile al link sopra riportato.

Lo scopo di tale analisi era di individuare, tra le domande e i commenti dei partecipanti all'iniziativa, elementi utili per capire se la deviazione dalla normale routine organizzativa, causata dall'introduzione del lavoro agile, sia stata una fonte di crescita e di apprendimento per tutta l'organizzazione, come una sorta di "incidente critico"¹¹.

In questo contesto le osservazioni sono quelle raccolte tramite la cronologia della chat, e riguardano specifici problemi sorti durante l'introduzione del lavoro agile e i comportamenti e le soluzioni adottate per risolverli, evidentemente generalizzabili anche in una situazione post-emergenziale. Si è scelta l'analisi testuale perché è meno invasiva e più spontanea rispetto al tradizionale questionario, ma anche per evitare la molestia statistica e limitare il proliferare di svariati strumenti di indagine autosomministrati cui stiamo assistendo in questi giorni¹². In questa fase ci sembra più utile privilegiare informazioni di natura qualitativa non strutturate, attraverso l'analisi di corpora testuali che lascino emergere di per sé nuclei concettuali spontaneamente sorti dall'interazione virtuale¹³. Tali nuclei in seguito potranno eventualmente essere sviluppati e fornire validi spunti per la costruzione di strumenti di rilevazione più strutturati e generalizzabili.

11 Flanagan (1954, p. 327) ha definito la tecnica degli incidenti critici (*Critical Incident Technique* o CIT) come: «set of procedures for collecting direct observations of human behaviour in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles».

12 Se la disponibilità di piattaforme come Google Moduli o Lime Survey ha reso estremamente semplice ed economico il lancio e la diffusione di questionari on line, con la possibilità di analisi e grafici in tempo reale, tale disponibilità può causare da un lato una eccessiva moltiplicazione degli strumenti di indagine, dall'altro una generalizzabilità comunque limitata dei risultati per l'assenza di un campionamento rappresentativo e stratificato. Trattandosi di un'indagine di natura esplorativa, sembra infatti prematuro strutturare un questionario su questi argomenti, laddove l'articolazione delle domande potrebbe già di per sé orientare il tipo di risposta.

13 Sulla metodologia qualitativa, e in particolare sull'utilizzo del web e dei social media come oggetto di ricerca (tema molto ampio ma che per ragioni di spazio non si è potuto approfondire in questa sede), cfr. Rogers (2013).

4. Risultati: i problemi emersi e le soluzioni adottate

4.1 Descrizione dell'interfaccia e del contesto virtuale

Il webinar in esame, della durata di circa un'ora, era finalizzato a presentare il progetto VeLA (Veloce Leggero Agile), una buona pratica che mette a disposizione un kit di riuso per lo smart working con strumenti a basso costo e facilmente adattabili a diversi contesti amministrativi. L'interfaccia del webinar appare abbastanza intuitiva (figura 5¹⁴).



Fig. 5: L'interfaccia del webinar.

Nel riquadro centrale c'è il monitor condiviso, dove vengono proiettate le slides dei vari interventi. A destra c'è il video del relatore, e sotto c'è la chat aggiornata in tempo reale. A sinistra c'è lo storico della chat, con i vari interventi che si possono usare come segnalibro per passare da un punto all'altro della registrazione. Anche in basso c'è una barra di scorrimento che consente di navigare cronologicamente all'interno della registrazione.

Gli organizzatori, intervenendo nel corso dell'evento, ne hanno più volte sottolineato lo straordinario successo: il picco massimo di collegamenti è stato di 767 utenti in contemporanea¹⁵.

¹⁴ La figura 5 è stata anonimizzata per motivi di privacy.

¹⁵ Per dare una misura, sia pur approssimativa, del coinvolgimento dei partecipanti rispetto ai temi trattati dal webinar, basti pensare che più della metà dei partecipanti (403) è intervenuta almeno una volta nella chat. Gli interventi in chat sono stati complessivamente 2.972. Tolti i saluti iniziali e finali, i ringraziamenti generici e ridondanze varie, gli interventi in chat presi in considerazione per la presente analisi sono stati 284. Qui sono citate le frasi maggiormente significative.

4.2 L'analisi del contenuto degli interventi in chat

Straordinaria è stata la ricchezza del materiale raccolto tramite la cronologia della chat: sarebbe stato difficile raccogliere tramite un questionario qualitativo a risposte aperte un materiale altrettanto ricco e spontaneo. Nei primi minuti la chat è dedicata ai saluti iniziali, con i saluti di chi di volta in volta entra nella community virtuale, del tipo: «Salve», «Buongiorno a tutti», etc. Con l'inizio delle presentazioni dei relatori, gli interventi in chat fanno da contrappunto o da chiosa alle parole degli esperti, con considerazioni, domande prevalentemente di natura giuridica, segnalazioni di altre buone prassi, condivisione di problemi e soluzioni. Alcuni si presentano, altri si scusano per il ritardo, c'è chi chiede di alzare la voce, come se si trattasse di una stanza reale: probabilmente vengono utilizzati gli stessi copioni, o *script*, tipici della comunicazione della formazione d'aula.

4.2.1 Le criticità legate al contesto formativo

Una prima tipologia di incidente che diversi partecipanti hanno dovuto affrontare, abbastanza tipico in queste situazioni, è quella di tipo tecnico-informatico: alcuni utenti lamentavano di aver avuto difficoltà ad entrare, a sentire o a vedere i contenuti del webinar. A volte i problemi provenivano dall'emittente (temporanei black out audio che si sono risolti praticamente da soli), altre volte derivavano da inefficienze della connessione degli utenti (sia quelli in telelavoro che quelli in ufficio) o dalla loro poca dimestichezza col mezzo informatico, come si vedrà dalle citazioni che seguono.

[164] Scusate il ritardo ma ho dovuto riaggiornare il PC.

[180] Scusate sono in ritardo per problemi di connessione dal mio PC, e purtroppo i miei altoparlanti sono scollegati.

[003] Purtroppo a me non si sente niente e l'immagine è ferma.

È interessante notare che gli stessi compagni di chat si sono spesso attivati per risolvere questi problemi di natura tecnica, con suggerimenti e raccomandazioni, in una sorta di

tutoring virtuale.

[017] Per chi non sente bene o vede il video fermo: potete provare a uscire e rientrare.

[017] Per chi vede il video bloccato: uscite e rientrate nella stanza.

[033] In alto a destra (vicino alla voce *Aiuto*) è possibile migliorare la connessione: io l'ho fatto e adesso vedo e sento benissimo.

Anche se non mancano alcuni problemi di comunicazione legati alla peculiarità del mezzo, la stragrande maggioranza delle domande relative al webinar stesso si incentra sul come poter utilizzare in modalità asincrona, in un secondo momento, le preziose informazioni comunicate in quel contesto.

[117] Dove trovo il *cloud enblement kit*?

[132] È possibile avere il materiale della presentazione?

[151] Sarà possibile scaricare il video del webinar? Mi piacerebbe analizzarlo con più calma con i miei responsabili.

[259] La chat si potrà vedere una volta finito il webinar? Ci sono link importanti.

Al termine del webinar non sono mancati commenti più che lusinghieri sull'utilità dello stesso e la qualità degli esperti coinvolti, assieme alla volontà di proseguire un lavoro condiviso anche in futuro:

[140] Interventi chiari, utili e importanti; buon smart working a tutti.

[139] Gran contributo alla semplificazione dei ragionamenti.

[216] Ottimo webinar, spero di essere presente a quelli successivi e propongo dei gruppi di lavoro e costante aggiornamento.

4.2.2 Problem setting: le criticità legate al contesto lavorativo

Lo stesso pattern collaborativo si è verificato per quanto riguarda il tema centrale del webinar, ovvero l'introduzione del lavoro agile. I partecipanti hanno evidenziato criticità,

sollevato dubbi e posto diverse domande in forma scritta tramite chat ai relatori. A queste domande, dubbi e criticità hanno risposto non solo i relatori ufficiali del webinar nel corso dei loro interventi, ma anche gli stessi partecipanti alla chat, attraverso suggerimenti, testimonianze e la condivisione di risorse.

Tra le criticità evidenziate, alcune attengono all'estrema eterogeneità nell'applicazione dello smart working nelle varie Amministrazioni, che ha creato una babele disordinata di piattaforme, linguaggi, soluzioni tecniche. In questa confusione ovviamente riesce a destreggiarsi meglio chi ha già sperimentato lo smart working in condizioni non emergenziali.

[092] Lo smart working, purtroppo, viene applicato in maniera diversa da amministrazione ad amministrazione. In realtà il coronavirus ha costretto molte amministrazioni a partire con questa modalità di lavoro senza aver preventivamente organizzato le attività e le strutture. [...] Chi è già abituato a lavorare in mobilità riesce agevolmente a divenire uno smartworker, gli altri hanno difficoltà tecniche e organizzative...

[092] Anche le piattaforme utilizzate sono differenti; università: Google, Hangout, Meet; altri: Microsoft Team...

Non meno preoccupanti i problemi derivanti dalle resistenze incontrate da parte del management pubblico.

[099] Segnalo che l'Azienda Ospedaliera di [...] non ha ancora applicato la nuova direttiva sul lavoro agile per i dipendenti amministrativi in quanto la dirigenza del personale non la ritiene una priorità! Come si può procedere visto che i dirigenti delle singole strutture sono d'accordo proprio per evitare ogni forma di contagio?

[005] È previsto che le amministrazioni pubbliche vengano sensibilizzate e altamente invitate e/o obbligate ad aprire la mentalità verso il lavoro da casa, con tutti gli strumenti che forse con questa emergenza stiamo avendo consapevolezza di avere?

[117] Faccio parte di un Ufficio che rende pareri in maniera collegiale. Nessuno dei componenti ha firma digitale.

Altre domande sottintendono preoccupazioni in merito ai propri diritti/doveri (che nella PA rappresentano sempre due facce della stessa medaglia):

[094] Tra le criticità emerse nella mia Amministrazione, nonostante le opportune richieste di lavoro agile, si è proposto di mettere in ferie obbligatoriamente il personale non dirigente.

[261] Il dipendente che svolge smart working può rifiutarsi di utilizzare la connessione remota ai sistemi dell'ente per non rischiare di *infettare* (scusate il termine) tutto?

[306] A chi vuole fare lavoro agile in questo periodo, da noi è stato scritto dall'Amministrazione che *non verranno corrisposte indennità accessorie di qualsiasi natura*. Cosa vuol dire e se è corretto.

[162] Quando il servizio è prestato completamente dall'abitazione, con orario 8-14 e 14,30-17,30, spetta il buono pasto?

[185] È lecito richiedere reperibilità oltre il normale orario di lavoro aderendo al lavoro agile?

[163] Il dipendente secondo voi ha diritto alla fornitura di connettività?

I diritti/doveri dei lavoratori, in un contesto di tipo burocratico, sono legati anche al problema del controllo e della verifica delle prestazioni:

[250] Come viene monitorato il lavoro fatto da casa e da chi?

[125] Potrebbe dare indicazioni operative per la reportistica dei risultati prevista da smart working?

[176] Ci sono app di controllo sull'orario di lavoro svolto in smart working il cui uso può essere accettato anche dalla RSU?

Più in generale, la stragrande maggioranza delle domande riguarda problemi di natura giuridico-burocratica, come gli adempimenti e le formalità da sbrigare anche in situazioni di emergenza.

[255] Una volta attivato lo smart working, l'amministrazione ha adempimenti e/o comunicazioni da fare?

[362] Vorrei sapere se è necessario un atto formale di autorizzazione allo smartworking del dirigente adesso.

[186] A chi compete il ruolo di individuare le attività smart workabili?

[033] Quindi la firma autografa di una nota stampata in una lettera deve essere sostituita da quella digitale?

[268] Riguardo agli adempimenti INAIL, credo che il DPCM dell'11 marzo abbia disposto la deroga alle comunicazioni, ma vorrei avere una conferma.

[115] Può dirmi se la Pubblica Amministrazione è tenuta all'inoltro dell'elenco dei dipendenti in modalità agile da farsi sul sito *Clic Lavoro*?

[190] Qual è il termine di invio delle comunicazioni obbligatorie dello smart working per le Amministrazioni Pubbliche?

[117] Come si può accelerare l'ottenimento della firma digitale per tutti i dipendenti coinvolti in smart

working?

[248] Può essere firmato un contratto di appalto inviando il file via mail?

[279] Cosa possiamo rispondere alla UE quando pretende l'apposizione del timbro dell'ente sui alcuni documenti che riguardano progetti?

[239] In considerazione dell'emergenza, si può disporre lo smart working anche senza ricorrere agli accordi individuali?

[184] Secondo voi lo smart working può aiutare anche a ridurre la burocrazia?

Altro tema caldo è quello della privacy e della protezione dei dati personali:

[088] Sarebbero utili indicazioni anche sulla questione della protezione dei dati personali, sia dati dei lavoratori, sia dati degli utenti.

[271] Data la situazione di emergenza, possiamo derogare al GDPR per consentire ai colleghi di portare a casa il pc fisso dell'ufficio contenente anche dati dell'ente?

[098] Quali possono essere i profili di responsabilità del lavoratore in caso di uso di strumentazione e connettività propria, come previsto in questa fase emergenziale (sicurezza informatica ed eventuali problemi di rispetto norme privacy)?

Altre domande sono incentrate su come declinare lo smart working in contesti organizzativi peculiari:

[245] In base alla vostra esperienza, quali potrebbero essere i vostri suggerimenti nel settore Giustizia? Il kit smart working potrebbe essere applicato negli uffici giudiziari?

[072] Smart working e utilizzo nei Servizi Sociali professionali?

[260] Che tipo di attività come smart working sarebbe possibile nell'ambito della polizia locale?

[194] Esperienze di smartworking nei Centri per l'Impiego, può fare degli esempi pratici?

Non possono mancare le domande o richieste concernenti i problemi di natura tecnico-informatica (hardware, software, piattaforme etc.):

[339] Anche io desideravo avere informazioni se possibile sull'opportunità o legittimità in merito all'utilizzo di strumenti di collegamento da remoto quali Anydesk o Teamviewer.

[103] Quindi con VPN posso collegarmi al pc del mio ufficio?

[243] Ci sono programmi specifici per poter girare il numero di ufficio sul nostro cellulare privato?

[001] In assenza di G-Suite, un'alternativa valida e gratuita a Meet?

[098] G-Suite ha una qualche *certificazione* a livello di sicurezza informatica per utilizzo da parte di un ente locale?

[170] Ma l'ente che ci dice di portare il pc dell'ufficio a casa (non portatile) per non mettere a rischio l'infrastruttura informatica dell'ente, come va considerato?

[171] In caso di uso del proprio portatile, è necessario far firmare un'autocertificazione circa ad es. la presenza di antivirus?

[001] Abbiamo bisogno di una piattaforma gratuita per le videoconferenze che vada oltre Skype, Hangout o Zoom.

[001] Per favore, datemi un link per le videoconferenze gratuite con oltre 25 persone... G-Suite non la voglio pagare, tantomeno appesantire il processo con una determina ed un impegno di spesa...

[296] Dateci Office in smart working altrimenti con Open Office è tutto un lavoro di riconversione formati.

4.2.2 Problem solving: le risposte e le soluzioni degli utenti

Più che le risposte date, nel corso del webinar, dagli organizzatori e dagli esperti, in questa sede interessano le risorse attivate dagli altri partecipanti alla comunità virtuale di apprendimento: le loro testimonianze, i loro suggerimenti, le soluzioni e le osservazioni, in altre parole, la condivisione delle esperienze tipica dell'apprendimento tra pari, basata su saperi pratici e sull'attitudine al problem solving (la cosiddetta *arte di arrangiarsi*, anche in emergenza) più che su conoscenze teoriche (che tra l'altro in questo caso sono scarse, trattandosi di una situazione inedita, nella PA come altrove).

[081] Sul *Sole 24 Ore* di oggi c'è un articolo per assemblee e CdA per cui vengono superate le regole statutarie e la presenza fisica nello stesso posto per questo periodo viene derogata. Si possono tenere validamente in video conferenza. Credo possa essere assimilabile per giunte e consigli.

[279] All'informativa INAIL va aggiunta una postilla sotto la tabella: *In questo periodo di emergenza dovuto al coronavirus, è vietato il lavoro pubblico nei locali, luoghi pubblici e mezzi di trasporto pubblico che non garantiscono le distanze di sicurezza e...*

[020] Il buono pasto rappresenta servizio sostitutivo mensa. Se non ti rechi al lavoro NON spetta.

[175] Se l'Ente mette a disposizione una postazione, connessione ecc. andiamo sul telelavoro.

[102] Nessun diritto a connettività, antivirus, ecc., è tutto a carico del lavoratore agile.

Se alcune risposte di natura giuridico-amministrativa possono essere opinabili e legate al contesto, altre di natura tecnico-informatica assumono più il carattere di informazioni utili. Le testimonianze più frequenti sono quelle che riguardano l'utilizzo di software di videoconferenze per le riunioni.

[001] Ho letto che solo chi è già G-Suite può accedere a Meet gratuitamente.

[184] Google rende disponibile G-Suite con funzionalità Enterprise for free per 90 giorni a tutti gli Enti Pubblici.

[132] Team di Microsoft può essere utilizzato con gli account istituzionali che si hanno per accedere al pacchetto Office...

[192] Google è stato certificato su Agid.

[187] Noi usiamo Anydesk e ci stiamo trovando molto bene.

[095] Noi usiamo Team.

Non mancano suggerimenti, esortazioni e consigli, sia di natura tecnica che procedurale:

[061] Se i nostri sistemi prevedono un sistema di firewall con possibilità di connessione in VPN basta configurare il servizio ed ogni utente abilitato. In genere non ci vuole molto.

[042] Bisognerebbe fornire gratuitamente per le videoconferenze e colloqui con i tecnici esterni Skype...

[043] Per lo smart working occorrerebbe avere un registro sul portale della Funzione Pubblica dove dovrebbero essere riportate tutte le fattispecie delle procedure applicabili iscriversi in base a specifiche funzioni.

[144] Sugerirei ai datori di lavoro l'utilità di dare il kit della firma digitale a tutti i dipendenti che svolgono lavoro agile.

[262] Utilizzare Linux non è meglio?

Nell'ottica dei *critical incidents* e del miglioramento continuo, non mancano le testimonianze sui problemi incontrati e le soluzioni trovate nel proprio contesto organizzativo: anche in questo caso si tratta di comportamenti, di prassi adottate, più che di consigli.

[061] Provincia [...] dalla settimana scorsa operativa piattaforma smart working per buona parte degli utenti in VPN sicura con sistema di firewalling già esistente.

[187] Il PC è mio, ho da responsabile un cellulare di servizio con il numero d'ufficio girato sullo stesso. Abbiamo ricevuto circolari sulle modalità di lavoro.

[187] Io ho firmato una presa d'atto e allegato disposizioni INAIL di sicurezza.

[059] Alla DG [...] abbiamo adottato il modello 4 giorni smart working + 1 in ufficio.

Molti condividono delle risorse in rete, in maniera interattiva, magari per futuri approfondimenti in autoapprendimento sul web, o per documentare la propria esperienza di smart working:

[020] *Sole 24 Ore* di stamattina: <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-boom-smart-working-possibili-controlli-pc-e-posta-aziendali-ADbVXAB>.

[184] Ecco dove trovi il kit per il cloud <https://cloud.italia.it/it/cloud-enablement/>.

[001] Per INAIL: comunicazione, anche massiva e senza accordo entro 5 gg su <https://www.cliclavoro.gov.it/Pagine/default.aspx> da parte dell'ufficio del personale.

[184] Ti riferisci a questa? Direttiva n. 2 del 2020 – <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/12-03-2020/direttiva-n2-del-2020>.

Molto interessanti sono gli interventi da cui traspaiono riflessioni, opinioni, osservazioni molto lucide sulla situazione attuale ed auspici sugli sviluppi futuri, che a volte scatenano dei veri e propri dibattiti tra i partecipanti, in stile social.

[328] Sarà dura con i dirigenti che pensano solo al controllo e mai agli obiettivi.

[001] La dirigenza farà i conti in termini di premio di risultato, la Ministra è stata chiara.

[308] I vantaggi sono tutti della PA: risparmio dotazioni, riscaldamento e manutenzione edifici, ecc. ecc.

[344] È una prima pietra sulla quale edificare. Nella tragedia di queste ore cogliamo l'opportunità di ripartire più *smart*.

[129] Questo è il futuro, e quale migliore occasione di provare lo smart working visto che dobbiamo stare a casa, in futuro sarà la normalità anche nella PA in Italia.

[065] Bellissimo webinar, peccato avere in ufficio persone che si oppongono al futuro (nel senso che è passata qui una collega che pensa che virtualizzando il lavoro virtualizziamo la vita, a volte viene da pensare che alcune persone non vedono molto altro oltre il lavoro, come vita).

[338] È tutta questione di abitudini. L'importante è iniziare. Peccato che è stato necessario un virus di questa portata. Ma almeno da questa triste storia ci rimarrà qualcosa di buono.

[117] Sono convinta che questa è l'occasione per fare un salto di qualità nella PA.

- [062] Mi pare di capire che il lavoro agile sarà il futuro della Pubblica Amministrazione.
- [138] Usare tutto quello si ha a disposizione per sperimentare, ma in tempi brevi... Poi tutti dovremmo avere le stesse modalità e strumenti per lavorare.
- [175] Siamo tutti PA quindi di pari passi viaggia (obbligo) la *dematerializzazione*, dobbiamo cambiare anche noi: non parliamo sempre di stampa e firme olografiche!
- [279] Ci sono ancora quelli che pretendono l'apposizione di timbri.
- [244] Cambiare la mentalità ai segretari generali e ai dirigenti.
- [176] Ma se volevano introdurre l'acquisizione delle impronte digitali per la presenza.
- [244] È deprecabile che un segretario generale scriva: lo smartworking avvantaggia i furbetti.
- [294] Lo smart working è la scusa buona per comprendere quanto si produce e la qualità delle cose che si fanno. Sarà più difficile camuffare chi non fa nulla. Forse (spero), si smetterà di generalizzare chiamando i dipendenti della PA dei fannulloni!
- [235] Cambio mentale e culturale e si va avanti! se siamo fermi ai mille paletti non si va da nessuna parte.
- [303] Ho scorso la lista ed ho verificato che ci sono complessivamente [...] 15 dipendenti del MiBACT. Questo davvero dimostra che il livello di attenzione è superiore a quello che a livello apicale si applica in questo ambito. Questa cosa mi rende ottimista. Potremmo farlo questo salto!!!
- [001] Io direi di approfittare del momento per automonitorarci, per migliorare la costruzione dei nuovi processi lavorativi.
- [308] È veramente un'occasione unica potere lavorare per obiettivi e progetti, non per fare l'orario.
- [310] Smart non significa dunque solamente essere intelligente ma anche pronti, svegli, brillanti, reattivi: saper mostrare doti di adattamento, problem solving e rapido apprendimento.
- [322] Lo smart working è anche sostenibile dal punto di vista ambientale (meno spostamenti in auto) ed è molto stimolante.
- [325] Costituisce indubbiamente una occasione per massimizzare la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi nelle nostre amministrazioni.
- [327] Il problema non è solo e tanto del personale quanto degli amministratori dei comuni medio-piccoli abituati ad avere la presenza e la risposta immediata ad ogni esigenza anche banale... Non sanno cosa sia la programmazione e gli obiettivi... Da qui le resistenze.
- [253] Dopo il coronavirus si riprenderanno le vecchie abitudini di lavoro oppure sarà l'occasione per dare prosecuzione ad un processo di innovazione già avviato in senso smart?

Insomma, tra i partecipanti al webinar sembra esserci grande consapevolezza della sfida epocale, e non solo sanitaria, che la PA sta vivendo, come irripetibile occasione di reale innovazione culturale, dei processi lavorativi, e dei vantaggi che tale cambiamento potrebbe

apportare, sia per i dipendenti pubblici che per la collettività. Le resistenze sembrano porsi solo a livello apicale: da parte dei protagonisti del cambiamento c'è grande voglia di autonomia, di riscatto e di affrancamento da odiosi stereotipi e da vincoli burocratici. Da un punto di vista formativo, sembra essersi verificato non solo un apprendimento colmativo (dei contenuti) o imitativo (delle prassi e procedure) ma anche un apprendimento maturativo, che si traduce in un atteggiamento propositivo e proattivo nei confronti dei vincoli ma anche delle opportunità offerte dalla nuova situazione che si è venuta a creare. Il processo di apprendimento sembra aver coinvolto sia la sfera cognitiva che quella emotiva¹⁶.

5. Conclusioni

L'obiettivo del presente lavoro era capire in che modo un'emergenza come il coronavirus potesse costituire un'occasione di innovazione dei contesti lavorativi, a partire da quello tradizionalmente più refrattario al cambiamento (la PA), anche attraverso l'introduzione *forzata* del lavoro agile. Per approfondire questo tema, si sono brevemente ricapitolati i vantaggi, gli svantaggi e i rischi connessi allo smart working, specie qualora la sua sperimentazione non venga accompagnata da adeguati percorsi di formazione.

Per comprendere in che modo una formazione di qualità potesse contribuire a tale cambiamento, culturale prima ancora che organizzativo, è stato necessario riepilogare brevemente le tipologie di apprendimento (formale, non formale, informale), le dimensioni psichiche alla base degli apprendimenti duraturi, e le metodologie formative più appropriate ad evitare che un disordinato apprendimento informale si traduca in falsa conoscenza.

Infine, attraverso l'analisi qualitativa¹⁷ delle interazioni verbali in un particolare contesto di apprendimento virtuale, quale quello di un webinar sullo smart working, si è cercato di assumere il punto di vista dei partecipanti, e si sono fatte interessanti scoperte sul loro modo

16 Ci sono state altre esperienze di questo tipo che hanno coinvolto il personale della PA, promosse da Formez o da altre agenzie formative. Tutte hanno riscosso un discreto successo, ma purtroppo in questa sede non c'è spazio per approfondirle.

17 Per un bilancio più quantitativo dell'introduzione dello smart working nella pubblica amministrazione nella fase di lockdown, cfr. FPA Data Insight, 2020.

di vedere l'emergenza, sulla loro capacità di adattamento e di improvvisazione, e sulle loro strategie di *coping* (Lazarus e Folkman, 1984).

Tramite l'analisi degli incidenti critici e delle resistenze incontrate durante l'introduzione improvvisata del lavoro agile nella PA, sono venuti alla luce problemi atavici, come la refrattarietà al cambiamento di alcuni dirigenti, la difficoltà a lavorare per obiettivi, l'ansia del controllo. Sono emerse anche alcune carenze tecniche strutturali in termini di hardware e software, e diversi dubbi di natura procedurale. Ma assieme alle criticità, si intravede anche l'entusiasmo e la volontà di non sprecare questa occasione di cambiamento. Non si può tornare indietro: i vantaggi dello smart working, per il singolo e per la collettività, sono ormai ben noti a tutti, così come l'obsolescenza di modelli organizzativi basati sul compito e sul controllo, invece che sulla verifica dei risultati e sul raggiungimento di obiettivi produttivi concordati e condivisi. L'emergenza da COVID-19 ha imposto una brusca accelerata a processi ormai indifferibili: sembra ormai chiaro che l'innovazione della PA non passi per la rilevazione biometrica delle presenze, ma per il superamento della logica del cartellino.

Oltre alla volontà di resistere ad eventuali tentazioni *restauratrici*, da quanto finora detto emergono anche altre proposte operative per il post-COVID:

- Innanzitutto la necessità di una maggior chiarezza concettuale tra telelavoro (o lavoro da casa) e smart working: se si vuole proseguire sulla strada di una maggiore autonomia dei lavoratori pubblici nella scelta dei luoghi e dei tempi per il raggiungimento degli obiettivi di risultato, bisogna senz'altro privilegiare la seconda opzione organizzativa.
- Il passaggio dalla logica del compito a quello dei risultati implica un ripensamento delle tradizionali procedure di controllo di gestione.
- Anche i contratti collettivi nazionali andrebbero ripensati in quest'ottica, ma tale ridisegno ovviamente dovrebbe coinvolgere le parti sociali, incluse le rappresentanze sindacali.
- Le infrastrutture hardware e software dovrebbero seguire e adeguarsi a tali processi, e anche qui bisognerebbe fare una scelta chiara, condivisa e non ideologica tra open source, software commerciali o app specificamente progettate per la PA.

- Per superare la logica dell'improvvisazione e dell'adattamento, la sperimentazione di modelli organizzativi innovativi andrebbe accompagnata da percorsi formativi che non riguardino solo le necessarie competenze informatiche e digitali, ma anche e soprattutto la capacità/volontà di compiere un salto culturale e maturativo verso l'autonomia, la fiducia e la logica del risultato. Se è vero, a giudicare da quanto dichiarato in chat dai soggetti che hanno partecipato al workshop in esame, ma confermato a valle anche da una recente indagine di FPA (2020), che le resistenze sono imputabili soprattutto alle figure apicali della PA, è soprattutto *con loro e per loro* che andrebbero disegnati tali percorsi formativi.

La PA è una macchina complessa che non è possibile gestire con il bastone delle sanzioni e la carota di premialità arbitrarie: è necessario puntare sulla motivazione intrinseca degli individui, sullo spirito di squadra, sul bisogno di autonomia e sulla creatività. In poche parole, bisogna valorizzare le risorse umane, ed un percorso formativo è forse il modo migliore per farlo. Se ogni cambiamento è un'opportunità, è necessario capitalizzare questa partecipazione e questo cambiamento per rendere più sostenibile il sistema, a partire dagli assetti lavorativi e produttivi.

Bibliografia

- Avallone F., Paplomatas A., (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Benadusi L., Molina S., a cura di (2018). *Le competenze. Una mappa per orientarsi*. Bologna: il Mulino.
- De Masi D. (2020). *Ancora sullo smart working*. Testo disponibile e video visibile all'indirizzo web: http://r.news.domenicodemasi.it/mk/mr/HIvsrsKH8g3g2zFcIqzmg1s-6yBLZ_yggpVfvIdJRUFg-IEvh0quogYSn-IepvXj99Yx8bqc3PaRKRu97eHc6lYfwpjzRh0XkeFIR7iyG2vuWOg (22/04/2020).
- Deplano V. (2014). E-Learning. In Lipari D., Pastore S., a cura di, *Nuove parole della formazione*. Roma: Palinsesto.

- Di Renzo M., Ferrara R., Iovino L., Carbone G. (2020). *Apprendimento, neurodiversità e digitale*. Video disponibile all'indirizzo web <https://www.eduforscuolatv.it> (23/04/2020).
- EUROSTAT (2016). *Classification of learning activities (CLA)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://ec.europa.eu/EUROSTAT/documents/3859598/7659750/KS-GQ-15-011-EN-N.pdf> (23/04/2020).
- Ferrante A. (2000). *Tre lezioni per lo smart working di domani nella PA*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://phastidio.net/2020/04/07/tre-lezioni-per-lo-smart-working-di-domani-nella-pa/> (22/04/2020).
- Flanagan J.C. (1954). The critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51, 4: 327. DOI: 10.1037/h0061470.
- ForumPA (2020). *Newsletter n. 660*, 24 aprile. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://mailchi.mp/forumpa/mw2a39wnsz?e=5c8625cded> (07/06/2020).
- FPA Data Insight (2020). *Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza*. Roma: FPA.
- Gentilini D., Filosa G. (2019). Smart working e telelavoro: inquadramento giuridico e tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi formativi. *Professionalità studi*, 3: 5. Testo disponibile all'indirizzo web: https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30815/mod_folder/content/0/vol.%20II%20%282018-2019%29/PS_II-3_2019.pdf (08/06/2020).
- Knowles M., Holton E.F., Swanson R.A. (2008). *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*. Milano: FrancoAngeli.
- Kruger J., Dunning D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 6: 1121. DOI: 10.1037/0022-3514.77.6.1121.
- Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche - INAPP, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017). *XVII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 20152016*. Roma: INAPP. Testo disponibile all'indirizzo web: https://oa.INAPP.org/bitstream/handle/123456789/94/INAPP_Rapporto_Formazione_Continua_2017.pdf (22/04/2020).
- Lave J., Wenger E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*.

Cambridge: Cambridge University Press.

Lazarus L.S., Folkman S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub.

Piaget J. (1971). *L'epistemologia genetica*. Roma-Bari: Laterza.

Quaglino G.P. (2005). *Fare formazione: i fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*. Milano: Raffaello Cortina.

Rogers R. (2013). *Digital methods*. Cambridge: MIT press.

Schein E.H. (2000). *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina.

School of Management del Politecnico di Milano (2019). *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*. Milano: Politecnico di Milano - Dipartimento di Ingegneria Gestionale. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://blog.osservatori.net/hubfs/comunicatia5/report-smartworking19.pdf> (08/06/2020).

Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 4157: 1124. DOI: 10.1126/185.4157.1124.

Università degli Studi Suor Orsola Benincasa - UNISOB (2018). *Infosfera - Report dei risultati di ricerca 2018*. Napoli: UNISOB. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.unisob.na.it/eventi/pdf/20180720.pdf> (22/04/2020).