

# **STRATEGIE INDIVIDUALI E ORGANIZZATIVE DI RISPOSTA ALL'EMERGENZA**

**UN BILANCIO DELLO SMART WORKING  
NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE  
NELLA FASE DI LOCKDOWN**

I contenuti sono rilasciati nei termini della licenza

[Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## FPA DATA INSIGHT

### Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza

*Un bilancio dello smart working nella Pubblica Amministrazione nella fase di lockdown*

## Smart working nella PA: per oltre 1/3 delle amministrazioni una novità assoluta

Introdotta nel 2015 come sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, principalmente per una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, lo smart working a inizio del 2020 era tutt'altro che una modalità ordinaria di lavoro. A fine 2018, dai dati del conto annuale della Ragioneria dello Stato, gli smart workers nella PA erano 9.200. Nel 2019 vi è stato indubbiamente un aumento significativo degli enti "sperimentatori", ma si è trattato - nella maggior parte dei casi - di iniziative limitate a piccoli gruppi di dipendenti.

A confermarcelo anche l'indagine di FPA, condotta tra il 17 aprile e il 15 maggio 2020, a cui hanno preso parte oltre 5.200 persone, di cui l'81% dipendenti della pubblica amministrazione (4.262). Solo nel 8,6% delle amministrazioni di provenienza lo smart working era una modalità già prevista ed esercitata in maniera diffusa prima dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, ma nel 45,8% era comunque attiva una sperimentazione seppur limitata a un gruppo di dipendenti. **Per oltre 1/3 delle amministrazioni pubbliche lo smart working è stata una novità assoluta portata dall'emergenza COVID-19** e introdotta obbligatoriamente dalle Direttive per il contenimento a partire già dal mese di febbraio 2020.

**Tab. 1 - Nell'organizzazione in cui lavori, prima delle disposizioni del Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 (coronavirus) era già possibile lavorare in smart working? (val. %)**

Si	<b>54,4</b>
<i>Si, in maniera diffusa</i>	8,6
<i>Si, in modalità sperimentale limitata a un gruppo</i>	45,8
No	<b>39,2</b>
Non so	6,4
Totale	<b>100,0</b>

In ragione del COVID-19 e delle misure per il contenimento dei contagi, **lo smart working "d'emergenza" è stato introdotto con tempi impensabili fino ad oggi dal 98,8% delle amministrazioni di provenienza del panel FPA**. In alcuni casi come unica misura per la gestione del personale, mentre in altri unitamente alla presenza in ufficio a turni e alla richiesta di utilizzare ferie e riposi arretrati.

	No	Sì	Tot.
Smart working	1,2	98,8	100,0
Presenza in ufficio a turni	59,0	41,0	100,0
Richiesta di utilizzare ferie e riposi arretrati	59,4	40,6	100,0
Cassa integrazione	99,5	0,5	100,0
Riduzione dell'orario	98,1	1,9	100,0
Altro	99,6	0,4	100,0

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

## Come si sono organizzate le pubbliche amministrazioni? Come si sono attrezzati i dipendenti pubblici?

Guardando alle modalità di accesso allo smart working, al momento della rilevazione, nella maggior parte delle amministrazioni di provenienza degli intervistati il lavoro da casa è obbligatorio per tutti (42,7%), nel 33% è possibile (ma non obbligatorio) per tutte le categorie e i settori dell'ente, basta farne richiesta. C'è poi un 20,6% di enti, in cui questa modalità lavorativa è considerata possibile e/o obbligatoria solo per alcuni settori dell'amministrazione.

	Aut. indipendenti	Funzioni centrali	Funzioni locali	Istruzione e Ricerca	Personale in regime di diritto pubblico	Sanità	Altro	Totale
Non è possibile per nessuno lavorare in smart working	0,0	1,0	1,0	1,4	5,7	1,7	2,2	1,2
È obbligatorio per tutti	63,3	53,3	33,3	58,0	11,4	11,3	54,7	42,7
È possibile, basta farne richiesta	30,0	29,7	38,0	26,4	31,4	35,8	26,0	33,0
Solo per chi lavora in alcuni settori è possibile/obbligatorio	6,7	12,9	25,3	13,1	45,7	45,4	15,5	20,6
È possibile solo per chi già lavorava in smart working	0,0	0,4	0,3	0,4	0,0	0,4	0,0	0,3
È possibile solo per chi ha specifiche necessità (figli in età scolare, esigenze di salute, ecc.)	0,0	2,7	2,1	0,7	5,7	5,4	1,7	2,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

**Il 92,3% degli oltre 4200 dipendenti pubblici, che hanno preso parte all'indagine, sta lavorando in smart working.** Il 73,5% lavora da casa per tutto l'orario di lavoro, mentre il 18,8% deve fare alcuni rientri in ufficio o sospensioni del lavoro con giorni di ferie, recuperi o congedi. Gli esclusi dallo smart working sono appena il 4,7%, per il 2% è stata una scelta personale (per lo più legata a ruoli di responsabilità e coordinamento), mentre l'1,2% si è visto negare la possibilità di lavorare da casa perché impiegato in settori essenziali e servizi indifferibili. A questi ultimi si unisce anche un altro 1,2% di persone che lavorano in enti che non hanno attivato per nessuno la possibilità di lavorare da casa.

Tab. 4 - Gli smart workers della PA (v.a. e val%)		
	V.a.	Val. %
<b>Stanno lavorando in smart working</b>	<b>3.933</b>	<b>92,3</b>
<i>Per l'intero orario di lavoro</i>	3.131	73,5
<i>Parzialmente (con rientri in ufficio o sospensioni del lavoro)</i>	802	18,8
<b>Non stanno lavorando in Smart working</b>	<b>200</b>	<b>4,7</b>
<i>Hai scelto di non lavorare in smart working pur avendone la possibilità</i>	84	2,0
<i>Sei in attesa che ti venga approvata la richiesta di smart working</i>	11	0,3
<i>Non ti è stata riconosciuta la possibilità di lavorare in smart working</i>	53	1,2
<i>Lavoro in organizzazioni in cui non è stata attivata la possibilità di lavorare in smart working</i>	52	1,2
<b>Altro</b>	<b>129</b>	<b>3,0</b>
<b>Totale</b>	<b>4.262</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Per l'87,7%, dei 3.933 dipendenti attualmente in smart working, quella del lavoro da casa è un'esperienza completamente nuova. In linea con i dati ufficiali sull'andamento delle sperimentazioni, gli smart workers pre-Covid sono poco più del 12%.

Tab. 5 - Quanti lavoravano in smart working prima dell'emergenza (v.a. e val%)		
	v.a.	Val. %
<b>No</b>	3.448	87,7
<b>Sì</b>	485	12,3
<b>Totale</b>	<b>3.933</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Uno degli ostacoli alla diffusione dello smart working in questi anni è stato rappresentato dall'inadeguatezza delle dotazioni tecnologiche e dall'impossibilità, per molte amministrazioni, di poter dotare i propri dipendenti di dispositivi adeguati per il lavoro da casa. La soluzione è venuta dalle persone: nel periodo d'emergenza il personale ha potuto (e dovuto) utilizzare i propri PC (68,2%), i propri telefoni cellulari (77,1%) e le connessioni domestiche a internet (95,7%).

Tab. 6 - Dotazione e strumenti personali e aziendali (val%)			
	Personale	Aziendale	Totale
<b>Telefono cellulare</b>	77,1	22,9	100,0
<b>PC</b>	68,2	31,8	100,0
<b>Tablet</b>	83,0	17,0	100,0
<b>Connessione a Internet</b>	95,7	4,3	100,0
<b>Stampante/scanner</b>	97,6	2,4	100,0

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Ma quello della dotazione informatica, non è l'unico fattore frenante alla diffusione dello smart working nella PA. A questo si uniscono le competenze del personale, la non digitalizzazione degli archivi documentali, un management e delle procedure inadeguate. Ma vediamo come hanno reagito e si sono attrezzate le pubbliche amministrazioni.

- Nel 61,5% dei casi i documenti e i materiali necessari a portare avanti il lavoro quotidiano sono stati integralmente messi a disposizione e lo sono stati almeno parzialmente per circa il 20%.
- Il 74,4% dei dipendenti in smart working ha potuto contare su un servizio di assistenza tecnica da remoto.

- Il 68,3% non ha ricevuto una formazione specifica sul lavoro da remoto.
- Nel complesso è maggiore il numero di persone che ha concordato un piano di lavoro (71,7%), rispetto a chi invece non ha ricevuto indicazioni specifiche, seppure nel 20% circa dei casi si sia trattato di indicazioni considerate “parziali”.

Tab. 7 - Quali tra i seguenti strumenti e servizi di supporto ti sono stati messi a disposizione (val%)				
	Parzialmente	No	Sì	Totale
<b>Hai ricevuto una formazione specifica</b>	17,5	68,3	14,2	100,0
<b>Hai concordato/ricevuto un piano di lavoro o indicazioni sulle attività da portare avanti</b>	19,9	28,3	51,7	100,0
<b>Hai a disposizione tutti i documenti/materiali necessari</b>	28,9	9,6	61,5	100,0
<b>Puoi contare su un servizio di assistenza tecnica da remoto</b>	14,2	11,3	74,4	100,0
<b>Hai possibilità di accedere al computer dell'ufficio anche da casa (soluzioni di desktop remoto o VPN)</b>	7,6	23,7	68,7	100,0
<b>Hai a disposizione uno o più strumenti di lavoro collaborativo (es. Teams)</b>	13,0	26,3	60,7	100,0

Fonte: Indagine FPA “Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza”, maggio 2020

Smart working in questa fase ha anche significato trasformare ed adattare le proprie case in luoghi di lavoro e ridefinire gli spazi per conciliare, lì dove possibile, le esigenze di vari membri della famiglia. Per 3 dipendenti su 10 non è stato possibile ricavarsi una stanza per lavorare, per il 22,1% è stato necessario condividere la stanza con altri membri della famiglia che studiano/lavorano, per altri invece (il 10,9%) lavorare da casa ha significato lavorare nello stesso spazio in cui il resto della famiglia fa altro (guarda la TV, gioca, ecc.).

Tab. 8 - Spazio. Come sei organizzato in casa per lavorare in questa fase? (val%)	
<b>Hai la possibilità di avere una stanza della casa “solo per te” per lavorare</b>	65,8
<b>Condividi la stanza in cui lavori, ma solo con altri membri della famiglia che studiano/lavorano</b>	22,1
<b>Lavori nello stesso spazio in cui il resto della famiglia fa altro (guarda la TV, gioca, ecc.)</b>	10,9
<b>Altro</b>	1,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA “Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza”, maggio 2020

Per la maggior parte dei partecipanti all'indagine la maggior flessibilità oraria si è tradotta in un incremento del tempo di lavoro (34,3%). Ma c'è anche un buon 26,8% del campione a cui le cui amministrazioni hanno richiesto di fare lo stesso orario di lavoro “da cartellino”.

Tab. 9 - Orario. Come gestisci il tuo tempo di lavoro da quando lavori da casa? (val%)	
<b>Decidi autonomamente quante ore di lavoro fare e quando farle, ma di fatto lavori di più</b>	34,3
<b>L'orario di lavoro è obbligato ed è rimasto inalterato rispetto a quando lavoravi in sede</b>	26,8
<b>Devi garantire la stessa durata di lavoro, ma puoi distribuire l'orario secondo le tue esigenze</b>	26,5
<b>Decidi autonomamente quante ore di lavoro fare e quando farle, riesci a ottimizzare il tempo di lavoro e lavorare meno ore al giorno</b>	7,8
<b>Altro</b>	4,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA “Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza”, maggio 2020

## Il periodo dell'emergenza come occasione di formazione

Per il 56% dei dipendenti pubblici che hanno preso parte al Panel il periodo dell'emergenza ha rappresentato un'occasione per dedicare tempo alla formazione.

Tab. 10 - Per molti questo periodo ha rappresentato anche un'occasione per dedicare tempo alla formazione. Hai avuto modo di svolgere attività formative? (v.a. e val%)		
	val. %	v.a
<b>No</b>	44,0	1.730
<b>Sì</b>	56,0	2.203
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>3.933</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Il periodo di lockdown, per chi è stato in smart working, è stato utilizzato per frequentare corsi di formazione per lo più proposti dall'ente (54,6%), mentre ci si è organizzati in autonomia nel seguire webinar di approfondimento, ma anche per leggere articoli su riviste o siti tematici e per mettersi a studiare.

Tab. 11 - Formazione. Per molti questo periodo ha rappresentato anche un'occasione per dedicare tempo alla formazione. Tu hai avuto modo di (val%):				
	Proposti dall'ente	In autonomia	No	Totale
<b>Frequentare corsi di formazione a distanza</b>	54,6	27,3	18,1	100,0
<b>Partecipare a webinar di approfondimento</b>	39,6	46,4	14,0	100,0
<b>Leggere articoli su riviste o siti tematici</b>	8,6	76,8	14,5	100,0
<b>Studiare testi (saggi, manuali, ecc.)</b>	6,1	62,5	31,4	100,0

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tra gli ambiti tematici di approfondimento al primo posto proprio lo smart working<sup>1</sup>, seguito da approfondimenti relativi ad aspetti giuridici-normativi che vanno dal codice degli appalti, all'anticorruzione, alla privacy e al GDPR e aspetti specifici legati al Covid. Ma ci si è anche formati sulle competenze digitali e sull'uso di strumenti informatici e piattaforme di lavoro a distanza e collaborazione.

Tab. 12 - I contenuti della formazione (% sul totale)	
<b>Smart working</b>	54,4
<b>Giuridico-normativi</b>	45,8
<b>Aspetti specifici legati all'emergenza Covid</b>	33,2
<b>Informatica e telematica</b>	31,6
<b>Tecnico-specialistica</b>	27,1
<b>Organizzazione e personale</b>	24,1
<b>Comunicazione</b>	23,2
<b>Economico-finanziari</b>	12,5
<b>Manageriale</b>	12,2
<b>Lingue straniere</b>	10,1
<b>Controllo di gestione</b>	7,3

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

<sup>1</sup> Nel periodo compreso tra marzo e maggio 2020, gli [approfondimenti di FPA](#) sul tema dello smart working nella pubblica amministrazione hanno registrato oltre 375.000 visualizzazioni.

## Un bilancio tutto positivo quello dei dipendenti pubblici sullo Smart working

Le misure prese – seppur in emergenza – dalle amministrazioni e le modalità con cui individualmente ci si è potuti organizzare, sembrano aver effettivamente reso possibile per la maggior parte degli smart workers pubblici portare avanti il lavoro ordinario.

Se infatti, guardiamo alle principali difficoltà vissute a livello individuale, i limiti tecnologici hanno rappresentato un ostacolo piuttosto limitato: per il 21,8% il problema è stato la qualità della connessione domestica e, per 2 persone su 10, la non appropriatezza delle attrezzature (PC, tablet, ecc.).

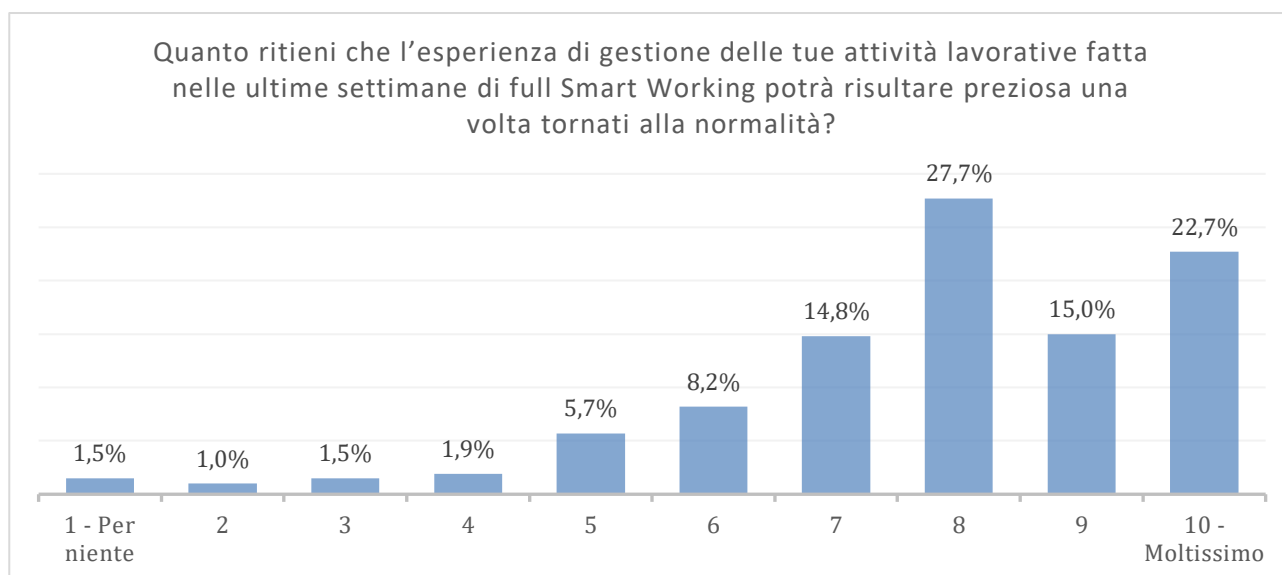
Gli aspetti maggiormente negativi di questa fase di lavoro da casa non sono né tecnologici né organizzativi, sono piuttosto imputati a una dimensione tutta relazionale. Quello che più ha messo in difficoltà i lavoratori pubblici è stata la difficoltà a mantenere delle relazioni sociali con i colleghi (35,9%) e fare i conti con una sensazione di isolamento lavorativo (27,9%), oltretutto riuscire in una situazione del genere a conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative.

Tab. 13 - Difficoltà. Quali tra questi aspetti ti sembrano maggiormente negativi nell'esperienza, seppur in una fase così difficile, che stai facendo dello smart working (% sul totale)	
	% sul totale
<b>Non riesco a mantenere delle relazioni sociali con i miei colleghi</b>	35,9
<b>Mi sento isolato dal contesto lavorativo del mio ente/azienda</b>	27,9
<b>È difficile conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative</b>	22,3
<b>Ho limiti tecnologici dovuti alla qualità della connessione internet</b>	21,8
<b>Ho difficoltà tecnologiche dovute alla non appropriatezza delle attrezzature (PC, tablet, ecc.)</b>	19,3
<b>Credo che ci siano molti colleghi che se ne stanno approfittando</b>	18,8
<b>Le indicazioni ricevute rispetto agli obiettivi di lavoro non sono chiare</b>	15,9
<b>Il mio lavoro è sottoposto a un maggior controllo</b>	8,8

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Il bilancio sull'esperienza di smart working è tutto positivo. Alla domanda: "quanto sarà preziosa questa esperienza una volta tornati alla normalità" oltre l'88% dà una valutazione positiva e, per 1 su 2, ciò che a livello individuale e organizzativo è stato messo in piedi e sperimentato in questi tre mesi, avrà un significato estremamente importante nella definizione di un nuovo modo di lavorare anche nella PA.





Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Lo smart working, anche quello organizzato in corsa dalle PA, ha permesso al 69,5% dei dipendenti pubblici, che hanno voluto raccontare la propria esperienza attraverso l'indagine di FPA, di "organizzare e programmare meglio il proprio lavoro", al 45,7% di "avere più tempo per sé e per la propria famiglia", al 34,9% di "lavorare in un clima di maggior fiducia e responsabilizzazione". Sostanzialmente la palestra dell'emergenza, almeno a livello individuale, ha dimostrato che è possibile anche nella PA lavorare in modo flessibile rispetto al luogo e all'orario e che questo porta con sé effetti positivi sia nel lavoro, sia nella vita delle persone.

Tab. 14 - Aspetti positivi. Quali tra questi aspetti ti sembrano maggiormente positivi nell'esperienza, seppur in una fase così difficile, che stai facendo dello smart working (% sul totale)

<b>Mi permette di organizzare e programmare meglio il mio lavoro</b>	69,5
<b>Mi permette di avere più tempo da dedicare a me e alla mia famiglia</b>	45,7
<b>Lavoro in un clima di maggior fiducia e responsabilizzazione</b>	34,9
<b>È un modo di lavorare più stimolante</b>	24,5
<b>Le strategie e gli obiettivi di lavoro sono definite con maggiore chiarezza</b>	11,1
<b>Sono sottoposto a un minore controllo</b>	2,6

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Lavorare da casa, non ha significato, smettere di lavorare né lavorare male. Il 73,8% di chi lo ha fatto in questo periodo è riuscito a svolgere tutte le attività in remoto.

Tab. 15 - Rispetto alla tua esperienza lavorativa delle ultime settimane in Smart Working, ritieni che il lavoro da remoto abbia assicurato la continuità nello svolgimento delle tue attività lavorative? (val%)	
<b>Sì sono riuscito a svolgere tutte le attività da remoto</b>	<b>73,8</b>
<b>Sì, tuttavia non ho potuto svolgere tutte le attività da remoto</b>	<b>24,0</b>
<b>No, non sono stato in grado di svolgere la maggior parte delle mie attività</b>	<b>2,2</b>
Totale	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Per il 41,3% dei dipendenti PA nel panel la propria efficacia lavorativa è migliorata e per un altro 40,9% è rimasta analoga.

Tab. 16 - Come valuti la tua efficacia lavorativa in queste settimane di full Smart Working "forzato" rispetto a prima? (val%)	
Migliorata	<b>41,3</b>
<b>decisamente migliorata</b>	15,0
<b>migliorata</b>	26,3
Praticamente analoga	<b>40,9</b>
Peggiorata	<b>17,8</b>
<b>molto peggiorata</b>	1,8
<b>un po' peggiorata</b>	16,0
Totale	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Nonostante, come abbiamo visto analizzando le difficoltà di questo periodo, la dimensione relazionale sia quella più "in sofferenza", per oltre il 50% degli intervistati anche i rapporti con colleghi e superiori sono rimasti analoghi e sono addirittura migliorati per un altro 20%.

Tab. 17 - Come valuti l'interazione con il tuo responsabile e i tuoi colleghi in queste settimane di full Smart Working "forzato" rispetto a prima? (val%)	
Migliorata	<b>20,0</b>
<b>decisamente migliorata</b>	4,2
<b>migliorata</b>	15,8
Praticamente analoga	<b>52,7</b>
Peggiorata	<b>27,3</b>
<b>molto peggiorata</b>	4,1
<b>un po' peggiorata</b>	23,2
Totale	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

## Smart working post-COVID: il 93,6% di chi l'ha sperimentato è pronto a farlo diventare la modalità ordinaria di lavoro

Una volta tornati alla normalità, **almeno il 40% dei dipendenti pubblici dovrà adottare una modalità di lavoro agile**: lo ha sottolineato la Ministra della Pubblica Amministrazione Fabiana Dadone.

I dipendenti della PA sono pronti: il 93,6% vorrebbe continuare a lavorare in smart working una volta tornati alla normalità. Ma per la maggior parte di loro (il 66%) il lavoro da casa non deve essere full time, ma deve essere integrato con dei rientri in ufficio organizzati e funzionali.

Tab. 18 - Una volta tornati alla normalità (riapertura delle scuole, libertà di movimento, ecc.) se ti venisse offerta la possibilità di continuare a lavorare in smart working per tutto il prossimo anno accetteresti?

	val. %	v.a.
<b>No</b>	6,4	255
<b>Sì, full time</b>	27,6	1.084
<b>Sì, parzialmente</b>	66,0	2.594
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>3.933</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

## Consigli alla PA dai suoi dipendenti per uno smart working a regime

Perché lo smart working diventi effettivamente una **modalità di organizzazione del lavoro nella Pubblica Amministrazione una volta tornati alla normalità, ci sono alcuni fattori su cui intervenire. Perché possa essere utilizzata in maniera ottimale e ordinaria** i dipendenti, quelli che da un giorno a un altro si sono trovati a lavorare in un modo completamente nuovo, hanno dei consigli per le proprie amministrazioni:

1. Ripensamento dei processi di lavoro, (57%)
2. Definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali, (36,6%)
3. Formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione (31,6%)

Tab. 19 - Sulla base di questo periodo di sperimentazione dello smart working "forzato", a tuo parere, quali dei seguenti fattori è più importante per far in modo che questa modalità di lavoro possa essere utilizzata in maniera ottimale e ordinaria

	% sul totale dei rispondenti
Ripensamento dei processi di lavoro	57,0
Definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali	36,6
Formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione	31,6
Maggiore fiducia da parte dell'azienda/ente e dei suoi vertici	22,9
Definizione di nuove procedure	21,4
Maggior collaborazione tra colleghi	10,2
Altro	4,5

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

L'emergenza ha spinto la PA verso una nuova cultura basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese, e una volta finita la fase di emergenza questa nuova cultura prevarrà: a pensarla così è il 60% delle oltre 5000 persone che hanno preso parte all'indagine di FPA. Ma a crederci di più (61,1%) è chi nella pubblica amministrazione ci lavora.

Tab. 20 - Una volta finita la fase di emergenza, nella Pubblica Amministrazione (val%)			
	Per chi lavora nella PA	Per chi non lavora nella PA	Totale
Prevarrà una nuova cultura basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese	61,1	55,8	60,1
Tornerà tutto come prima, prevarrà la cultura di resistenza al cambiamento	38,9	44,2	39,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

## I protagonisti della ricerca

L'indagine "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza" è stata effettuata mediante una rilevazione on line su un campione non statisticamente rappresentativo. Il questionario ad accesso riservato è stato inviato a un indirizzario di operatori della PA e stakeholder istituzionali iscritti alla community di FPA. Il sondaggio è stato aperto il 17 aprile e chiuso il 15 maggio 2020. Hanno partecipato al Panel 5225 persone. Di queste, l'81,6% sono dipendenti pubblici: il 44,4% appartiene a amministrazioni del comparto "funzioni locali", il 27,7% alle "funzioni centrali" e il 17,2% fa invece riferimento al comparto dell'Istruzione e della Ricerca.

Si tratta, nel 90% dei casi, di dipendenti a tempo indeterminato, che per circa la metà (47,3%) sono impiegati e nel 34,4% ricoprono una posizione di quadro o posizione organizzativa. I dirigenti rappresentano l'11,1% del campione.

Le donne nel panel rappresentano il 61,2%. Pochi i giovani: appena il 9,1% i rispondenti che hanno meno di 40 anni, mentre rappresenta il 59,2% chi ha tra i 51 e i 65 anni. Il 66,9% degli intervistati è in possesso di un titolo di studio di Laurea magistrale o superiore.

Tab. 20 - Settore di occupazione		
	V.a.	Val. %
<b>Privato</b>	795	15,2
<b>Pubblico</b>	4.262	81,6
<b>Terzo settore</b>	90	1,7
<b>Non occupati</b>	78	1,5
<b>Totale</b>	<b>5.225</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 21 - Inquadramento professionale (val.%)				
	Privato	Pubblico	Terzo settore	Totale
<b>Consulente/collaboratore</b>	4,9	0,8	7,8	1,6
<b>Dipendente a tempo determinato</b>	5,7	5,1	4,4	5,1
<b>Dipendente a tempo indeterminato</b>	74,6	93,2	74,4	90,0
<b>Imprenditore/libero professionista</b>	14,0	0,4	11,1	2,7
<b>Altro</b>	0,9	0,5	2,2	0,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 22 - Ruolo nell'organizzazione (val.%)				
	Privato	Pubblico	Terzo settore	Totale
<b>Dirigente</b>	13,6	10,6	13,3	11,1
<b>Impiegato</b>	43,1	48,1	51,1	47,3
<b>Quadro/ Posizione Organizzativa</b>	34,2	34,5	27,8	34,4
<b>Tecnico/ Operaio</b>	0,8	2,4	1,1	2,1
<b>Altro</b>	8,3	4,4	6,7	5,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 23 - Comparto PA		
	V.a.	Val. %
<b>Autorità indipendenti</b>	30	0,7
<b>Funzioni centrali</b>	1.151	27,0
<b>Funzioni locali</b>	1.891	44,4
<b>Istruzione e Ricerca</b>	734	17,2
<b>Personale in regime di diritto pubblico<sup>2</sup></b>	35	0,8
<b>Sanità</b>	240	5,6
<b>Altro</b>	181	4,2
<b>Totale</b>	<b>4.262</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 24 - Età		
	V.a.	Val. %
<b>meno di 30</b>	63	1,2
<b>31-40</b>	413	7,9
<b>41-50</b>	1.510	28,9
<b>51-65</b>	3.092	59,2
<b>oltre 65</b>	147	2,8
<b>Totale</b>	<b>5.225</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 25 - Genere		
	V.a.	Val. %
<b>Femmina</b>	3.199	61,2
<b>Maschio</b>	2.026	38,8
<b>Totale</b>	<b>5.225</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tab. 26 - Titolo di studio		
	V.a.	Val. %
<b>Scuola dell'obbligo</b>	57	1,1
<b>Diploma di scuola media superiore</b>	1.317	25,2
<b>Laurea triennale</b>	357	6,8
<b>Laurea specialistica/magistrale o laurea vecchio ordinamento</b>	2.110	40,4
<b>Specializzazione post-laurea</b>	1.384	26,5
<b>Totale</b>	<b>5.225</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

<sup>2</sup> Forze armate, corpi di polizia, vigili del fuoco, carriera diplomatica, prefettura e penitenziaria