

LA FORMAZIONE AI TEMPI DEL COVID-19

Giovanna Filosa¹

SOMMARIO

L'emergenza Covid-19 ha 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 emergenziale, spesso senza adeguati percorsi sperimentali e/o formativi che ponessero il lavoratore in condizione di adattarsi in maniera meno traumatica al nuovo modello organizzativo basato sul lavoro da casa.

Il presente lavoro, partendo da una disamina teorica degli apprendimenti mediati dalle nuove tecnologie (Technology Enhanced Learning) e da un'analisi quantitativa di dati derivanti da fonti ufficiali (Istat e ForumPA) si focalizza sui percorsi formativi fruibili, da remoto, in maniera più o meno interattiva, anche in modalità asincrona, in autoapprendimento (webinar). Verranno sintetizzati i risultati di 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 (tecnica degli incidenti critici).

Lo scopo è indagare il ruolo che la formazione può avere, in termini maturativi, per trasformare un evento eccezionale in un cambiamento strutturale di atteggiamenti e comportamenti rispetto alle nuove tecnologie e allo sviluppo sostenibile, nel "new normal" che si va delineando.

¹ Inapp, Dipartimento Sistemi Formativi, Roma, e-mail: g.filosa@inapp.org.

1. Introduzione: la pandemia e lo sviluppo sostenibile

Every change is an opportunity: sembra essere diventato questo il *leit motiv* delle nostre organizzazioni, pubbliche e private, nel “new normal” che si sta affermando. In realtà, più che un’affermazione, è l’interrogativo che ci stiamo ponendo un po’ tutti: riusciremo a trarre, da questa tragedia che abbiamo vissuto, un senso, un insegnamento, un’opportunità per un reale cambiamento del nostro sistema di vita, a partire dai nostri assetti lavorativi e produttivi? Oppure prevarranno le spinte restauratrici e conservatrici (già esternate da alcuni autorevoli commentatori), nonostante la pandemia ci abbia rivelato l’insostenibilità del nostro attuale modello di sviluppo, basato su una rigida distinzione tra tempi e luoghi di vita e di lavoro, con tutto ciò che comporta in termini di consumo di suolo e di risorse? Di fronte a un evento epocale che ha travolto confini geografici, disciplinari e generazionali, sono sufficienti politiche territoriali, settoriali, di target? Qual è il ruolo della formazione in questo cambiamento culturale, prima ancora che organizzativo, che si va delineando?

De Masi (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 almeno cinque tra i 17 obiettivi Onu per lo sviluppo sostenibile (<https://sustainabledevelopment.un.org>), in particolare:

- 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”.

Inoltre la pandemia ha tragicamente posto alla ribalta delle cronache un tema su cui i demografi di tutto il mondo ci avevano allertato già da tempo: l’invecchiamento progressivo della popolazione globale, inclusa quella lavorativa. L’aumento, in rapporto alla popolazione complessiva, di fasce di individui fragili e particolarmente vulnerabili alle malattie, non solo mette seriamente a rischio la sostenibilità del welfare nel suo complesso (sistemi sanitari, assicurativi e pensionistici) ma pone seriamente in discussione lo stesso sistema produttivo, ancora saldamente ancorato al consumo di massa e al lavoro in presenza, spesso concentrato nei centri urbani delle grandi metropoli. Di fronte a questi problemi, ormai strutturali, quanto può essere sostenibile, a livello globale, un approccio puramente emergenziale?

Le politiche sull’*active ageing* intraprese a livello europeo (e culminate nel 2012 nell’*Anno Europeo dell’invecchiamento attivo e della solidarietà intergenerazionale*²) si sono concentrate soprattutto sulla *moral suasion* rispetto alla necessità di prolungare la permanenza dei lavoratori nella popolazione attiva (Marchetti e Scarpetti, 2010), ad esempio aumentando l’età pensionabile e concedendo benefit agli *older workers*. Contemporaneamente, l’irrompere della quarta rivoluzione industriale ha messo a rischio proprio questa categoria di lavoratori, a causa della rapida obsolescenza delle competenze che ha comportato e della progressiva sostituzione del lavoro manuale con quello digitale.

Di fronte a queste sfide epocali, già in epoca pre-Covid i sistemi formativi si sono addossati il compito cruciale di colmare il *digital divide* anagrafico. Nelle imprese, specie quelle di piccole dimensioni, l’adeguamento delle competenze degli *older workers* è stato attuato soprattutto attraverso pratiche di *reverse mentoring*, che hanno invertito il tradizionale flusso delle conoscenze: se prima la trasmissione

² <http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/invecchiamento-attivo/anno-europeo-per-linvecchiamento-attivo/anno-europeo-dell-invecchiamento-attivo-e-della-solidarieta-intergenerazionale/>

intergenerazionale dei saperi avveniva soprattutto attraverso un passaggio di testimone dalle generazioni più anziane a quelle in ingresso, attualmente sono soprattutto le giovani generazioni, quando e se riescono ad entrare nel sistema produttivo, ad accollarsi l'onere, spesso in via informale, dell'alfabetizzazione digitale dei lavoratori anziani (Inapp, 2018). Quindi è stato stressato soprattutto l'aspetto della formazione imitativa, che si è tradotta, in termini di formazione a distanza, nel proliferare di videotutorial sul "come fare a".

Questo sistema, che si è attuato, almeno in Italia, in maniera abbastanza acritica e spontanea, non governata, ha trovato un improvviso banco di prova nell'emergenza coronavirus, e i successivi inviti a "lavorare da casa" e a potenziare e facilitare pratiche come il telelavoro o lavoro agile, impropriamente chiamato *smart working*. In effetti, in un contesto di distanziamento sociale e di reclusione forzata, per lavoro agile si intende più il tradizionale telelavoro (*working at home*), 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 (Gentilini e Filosa, 2019a).

1. 1. I dati regionali sulla pandemia

Il sistema Italia nel suo complesso è sembrato piuttosto impreparato a questo cambiamento, imposto più da logiche emergenziali che da un ragionamento strategico sulla necessità di considerare le sfide di Industria 4.0 come un'opportunità e non come una minaccia (Filosa, 2018). Il sistema produttivo si è trovato spiazzato: il lavoro a distanza è parso subito come un "privilegio" a cui potevano accedere solo chi già svolgeva mansioni assimilabili al "videoterminalista": impiegati, addetti amministrativi, lavoratori di concetto etc., specie del pubblico impiego.

Gli operai addetti alla produzione e coloro che abitualmente svolgono lavori a contatto con il pubblico sono spesso risultati esclusi da tale modalità e quindi maggiormente esposti al rischio (Barbieri *et al.*, 2020), anche se la possibilità di gestire una catena di montaggio a distanza o di garantire sportelli telematici è già stata ampiamente sperimentata, specie nelle grandi aziende (Pietrafresa, 2019). Solo la resistenza al cambiamento, tuttora ampiamente radicata anche nei settori apicali del management pubblico e privato, ha impedito luddisticamente il pieno dispiegarsi delle potenzialità della quarta rivoluzione industriale in termini di salute e sicurezza sul lavoro e di benessere lavorativo e collettivo.

Non può essere un caso che il contagio abbia avuto gli effetti più nefasti proprio nelle regioni a più alta concentrazione industriale (tabella 1), nonostante la maggiore efficienza, almeno sulla carta, dei loro sistemi sanitari (giòva ricordare che, a seguito della modifica al Titolo V della Costituzione, la sanità, come la formazione, è diventata di competenza regionale).

Tabella 1 - Aggiornamento casi Covid-19. (19 luglio 2020)

| Regione | Ricoverati con sintomi | Terapia intensiva | Isolamento domiciliare | Totale attualmente positivi | Dimessi guariti | Deceduti | Casi totali |
|---------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------|----------------|
| Lombardia | 148 | 22 | 7.070 | 7.240 | 71.464 | 16.788 | 95.492 |
| Piemonte | 152 | 6 | 679 | 837 | 26.580 | 4.119 | 31.536 |
| E-Romagna | 81 | 8 | 1.177 | 1.266 | 23.638 | 4.274 | 29.178 |
| Veneto | 33 | 2 | 532 | 567 | 16.990 | 2.050 | 19.607 |
| Toscana | 12 | 0 | 313 | 325 | 8.920 | 1.129 | 10.374 |
| Liguria | 27 | 0 | 177 | 204 | 8.324 | 1.565 | 10.093 |
| Lazio | 180 | 9 | 683 | 872 | 6.713 | 851 | 8.436 |
| Marche | 2 | 1 | 147 | 150 | 5.674 | 987 | 6.811 |
| P.A. Trento | 0 | 0 | 16 | 16 | 4.464 | 405 | 4.885 |
| Campania | 34 | 0 | 260 | 294 | 4.100 | 433 | 4.827 |
| Puglia | 14 | 0 | 65 | 79 | 3.930 | 548 | 4.557 |
| F. V. Giulia | 7 | 0 | 89 | 96 | 2.911 | 345 | 3.352 |
| Abruzzo | 14 | 0 | 103 | 117 | 2.751 | 468 | 3.336 |
| Sicilia | 11 | 1 | 150 | 162 | 2.697 | 283 | 3.142 |
| P. Bolzano | 6 | 0 | 95 | 101 | 2.291 | 292 | 2.684 |
| Umbria | 6 | 0 | 6 | 12 | 1.364 | 80 | 1.456 |
| Sardegna | 7 | 0 | 5 | 12 | 1.233 | 134 | 1.379 |
| Calabria | 4 | 0 | 68 | 72 | 1.070 | 97 | 1.239 |
| V. d'Aosta | 2 | 0 | 1 | 3 | 1.047 | 146 | 1.196 |
| Molise | 1 | 0 | 7 | 8 | 415 | 23 | 446 |
| Basilicata | 2 | 0 | 5 | 7 | 373 | 28 | 408 |
| TOTALE | 743 | 49 | 11.648 | 12.440 | 196.949 | 35.045 | 244.434 |

Fonte: Dati aggregati quotidiani Regioni/PPAA - Ministero della Salute - Istituto Superiore di Sanità (<https://github.com/pcm-dpc/COVID-19/blob/master/schede-riepilogative/regioni/dpc-covid19-ita-scheda-regioni-latest.pdf>)

1. 2. Formazione e lockdown

Dal punto di vista della formazione, il periodo del lockdown ha visto il moltiplicarsi dell'offerta di webinar, in assenza di percorsi sperimentali e/o formativi più strutturati (Filosa, 2020) che accompagnassero l'introduzione del lavoro a distanza, con tutto ciò che tale novità organizzativa ha implicato in termini di sicurezza informatica, di utilizzo delle piattaforme digitali etc.

Pertanto più che di vera formazione si è trattata di autoformazione, su base volontaria, e di un'offerta formativa improvvisata e occasionale, rivolta a persone e lavoratori già di per sé motivati a colmare il proprio divario digitale con tutto ciò che il web ha messo a disposizione. E' evidente che nel post Covid sarà necessario uscire da tale fase di improvvisazione, con percorsi più strutturati basati su una conoscenza approfondita dei meccanismi di apprendimento, che funzionano in maniera analoga per adulti e bambini, a distanza e in presenza.

Infatti il dibattito sull'efficacia della formazione, in termini di risultati di apprendimento, è stato spesso scavalcato dal dibattito econometrico (non meno importante ma parziale) sul *return on investment* della formazione, e/o sulle sue ricadute occupazionali (De Vincenzi *et al*, 2014). Molto sappiamo attualmente sui sistemi regionali dell'offerta formativa (Angotti e Del Cimmuto, 2015), sui relativi sistemi di analisi dei fabbisogni professionali e formativi e su altri aspetti di qualità "formale" dell'istruzione e della formazione professionale, così come codificati dai sistemi di accreditamento e dagli indicatori Eqavet (European Quality Assurance in Vocational Education and Training, https://inapp.org/sites/default/files/eqavet/documenti/EQAVET_italiano_finale.pdf). Relativamente meno sappiamo di altri aspetti di natura più sostanziale, che pure hanno un impatto notevole sull'efficacia degli apprendimenti, quali la qualità della progettazione didattica, l'utilizzo di metodologie innovative, inclusive e

teoricamente fondate, etc. Inoltre appare riduttivo considerare la formazione meramente nella sua funzione “ancillare” rispetto alle politiche attive del lavoro: essa non può essere valutata esclusivamente in base ai tassi di inserimento e di disoccupazione, non avendo la pretesa di essere la panacea per mali atavici del sistema produttivo italiano (cfr. ad esempio la puntata di Presa Diretta sul Capitale Umano del settembre 2018: <https://www.raiplay.it/video/2018/09/Presa-Diretta-Capitale-umano-48964b29-46c5-46e1-b184-27253e8db2d8.html>). Appare quasi tautologico affermare che una pessima formazione equivale, in termini di risultato, ad una formazione non fatta.

Per ridare la giusta centralità all’individuo che apprende, piuttosto che ai sistemi formativi che dovrebbero esserne al servizio, nei prossimi paragrafi verranno sommariamente descritti i meccanismi di apprendimento, per poi passare ad una disamina empirica, quantitativa e qualitativa, sull’accesso alla formazione nel periodo di lockdown, con particolare riguardo al Pubblico Impiego. L’approfondimento qualiquantitativo sulla Pubblica Amministrazione è giustificato dall’elevata età media dei lavoratori del comparto (fattore questo che potrebbe renderli maggiormente vulnerabili sia da un punto di vista sanitario, sia rispetto al *digital divide*), e dalla maggiore presenza nel settore di mansioni telelavorabili.

2. I meccanismi dell’apprendimento

La distinzione tra apprendimenti formali, non formali e informali (Benadusi e Molina, 2018), su cui si basa la *Classification of learning activities* (CLA) di Eurostat (2016) ha avuto senz’altro il merito di spostare l’accento dalla formazione in sé alla persona che apprende. Giova ricordare che 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). 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.

Dal punto di vista dei meccanismi di acquisizione di nuove conoscenze, dunque, non ci sono sostanziali differenze tra istruzione e formazione, a parte il contesto di apprendimento: scuola e università nel caso della prima, prevalentemente lavorativo nel caso della seconda. Per quanto attiene alla didattica, anche se per la formazione degli adulti (Quaglino, 2005) si preferisce parlare di andragogia (Knowles *et al.*, 2008), piuttosto che di pedagogia, i meccanismi alla base dell’apprendimento rimangono sostanzialmente gli stessi, almeno in un’ottica *costruttivista* (Piaget, 1971), e *costruzionista* (Papert, 1989).

2.1. I principi del costruttivismo

I principi alla base delle *didattiche costruttiviste* e *costruzioniste* sono stati efficacemente sintetizzati in un recente articolo di Deplano (2020). Tali didattiche pongono sostanzialmente al centro dei processi di apprendimento tre fattori fondamentali, strettamente interconnessi e circolari:

- 1) Una o più *fonti di informazioni* attendibili e qualificate (docenti e/o formatori, ma anche il materiale didattico da essi fornito);
- 2) un ambiente *collaborativo* e di *interazione sociale*, col docente ma anche tra pari (classe o aula);
- 3) una serie di *esperienze*, ad esempio un *obiettivo concreto* da raggiungere, o un problema da risolvere attraverso le conoscenze acquisite.

È evidente che ciascuno di questi tre fattori può aver luogo sia in presenza che a distanza, sia in modalità sincrona che asincrona (Gentilini e Filosa, 2019b). Pertanto polarizzare il dibattito tra formazione (e didattica) a distanza o in presenza non ha molto senso: l’essenziale è che la progettazione formativa sia metodologicamente fondata, con il giusto mix di reale e di virtuale, di tradizione e di tecnologia, di aula e di e-learning che tecnicamente viene riassunto nel termine “blended”.

In estrema sintesi, si tratta di passare dalla metafora dell’imbuto e della bottiglia, ovvero della trasmissione unidirezionale delle conoscenze, che dà per scontata la ricezione e la ritenzione, da parte del discente, delle nozioni trasmesse, alla logica della *co-costruzione* condivisa delle conoscenze, al servizio dei

bisogni e delle domande conoscitive dell'individuo (adulto o bambino, disabile o normodotato), che in tal modo diventa il protagonista indiscusso del percorso formativo, al centro di un processo di apprendimento tarato sulle sue esigenze e sulle sue motivazioni (AA.VV., 2020).

Qualsiasi apprendimento infatti coinvolge sia l'asse cognitivo (abilità, capacità, competenze) che l'asse emotivo, ovvero gli interessi e le motivazioni del discente (Di Renzo *et al.*, 2020). A prescindere dalle capacità cognitive, se 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 ad esempio la formazione rientra tra le condizionalità per l'erogazione di un intervento assistenziale), qualsiasi percorso formativo o didattico è destinato al fallimento, a prescindere da se stia avvenendo in presenza o a distanza.

L'*interazione*, sia con l'insegnante/formatore che tra pari, oltre che una palestra di socializzazione per i bambini in età scolare, è un formidabile strumento per il rafforzamento della spinta motivazionale e per il coinvolgimento emotivo nel processo di apprendimento. E a volte l'interazione virtuale può rafforzare, in maniera sinergica, quella reale, come avviene da tempo nelle comunità virtuali di apprendimento basate su piattaforma (ad es. Moodle). Allo stesso modo, non sempre la presenza fisica del discente, come avviene nella formazione tradizionale, garantisce la sua partecipazione effettiva alla didattica intesa come percorso di apprendimento efficace e condiviso. Allo stesso modo, la lettura di un volume o di un manuale (che potremmo provocatoriamente definire come uno dei primi esempi nella storia di didattica a distanza asincrona) non ne garantisce la sua comprensione, né la sua effettiva assimilazione.

Pertanto, la progettazione di un percorso formativo fa la differenza non tanto se è a priori in presenza o a distanza, e non solo se la fonte è autorevole e attendibile (cosa da non dare per scontata, visto l'attuale proliferare di fake news), ma se riesce davvero a coinvolgere, con tutti i mezzi a disposizione della più antica tradizione come della più moderna tecnologia, anche il più demotivato dei discenti, bambino o adulto che sia. Parafrasando un noto aforisma di W. B. Yeats, potremmo dire che "formare non è riempire un secchio ma accendere un fuoco" (Fondazione Agnelli, 2020).

3. I dati sulla formazione

Tenendo presente questo sintetico inquadramento teorico, come ha funzionato in concreto la formazione durante la fase di lockdown? Questo periodo ha visto il proliferare di diversi strumenti di rilevazione su come è stata affrontata la pandemia da diversi punti di vista. 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 anche in piena fase Covid, con la possibilità di analisi e grafici in tempo reale, tale disponibilità ha causato 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. Bisogna inoltre tener presente che, negli strumenti quantitativi, l'articolazione delle domande può già di per sé orientare il tipo di risposta, se essa non è frutto di un lavoro qualitativo preliminare.

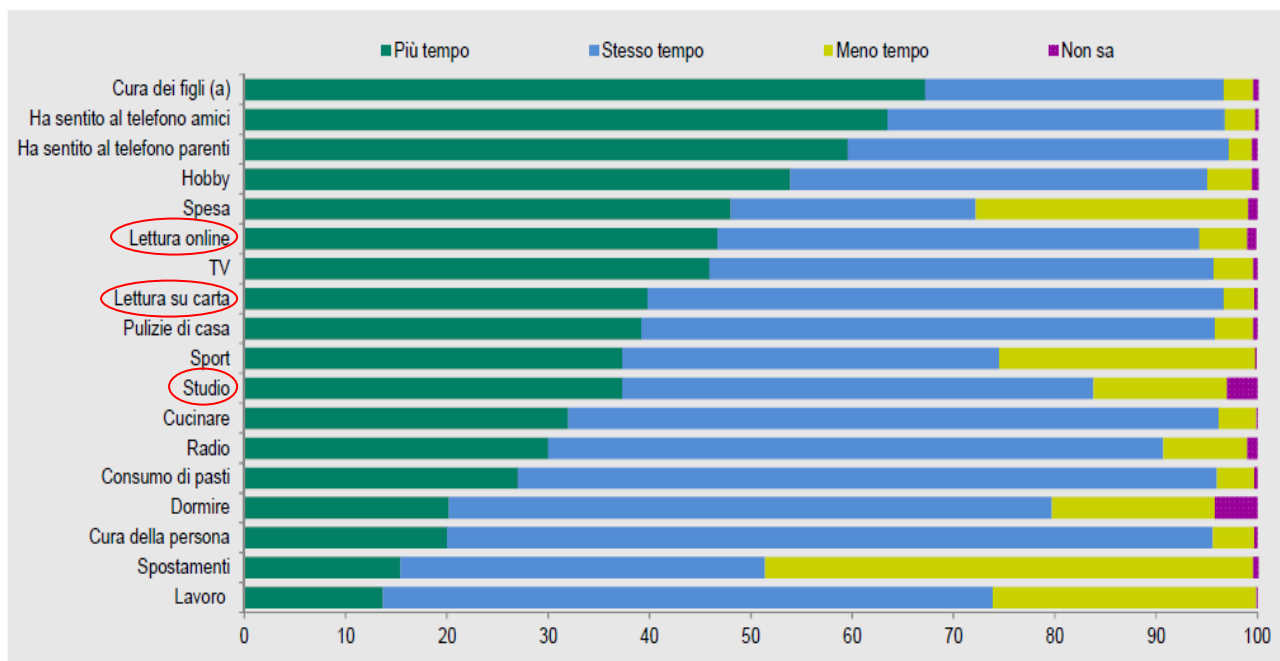
Pertanto, nel reperire e riportare dati quantitativi di sfondo sulla formazione nel recentissimo passato, si è privilegiata la scelta di fonti ufficiali e/o istituzionali autorevoli e attendibili.

3.1. I dati quantitativi

3.1.1 Istat: Indagine Diario della giornata e attività ai tempi del coronavirus

La rilevazione "Diario della giornata e attività ai tempi del coronavirus" è stata svolta da Istat (2020) dal 5 al 22 aprile 2020 su un campione di oltre 3.000 individui. A giudicare dalla figura che segue, formazione e istruzione non sembrano essere molto presenti tra le attività svolte dalle famiglie durante il lockdown (figura 1).

Figura 1 – Persone di 18 anni e più per tempo dedicato alle attività svolte in una giornata della Fase I rispetto a una giornata pre-Covid. Anno 2020 (per 100 persone di 18 anni e più che hanno svolto l'attività)



Fonte: Istat, Indagine Diario della giornata e attività ai tempi del coronavirus

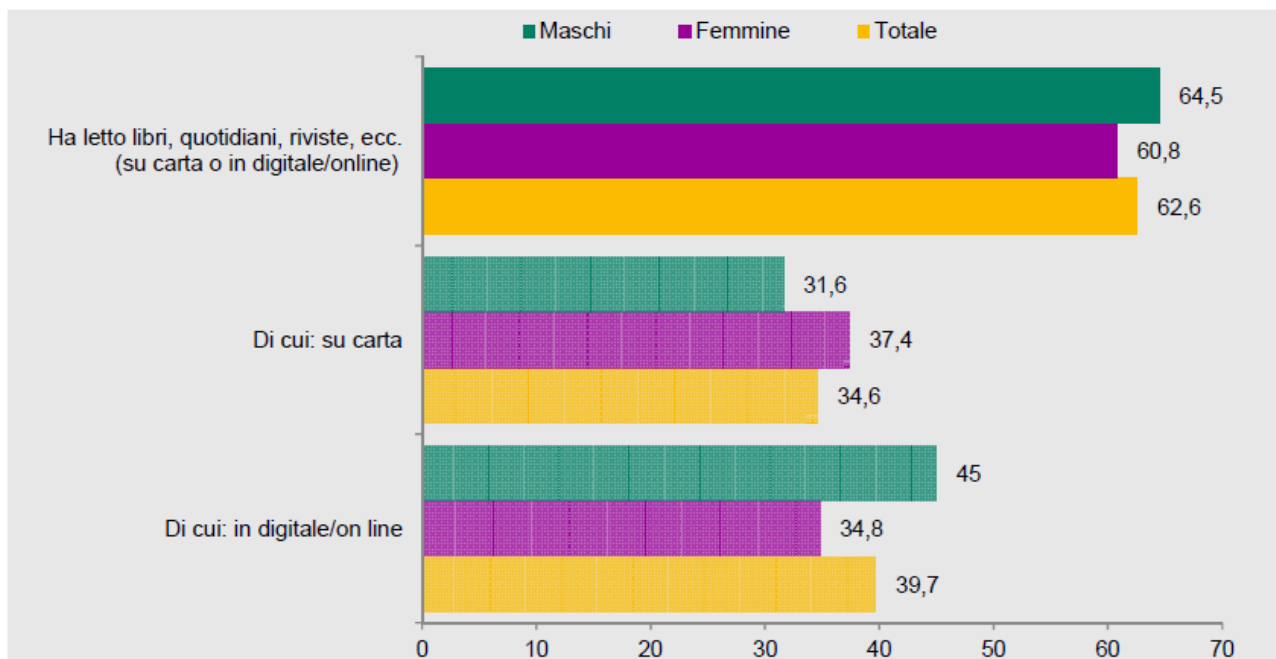
(a) Per 100 persone che hanno figli di 0-14 anni

“Il lavoro e lo studio hanno impegnato, rispettivamente, il 16,7 per cento e l’8 per cento (61,9 per cento degli studenti di 18 anni e più) della popolazione. [...] si tratta di una quota dimezzata rispetto a quella rilevata nel corso di indagini analoghe che indicano circa un 34 per cento di persone impegnate in attività lavorative nel corso di un giorno medio settimanale (sabato e domenica inclusi). Il 44 per cento di chi ha lavorato il giorno precedente l’intervista lo ha fatto da casa. La connessione a Internet come strumento di lavoro è stata utilizzata dalla quasi totalità degli *home workers* (95,8 per cento). Il tempo di lavoro è rimasto invariato rispetto a una giornata simile del periodo pre-Covid per il 60,2 per cento del totale di chi ha lavorato. Chiaramente questa attività insieme agli spostamenti ha risentito maggiormente delle restrizioni imposte: infatti il tempo dedicato è diminuito per il 26 per cento ed è cresciuto solo per il 13,7 per cento. Per quanto riguarda lo studio, vi hanno dedicato tempo il 36,2 per cento dei 18-24enni (circa 1 milione e 500 mila persone) e l’11,2 per cento dei 25-34enni, a fronte di meno del 5 per cento del resto della popolazione adulta e anziana. La quota sale al 61,9 per cento tra gli studenti. Più di un terzo di quelli che hanno studiato ne hanno approfittato per dedicare più tempo a questa attività (37,3 per cento).” (Istat, op. cit., pp. 69-70).

Altre attività che, sempre secondo la CLA di Eurostat, potremmo definire di apprendimento informale (e asincrono), come la lettura on line e su carta di libri, quotidiani, riviste etc., hanno invece registrato una crescita durante il lockdown, come si vede dalla figura che segue (figura 2).

È un dato in controtendenza rispetto agli ultimi anni, che avevano rivelato una progressiva disaffezione nei confronti della lettura, specie quella cartacea. Le donne mostrano una predilezione per le letture cartacee, mentre gli uomini per quelle in digitali.

Figura 2 – Persone di 18 anni e più che in una giornata della Fase 1 hanno letto libri, quotidiani, riviste o altro su carta o in digitale/on line per genere. Anno 2020 (per 100 persone di 18 anni e più dello stesso genere)



Fonte: Istat, Indagine Diario della giornata e attività ai tempi del coronavirus

“La lettura di libri ha interessato, in un giorno medio, il 26,9 per cento della popolazione di 18 anni e più, con una quota maggiore di donne (30,8 per cento contro 22,7 per cento per gli uomini) e di giovani fino a 34 anni (32 per cento). La lettura di e-book e/o libri online ha riguardato il 7 per cento della popolazione soprattutto giovani, due terzi dei quali donne.

Durante il lockdown è ancora più accentuata la crescita della lettura dei quotidiani. Quattro persone su 10 hanno letto almeno un quotidiano (su supporto digitale o cartaceo), pratica diffusa tra gli uomini più che tra le donne, nelle regioni del Centro-Nord del Paese più che nel Mezzogiorno (circa il 43 per cento contro il 36,7 per cento).

Ha letto quotidiani on line circa un terzo della popolazione di 18 anni e più (32,3 per cento), contro solo 1 persona su 10 che ha letto quotidiani cartacei. La lettura di giornali on line è scelta più spesso dagli uomini, da giovani e adulti. Non si osservano differenze di genere sui quotidiani cartacei, la cui lettura è però più diffusa tra le persone di 65 anni e più” (Istat, op. cit., p. 71).

Purtroppo allo stato attuale non disponiamo di altri dati, altrettanto generalizzabili, sulle attività di apprendimento non formali e informali della popolazione italiana nel suo complesso. Tuttavia, grazie al centro studi di ForumPA (2020a), abbiamo dei dati abbastanza rappresentativi dei comportamenti formativi di un sottocampione della popolazione lavorativa, quello dei lavoratori della Pubblica Amministrazione (sui dati relativi alla Pubblica Amministrazione in generale, cfr. <http://dati.statistiche-pa.it/>).

3.1.2 Forum PA: Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza

L'approfondimento sulla Pubblica Amministrazione italiana, oltre ad essere motivato, come sopra accennato, sia dall'elevata età media dei lavoratori del comparto, sia dalla maggiore presenza nel settore di mansioni telelavorabili, è giustificato anche dalle seguenti ragioni:

- 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, 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 lavorativa).

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 statale (al di qua o al di là del tornello), che di cosa effettivamente faccia o di come lo faccia.

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 (recante “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 distanza (De Masi, op. cit.).

Nonostante i limiti che la situazione emergenziale ha comportato in termini di improvvisazione, mancanza di infrastrutture tecnologiche e materiali, condivisione forzata di spazi casalinghi, con il passaggio al lavoro agile (anche se prevalentemente nella versione meno *smart* del telelavoro) l'accento della prestazione lavorativa si sposta inevitabilmente dal compito all'obiettivo, dal controllo alla motivazione, dall'adempimento formale al *problem solving* sostanziale.

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.

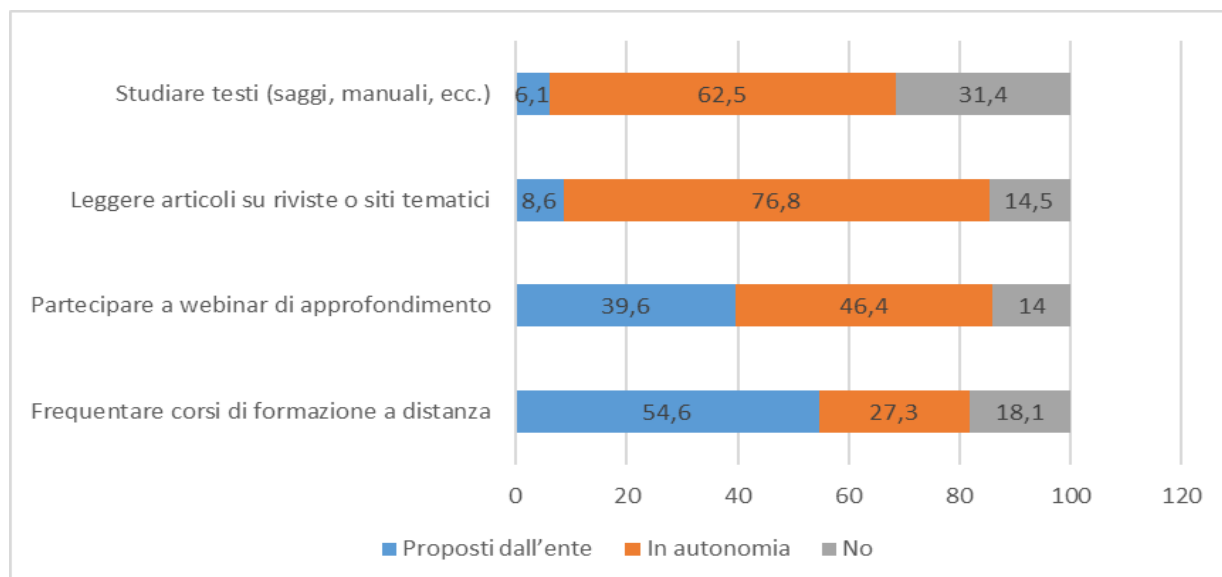
I dati di Forum PA (“Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza - Un bilancio dello smart working nella Pubblica Amministrazione nella fase di lockdown”), pur se non rappresentativi (il campione infatti è su base volontaria e non stratificato) restituiscono un quadro puntuale e abbastanza incoraggiante di come è stata affrontata l'emergenza nel comparto pubblico, nonostante i pregiudizi privi di riscontro empirico al riguardo sembrano essere davvero duri a morire.

L'indagine è stata condotta tra il 17 aprile e il 15 maggio 2020, e vi hanno partecipato oltre 5.200 persone, di cui l'81% dipendenti della PA (4.262). La maggioranza dei rispondenti (59,2%) si colloca nella fascia più alta dell'età lavorativa (50-65 anni), e lavora in funzioni locali (44,4%); il 92,3% ha lavorato in smart working nel periodo in esame (il 73,5% per l'intero orario di lavoro). Solo il 12,3% era in telelavoro già nel periodo pre-Covid. Durante il lockdown lo smart working è stato rapidamente introdotto dal 98,8% delle amministrazioni (erano poco più della metà le organizzazioni pubbliche che avevano introdotto forme di sperimentazione del telelavoro, di cui solo l'8,6% in maniera diffusa). Nel 42,7% delle amministrazioni di provenienza degli intervistati lo smart working era obbligatorio per tutti, nel 33% dei casi era possibile su richiesta, mentre nel 20,6% delle organizzazioni era possibile o obbligatorio solo in alcuni settori. Nella stragrande maggioranza dei casi, i lavoratori in smart working hanno utilizzato la propria strumentazione personale (PC, telefono cellulare, connessione a internet etc.).

Per quanto riguarda ciò che ci interessa più da vicino, ovvero la formazione, solo il 14,2% dei rispondenti ha dichiarato di aver ricevuto una formazione specifica sul lavoro da remoto, mentre il 17,5% ha dichiarato di averla ricevuta solo parzialmente, e il 68,3% di non averla ricevuta affatto. Il 56% dei dipendenti pubblici

rispondenti ha avuto modo di svolgere attività formative, sia in autonomia che proposte dall'ente di appartenenza, secondo la seguente distribuzione (grafico 1).

Grafico 1 - Per molti questo periodo ha rappresentato anche un'occasione per dedicare tempo alla formazione. Tu hai avuto modo di (val %):



Fonte: Elaborazioni dell'autrice su dati dell'indagine FPA "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza", maggio 2020

Tra le attività di formazione più "gettonate" troviamo i webinar di approfondimento, soprattutto scelti in autonomia (46,4%) ma anche proposti dall'organizzazione di appartenenza (39,6%). Anche modalità di autoformazione più tradizionali risultano molto frequenti, specie in autonomia, come la lettura di articoli su riviste o siti tematici (76,8%), e lo studio di testi come saggi, manuali etc. (62,5%). Oltre la metà dei soggetti ha frequentato corsi FAD proposti dall'ente: si tratta di un risultato più che lusinghiero, dato che l'e-learning, almeno in Italia, ha sempre stentato a decollare.

Per quanto riguarda i contenuti della formazione, prevale lo smart working con il 54,4%: ad esempio, 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. Seguono gli approfondimenti relativi ad aspetti giuridici-normativi (codice degli appalti, anticorruzione, privacy, General Data Protection Regulation etc.) con il 45,8%, e gli aspetti specifici legati all'emergenza Covid con il 33,2%. I contenuti relativi all'informatica e alla telematica (ad esempio, competenze digitali e uso di strumenti informatici e piattaforme di lavoro a distanza e di collaborazione) hanno totalizzato il 31,6%. Percentuali inferiori al 30% registrano la formazione tecnico-specialistica (27,1%), quella riguardante l'organizzazione e la gestione del personale (24,1%), la comunicazione (23,2%), gli aspetti economico-finanziari (12,5%), la formazione manageriale (12,2%), le lingue straniere (10,1%) e infine, fanalino di coda, il controllo di gestione (7,3%).

In complesso, nonostante l'improvvisazione, quella dello smart working nella PA sembra essere stata un'esperienza tutto sommato positiva, se è vero che il 73,8% dichiara di essere riuscito a svolgere tutte le proprie attività lavorative da remoto, oltre la metà dei dipendenti dichiara che la propria efficacia lavorativa è migliorata o decisamente migliorata, e due terzi dei dipendenti pubblici dichiara che, una volta tornati alla normalità, accetterebbe di tornare a lavorare in smart working per tutto il prossimo anno almeno parzialmente (il 27,6% full time).

Tra i consigli per il futuro, il 31,6% dei dipendenti suggerisce una formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione, e il 61,1% auspica che, una volta finita la fase dell'emergenza, prevalga 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. Solo il 38,9% ritiene, in maniera più pessimistica, che, una volta ritornati alla normalità, nella Pubblica Amministrazione tornerà tutto come prima e prevarrà la cultura di resistenza al cambiamento.

3. 2. I dati qualitativi: uno studio di caso

Molti enti pubblici e privati (tra cui Formez, ForumPA, 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 dai fruitori, 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 tuttora persistente nell'immaginario collettivo.

Ad esempio, il corso *Smart Working - Consigli pratici per abilitare il lavoro agile* (ForumPA, 2020b), 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 il tema dello smart working, e il 32% quelli legati alle competenze digitali.

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.

3.2.1 Metodologia

Per indagare il *commitment* dei lavoratori del pubblico impiego nella fase di lockdown (Filosa. 2020, op. cit.) ho scelto di effettuare un'analisi testuale qualitativa del log di una chat (Rogers 2013) di un webinar organizzato dal Formez, dal titolo "Lavoro agile nelle PA, un webinar per rispondere a dubbi e per diffondere modelli", la cui registrazione è disponibile all'url <http://eventipa.formez.it/node/212449>.

La scelta è caduta su questo webinar per diversi motivi:

- è per l'appunto disponibile una chat sincrona la cui cronologia è consultabile in maniera asincrona;
- 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): 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.

L'intera cronologia della chat è stata copiata e incollata su un documento di testo, in modo da trasformarlo in un corpus testuale a costo zero, da sottoporre ad un'analisi di tipo qualitativo. A tal fine il corpus testuale è stato anonimizzato attraverso la cancellazione dei nomi e delle organizzazioni dei

partecipanti e l'attribuzione di un codice numerico a ciascun partecipante, ed è stato ripulito al fine di eliminare alcune ridondanze. Gli interventi sono stati siglati e 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 a scopo illustrativo sono state ripulite dagli errori di battitura, frequenti in questo tipo di produzione spontanea, in modo da renderle più leggibili e comprensibili. 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 nella tecnica degli "incidenti critici".

Flanagan (1954, p. 327) ha definito la *Critical Incident Technique* (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". 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 meno invasiva e più spontanea rispetto al tradizionale questionario, ma anche per evitare la molestia statistica e 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 virtuale. Tali nuclei in seguito potranno eventualmente essere sviluppati e fornire validi spunti per la costruzione di strumenti di rilevazione più strutturati e generalizzabili.

3.2.2 Risultati

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 3).

Nel riquadro centrale c'è il monitor condiviso, dove vengono proiettate le slides dei vari interventi (*fonti di informazioni*). A destra c'è il video del relatore, e sotto c'è la chat aggiornata in tempo reale (con le *esperienze* e le domande dei vari partecipanti). A sinistra c'è lo storico della chat (*ambiente collaborativo*), 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.

Figura 3 – Interfaccia del webinar



Fonte: Formez, <http://eventipa.formez.it/node/212449>

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 contemporanea. 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.

Straordinaria è stata la ricchezza del materiale raccolto. Nei primi minuti la chat è dedicata ai saluti iniziali di chi di volta in volta entra nella community virtuale: "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.

Una criticità che diversi partecipanti hanno dovuto affrontare, abbastanza tipica in queste situazioni, è quella di tipo tecnico-informatico legata al contesto formativo stesso: 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.

[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.

Per quanto riguarda il problem setting, ovvero 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 problematiche, 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)?

Alcune 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.

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.

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] Suggerirei 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, sono frequenti 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.

- [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 olografe!
- [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.
- [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.
- [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?

Al termine del webinar molti partecipanti hanno rilasciato 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.

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 e dei processi lavorativi, nonché 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 emotiva. Tuttavia, il commitment dei dipendenti pubblici avrebbe forse meritato un'offerta didattica e formativa più "sostanziosa", che non facesse leva esclusivamente sullo spontaneismo dei più motivati (effetto pioggia sul bagnato) ma che puntasse a coinvolgere anche i soggetti più restii al cambiamento.

Ci sono state molte altre esperienze di questo tipo che hanno coinvolto il personale della PA, promosse da Formez o da altre agenzie formative. Pressoché tutte hanno riscosso un discreto successo, indizio di un terreno più fertile di quanto comunemente non si creda, ma purtroppo in questa sede non c'è spazio per approfondirle.

4. Conclusioni: una "restaurazione" da evitare

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, e che ruolo potesse avere la formazione in questo cambiamento, nonostante le inevitabili tendenze restauratrici. Per approfondire questo tema, si sono brevemente ricapitolati i principi teorici (costruttivismo) e metodologici di una buona progettazione formativa, che dovrebbe essere alla base di qualsiasi percorso di innovazione, culturale prima ancora che organizzativa.

Attraverso l'analisi dei più recenti dati quantitativi prodotti da Istat e da Forum PA si è potuto apprezzare il ruolo svolto dalla formazione durante i mesi di lockdown. Infine, attraverso l'analisi qualitativa 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 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, o per il "new normal" che si sta delinendo. 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 e privati, nella scelta dei luoghi e dei tempi per il raggiungimento degli obiettivi di risultato, bisogna senz'altro privilegiare la seconda opzione organizzativa.

Inoltre, 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 di tutti i comparti 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 o per le singole organizzazioni.

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 anche dalle indagini di FPA (op. cit.), che le maggiori resistenze sono imputabili soprattutto alle figure apicali (della PA come delle imprese private), è soprattutto con loro e per loro che andrebbero disegnati tali percorsi formativi.

I vantaggi delle forme organizzative innovative investono in egual misura i lavoratori delle organizzazioni private e pubbliche, ma è soprattutto nella PA che, alla straordinaria possibilità di rendere telalavorabili gran parte delle mansioni, fa da riscontro una resistenza atavica del management pubblico (ma anche della politica) nei confronti del lavoro a distanza. Resistenza ben documentata anche dall'Osservatorio Smart 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). Sono soprattutto antichi pregiudizi di natura fordista-taylorista ad aver impedito una piena valorizzazione delle potenzialità del lavoro agile, specie nelle organizzazioni pubbliche.

I vantaggi del lavoro agile 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, ovvero quella che De Masi (op. cit.) 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 non per legittimare una infausta "restaurazione" dello status ante-Covid, come se nulla fosse accaduto, ma per ritarare la sperimentazione del lavoro agile in tutte le sue forme, e adattarla alla nuova normalità che si verrà delineando alla fine dell'emergenza coronavirus. Qualsiasi discorso sull'innovazione e sulla qualità della PA e del nostro sistema produttivo che prescindano 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 sullo sviluppo sostenibile e nel contempo sulla valorizzazione delle risorse umane, sulla fiducia e sul rispetto delle esigenze del singolo, partendo in primis da una formazione di qualità, sembrerebbe essere la strada giusta per l'adeguamento al new normal. Purtroppo l'emergenza, e i tagli lineari che hanno fatto seguito alla crisi economica del 2008, hanno fatto sì che la formazione fosse ancora una volta una cenerentola, specie nella PA. Eppure, nonostante l'improvvisazione e lo spontaneismo di questa prima fase, la formazione-informazione offerta in tal senso da alcune istituzioni pubbliche e private 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.

Non che in passato siano mancati interventi per il miglioramento delle competenze digitali, nella PA come nelle imprese, specie quelle di grandi dimensioni, allo scopo di colmare il *digital divide* di cui sono spesso vittime gli *older workers*. 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 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.

In tal senso sarebbe utile anche abbattere i tradizionali steccati che hanno separato finora istruzione e formazione, DAD e FAD, in modo da favorire una contaminazione reciproca di metodologie, buone prassi, strumentazioni che faccia evolvere quella che Deplano (op. cit.), con una felice sintesi, chiama "Technology Enhanced Learning", a vantaggio di scuole, università, organizzazioni pubbliche e private, ma soprattutto dell'individuo che apprende, in un'ottica *lifelong*.

Le organizzazioni sono macchine complesse 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.

Anche le riflessioni sull'*active ageing* e sull'*age management* non possono prescindere da un discorso più complessivo sulla qualità del lavoro e della vita, a partire dalla liberazione dai vincoli di tempo e di spazio e dalla salubrità psicofisica degli ambienti lavorativi (e degli eventuali percorsi per raggiungerli). Tale qualità è sacrificabile o meno a esigenze di mercato che impongono la separazione urbana tra spazi produttivi, abitativi e dedicati alla movida? Quanto è sostenibile, dal punto di vista ambientale, tale separazione? Ha senso riproporre vecchie ricette, come le gabbie salariali, che rischiano di accentuare ancora di più disomogeneità e squilibri territoriali?

Tali interrogativi si innestano su un ulteriore quesito a cui si è accennato nell'introduzione al presente lavoro: di fronte al paradosso della regione più produttiva in Italia, e con uno dei migliori sistemi sanitari, che risulta anche essere quella di gran lunga con il maggior numero di contagiati e di morti da Covid-19, ha ancora senso parlare di politiche regionali? Non sarebbe il caso di superare quel "sovranismo territoriale" che rischia di creare una babele disordinata e ridondante di ordinanze, direttive, politiche, in nome di un protagonismo sterile del singolo attore locale? Anche qui emerge la necessità di integrare armonicamente le politiche locali all'interno di una governance multilivello sinergica ed efficiente, "glocal", che parta dai territori (specie quelli che necessitano di un immediato isolamento dei singoli focolai) ma che coinvolga progressivamente tutti gli attori istituzionali, a livello nazionale e sovranazionale, nessuno escluso. Un virus che non si ferma di fronte ai confini regionali o nazionali ha bisogno di essere affrontato con politiche sanitarie ed economiche concertate a livello europeo e coordinate a livello mondiale.

ABSTRACT

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.

This work, starting from a theoretical examination of Technology Enhanced Learning and from a quantitative analysis of data deriving from official sources (Istat and ForumPA) focuses on the training processes, particularly on those conveyed by computer (e-learning) and online accessed (webinars). The results of an analysis of a chat log of one of the first webinar organized specifically for the Public Administration workers were summarized, to reveal the main problems that emerged in the different administrations, and the solutions adopted (critical incident technique).

The aim is to investigate the role that training can play, in maturational terms, to transform an exceptional event into a structural change of attitudes and behaviors towards new technologies and sustainable development, in the "new normal".

5. Bibliografia

- AA.VV. (2020), Quattordici tesi per l'apprendimento. *Formazione&Cambiamento* n. 15. <http://www.formazione-cambiamento.it/numeri/2020/n-15-14-tesi-per-l-apprendimento/126-gli-articoli/732-quattordici-tesi-per-l-apprendimento>.
- Angotti R., Del Cimmuto A., (eds.) (2015), *L'offerta di Formazione Professionale nelle Regioni: I risultati dell'indagine Isfol-OFP*, Roma: Isfol, I Libri Del Fondo Sociale Europeo.
- Avallone F., Paplomatas A., (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Barbieri T., Basso G., Scicchitano S. (2020), *Italian workers at risk during the Covid-19 epidemic*, Roma: Inapp WP n. 46. https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/665/Inapp_Barbieri_Basso_Scicchitano_Italian_workers_WP_46_2020_Errata_Corrige.pdf.
- Benadusi L., Molina S. (eds.) (2018), *Le competenze. Una mappa per orientarsi*. Bologna: il Mulino.
- De Masi D. (2020), *Ancora sullo smart working*. Anno XX - newsletter N. 42 - 8 aprile 2020 http://r.news.domenicodemasi.it/mk/mr/HIvsrsKH8g3g2zFcIqzmg1s-6yBLZ_yggpVfvIdJRUFG-IEvh0quogYsn-IepvXj99Yx8bqc3PaRKrU97eHc6lYfwpjzRh0XkeFIR7iyG2vuWOg.
- De Vincenzi R., Irano A., Sorcioni M. (eds.) (2014), *Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'Accordo Stato-Regioni 2009-2012 - volume I*. Roma: Isfol.
- Deplano, V. (2020), Chiamatela Technology Enhanced Learning non didattica a distanza. AI4Business. <https://www.ai4business.it/ricerca/chiamatela-technology-enhanced-learning-non-didattica-a-distanza/>.
- Di Renzo M., Ferrara R., Iovino L., Carbone G. (2020). *Apprendimento, neurodiversità e digitale*. <https://www.eduforscuolatv.it/>.
- Eurostat (2016), Classification of learning activities (CLA). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/EUROSTAT/documents/3859598/7659750/KS-GQ-15-011-EN-N.pdf>.
- Ferrante A. (2000). *Tre lezioni per lo smart working di domani nella PA*. <https://phastidio.net/2020/04/07/tre-lezioni-per-lo-smart-working-di-domani-nella-pa/>
- Filosa G. (2020), Il cambiamento come opportunità: la formazione ai tempi del Coronavirus, *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, DOI: <https://doi.org/10.32049/RTSA.2020.2.10>.
- Filosa G. (2018), Il Capitale Umano nella prospettiva di Industria 4.0. Chi ha paura delle nuove tecnologie? Paper presented at the *II Sisec International Conference*, held in Milan, Italy: January.
- Flanagan J.C. (1954). The critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51, 4: 327-358.
- Fondazione Agnelli (2020), Oltre le distanze - Idee e azioni per una scuola più inclusiva. Gedi Visual. <https://lab.gedidigital.it/gedi-visual/2020/oltre-le-distanze/>.
- ForumPA (2020a), Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza. Roma: FPA Data Insight.
- ForumPA (2020b), *Newsletter* n. 660, 24 aprile. <https://mailchi.mp/forumpa/mw2a39wnsz?e=5c8625cded>.
- Gentilini D., Filosa G. (2019a), Smart working e telelavoro: inquadramento giuridico e tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi formativi. *Professionalità studi*, 3, II: 5-47.
- Gentilini D., Filosa G. (2019b), La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smartworking: inquadramento giuridico e sfide formative. Paper presented at the *X Adapt International Conference*, held in Bergamo, Italy: November.
- Inapp (2018), *Age gap, invecchiamento attivo e dinamiche intergenerazionali*, rapporto non pubblicato.
- Istat (2020), *Rapporto annuale 2020 - La situazione del paese*. <https://www.istat.it/it/archivio/244848>.

- Knowles M., Holton E.F., Swanson R.A. (2008), *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*. Milano: FrancoAngeli.
- Lazarus L.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub.
- Marchetti S., Scarpetti G. (2010), *Le campagne di comunicazione sull'active ageing in Europa*, Roma: Strumenti Isfol n. 9.
- Papert, S. (1989), *Constructionism: A New Opportunity for Elementary Science Education*. Cambridge: MIT.
- Piaget J. (1971). *L'epistemologia genetica*. Roma-Bari: Laterza.
- Pietrafresa E. (2019), Health and Safety at Work and the Digital Transformation: New Skills and New Training Needs. Paper presented at the *X Adapt International Conference*, held in Bergamo, Italy: November.
- 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*. <https://blog.osservatori.net/hubfs/comunicatia5/report-smartworking19.pdf>.