

# Formare per il lavoro agile, e non solo

## Competenze specialistiche o competenze di tutti?

**Sauro Angeletti**

Presidenza del Consiglio dei Ministri,  
Dipartimento della Funzione pubblica

La promozione e il consolidamento delle innovazioni introdotte dal lavoro agile passano necessariamente attraverso lo sviluppo delle competenze del personale. Di qui la previsione di interventi di formazione specifica, che però presenta punti di forza e potenziali criticità. Tra i primi, l'aver innovato le modalità della formazione e la facilità di accesso alle opportunità formative; tra le seconde, un ridotto impatto per la trasformazione dei modelli di lavoro pubblico. Il lavoro agile non determina l'esigenza di una formazione specifica, ma una specifica esigenza di formazione e nuovi bisogni di apprendimento per tutti i dipendenti.

*Promoting and consolidating the innovations introduced by agile working inevitably requires the development of staff skills. This explains the decision to implement specific training courses, which, however, come with strengths and potential weaknesses. Among the former are innovative training modalities and ease of access to training opportunities; among the latter, there is a reduced impact on transforming public work models. Agile work does not require the development of skills of a few employees but the need to train everyone.*

DOI: 10.53223/Sinappsi\_2023-03-2

### Citazione

Angeletti S. (2023), Formare per il lavoro agile, e non solo. Competenze specialistiche o competenze di tutti?, *Sinappsi*, XIII, n.3, pp. 20-32

### Parole chiave

Competenze  
Formazione sul lavoro  
Smart working

### Keywords

Skills  
*On the job training*  
*Remote working*

### Introduzione

È opinione diffusa che la necessità di organizzare, durante la pandemia da Covid-19, il lavoro da remoto della maggior parte del personale pubblico abbia generato – sia pure con le difficoltà e i limiti dovuti in larga parte all'improvvisazione – le premesse per una nuova visione del rapporto di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (De Masi 2020). Tra le principali novità, una maggiore autonomia delle persone nello svolgimento della prestazio-

ne lavorativa e modificate modalità di relazione con i colleghi e con i capi: grazie a interlocuzioni meno formali, le persone, lavorando da remoto, hanno avuto la possibilità di esprimere e rendere espliciti saperi e competenze mai prima valutate (Celli 2021).

Tuttavia, la strutturazione e la stabilizzazione delle innovazioni avviate con la pratica dello smart working emergenziale avrebbero richiesto una diffusa capacità delle amministrazioni di gestire, organizzare e interpretare il lavoro svolto fuori dall'ufficio

\* Le opinioni espresse sono dell'Autore e non impegnano in alcun modo l'amministrazione di appartenenza.

con modalità sostanzialmente differenti rispetto a quello in presenza. Di qui la centralità del tema dello sviluppo delle competenze: infatti, se è indubbio che il lavoro agile emergenziale sia stata una grande palestra per l'affinamento di competenze già detenute dal personale e lo sviluppo di nuove, alcune delle disfunzioni registrate sono però da attribuire proprio ad una inadeguata formazione dei dipendenti pubblici (Brunetta e Tiraboschi 2021b, 5).

Anche per questo motivo, le *Linee guida in materia di lavoro agile* emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica (2021) evidenziano la necessità che le amministrazioni accompagnino il percorso di introduzione e consolidamento dello smart working prevedendo, nell'ambito del proprio piano della formazione, specifiche iniziative (Dipartimento della Funzione pubblica 2021, 5). La possibilità di sviluppare le competenze per lo smart working è qualificata come un diritto per i singoli dipendenti, inquadrato nel più generale "diritto soggettivo alla formazione" sancito dal *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale* (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2021b). Un diritto "alla formazione specifica per il lavoro agile" che amministrazioni e dirigenti devono rendere "agibile" ed "esigibile" e che quindi si traduce, per loro, in un obiettivo di performance (Ministero per la Pubblica amministrazione 2023a).

Quanto ai contenuti della formazione, le citate Linee guida in materia di lavoro agile sottolineano la necessità che il personale sia formato: nell'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile, in modo da sfruttarne tutte le potenzialità; ai fini del rafforzamento del lavoro in autonomia, l'*empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni; per la prevenzione e la preservazione della salute e della sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa fuori dal luogo di lavoro (Dipartimento della Funzione pubblica 2021, 5).

Analogamente, nel settore privato, il Protocollo siglato dal Ministero del Lavoro e dalle principali Parti sociali a livello nazionale (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 2021) ha indicato la necessità di prevedere percorsi formativi finalizzati a incrementare specifiche competenze tecniche, organizzative e digitali dei lavoratori e delle lavoratrici, anche per un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro forniti in dotazione. Più in generale, la

formazione deve garantire ai dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile pari opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e nell'arricchimento del proprio bagaglio professionale, in modo da diffondere una cultura orientata alla responsabilizzazione e alla partecipazione dei lavoratori (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 2021, 7).

Nel caso delle amministrazioni pubbliche, la formazione a supporto dello smart working sembra essere orientata al perseguimento di un duplice obiettivo: da un lato, lo sviluppo delle condizioni e dei fattori abilitanti capaci di renderlo più performante; dall'altro, la prevenzione di eventuali effetti negativi sull'efficienza dell'attività amministrativa e la quantità/qualità dei servizi erogati all'utenza (Brunetta e Tiraboschi 2021a, 7). La disponibilità di un'offerta formativa specifica per il lavoro agile è quindi determinante per attivare e realizzare una transizione verso nuovi modelli di organizzazione e di lavoro che non vogliano essere la mera trasposizione, fuori dall'ufficio, delle medesime logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza (Brunetta e Tiraboschi 2021a, 9).

Tuttavia, se l'obiettivo è quello di cambiare – anche attraverso il lavoro agile – i modelli di lavoro pubblico, la formazione per lo smart working non dovrebbe essere intesa solo come una 'azione abilitante', pensata, cioè, per realizzare i presupposti per accedere al lavoro agile, oppure per supportare chi già lo pratica. Insomma, come una mera – per quanto importante – formazione 'per il funzionamento del lavoro agile' e per la 'prevenzione dei rischi'.

La formazione per lo smart working dovrebbe (deve) essere prioritariamente una formazione centrata 'sulle opportunità da cogliere', attraverso il lavoro da remoto, da amministrazioni e dipendenti, in modo da migliorare e innovare il lavoro praticato abitualmente. Così intesa, la formazione di cui stiamo parlando deve inevitabilmente travalicare, quanto ai destinatari, la platea di chi pratica il lavoro agile; deve necessariamente essere focalizzata, oltre che su alcuni contenuti peculiari del lavoro fuori dall'ufficio, sulle più generali competenze trasversali fondamentali per traguardare l'obiettivo di una transizione amministrativa, digitale, verso nuovi modelli di lavoro di tutto il personale pubblico.

In questa prospettiva, il focus si sposta da ciò che la formazione può fare per lo sviluppo delle compe-

tenze individuali del personale in lavoro agile a ciò che le amministrazioni pubbliche possono fare, attraverso questa formazione, per creare una cultura dello smart working per tutti i dipendenti, anche – soprattutto – per quelli che scelgono di lavorare solo in presenza.

### 1. Serve una formazione specifica per il lavoro agile?

La previsione esplicita della formazione quale strumento per la promozione, la diffusione e il consolidamento dello smart working è importante sotto numerosi punti di vista. Innanzi tutto, perché sgombra il campo da possibili equivoci circa il fatto che le innovazioni organizzative e dei modelli di lavoro possano essere 'auto-applicative' e non richiedano, invece, importanti investimenti nello sviluppo delle competenze individuali. Il fatto che i datori di lavoro pubblici, oltre che a definire strumenti organizzativi, si preoccupino di formare il personale sulle competenze abilitanti del lavoro agile, non può che avere un effetto positivo sui livelli di performance delle amministrazioni, sia a livello individuale che organizzativo (Parrella 2021, 457).

Questa consapevolezza, pure emersa chiaramente durante la pandemia da Covid-19, si è però tradotta in pratica con difficoltà e non in maniera uniforme.

Secondo i dati rilevati dall'Istat, durante la pandemia, circa un'amministrazione su due (47% del totale) non ha adottato alcuno strumento di formazione e di comunicazione per accompagnare il lavoro agile, né piani di comunicazione per incentivare l'utilizzo degli strumenti già a disposizione, né formazione sulle nuove modalità di lavoro (Istat 2021, 4). Nel complesso, le amministrazioni hanno fatto ricorso alla formazione molto meno delle aziende: mentre la percentuale delle amministrazioni che non ha erogato alcun corso di formazione a distan-

za è pari al 37%, quella delle aziende è appena del 10%. La formazione messa a disposizione ha riguardato l'uso degli strumenti digitali (24% delle amministrazioni, 61% delle aziende), le *soft digital skills* dei dipendenti (25% delle amministrazioni, 58% delle aziende), i corsi specifici per l'emergenza (24% delle amministrazioni, 55% delle aziende), le competenze manageriali per la gestione dei collaboratori a distanza (9% delle amministrazioni, 43% delle aziende) (Il Sole 24 Ore 2021).

In assenza di iniziative progettate e promosse dall'amministrazione, si è fatto un ampio ricorso all'autoformazione e al *training on the job*, modalità di formazione, queste, non pienamente idonee a sostenere un'introduzione repentina e su larga scala del lavoro fuori dall'ufficio (Inapp e Zucaro 2022, 106).

Nella fase post pandemica non si sono registrati significativi elementi di discontinuità, probabilmente anche a causa della progressiva riduzione della platea degli *smart workers* e, quindi, dell'attenzione riservata all'istituto del lavoro agile.

Secondo il monitoraggio del lavoro agile condotto dal Dipartimento della Funzione pubblica su un campione di amministrazioni statisticamente rappresentativo, nel 2022 hanno realizzato attività formative specifiche in favore dei propri dipendenti per sostenere e consolidare lo sviluppo dello smart working oltre l'80% delle amministrazioni centrali, ma appena il 3,7% dei Comuni (tabella 1).

La previsione della necessità di una formazione specifica da erogare a supporto del lavoro agile, inoltre, è importante perché riconosce i rilevanti elementi di discontinuità di questa modalità di svolgimento della prestazione rispetto alle caratteristiche tipiche di gran parte del lavoro in presenza.

La sfida introdotta dallo smart working, soprattutto per i dirigenti, consiste nell'attivare e sostenere

**Tabella 1. Amministrazioni che hanno erogato formazione specifica per il lavoro agile. Anno 2022**

Erogazione di attività formative	PCM e Ministeri	Enti pubblici non economici	Enti previdenziali	Regioni	Città metropolitane	Province	Comuni	Enti di ricerca	Università	Totale
No	18,8%	54,5%	50,0%	35,7%	50,0%	75,3%	96,3%	45,8%	34,9%	83,3%
Sì	81,2%	45,5%	50,0%	64,3%	50,0%	24,7%	3,7%	54,2%	65,1%	16,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dipartimento della Funzione pubblica, Monitoraggio dello stato di attuazione del lavoro agile, 2023

un cambiamento del *mindset* dei dipendenti: fare in modo che questi ultimi superino atteggiamenti tendenzialmente o prevalentemente 'passivi' e 'subordinati', accrescano una propensione alla responsabilità e all'autonomia, abbandonino gli schemi mentali e i modelli di comportamento propri della gerarchia tradizionale per acquisire un grado significativo di indipendenza e autonomia personale (Nacamulli e Lazazzara 2021, 372-373). Ciò, anche al fine di evitare il rischio che, per effetto dell'allentamento dei vincoli del tempo e dello spazio di svolgimento della prestazione, il lavoro fuori dall'ufficio sia interpretato secondo l'approccio del 'minimo indispensabile', seguendo alla lettera procedure e regole, né più né meno come molto del lavoro in ufficio, tralasciando quindi di risolvere i problemi nuovi che si presentano nel raggiungimento di un obiettivo, magari più ambizioso e sfidante (De Pisapia e Vignoli 2021, 69).

Inoltre, il lavoro agile costituisce una sfida alle competenze degli stessi dirigenti, che sono chiamati ad evolvere i loro modelli direzionali e manageriali, adattandoli alle necessità peculiari del coordinamento e della gestione di team ibridi.

La necessità di accompagnare questo cambiamento non ha trovato tuttavia un sostanziale riscontro nei contenuti della formazione. In particolare, nella poca formazione specifica erogata per sostenere lo smart working, le amministrazioni hanno privilegiato – sempre stando alle evidenze del monitoraggio condotto dal Dipartimento della Funzione pubblica – lo sviluppo delle competenze digitali (circa una iniziativa formativa su quattro); tale scelta risulta particolarmente rilevante, considerate le de-

bolezze diffuse in materia di competenze per la gestione degli strumenti digitali da parte del personale delle pubbliche amministrazioni (Angeletti 2023). Le altre priorità della formazione specifica hanno riguardato l'approfondimento delle norme che regolano l'organizzazione e la gestione del lavoro agile (circa due iniziative su dieci) e le competenze manageriali dei dirigenti (meno di due iniziative su dieci) (tabella 2).

Nel caso dei dirigenti, non solo la formazione erogata per sostenere le competenze manageriali a supporto dell'implementazione dello smart working è stata poca, ma ha riguardato, nel complesso, una platea di destinatari praticamente simbolica (tabella 3).

Né si intravedono segnali di una possibile inversione di tendenza nei dati e nelle previsioni contenute nei Piani integrati di attività e organizzazione (PIAO) delle amministrazioni. Con riferimento alle amministrazioni centrali, si evidenzia, a titolo esemplificativo, che nel Ministero dell'Istruzione e del merito la percentuale dei dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato, nel 2022, a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile è stata pari a zero; per questo, l'obiettivo dichiarato nel PIAO è quello di arrivare al formare il 50% dei dirigenti negli anni 2023-2024 (Ministero dell'Istruzione e del merito 2023, 81). Nel caso del Ministero dell'Università e della ricerca, la percentuale del personale che, nel 2022, ha partecipato a corsi di formazione per rafforzare le competenze organizzative (senza distinzione tra dirigenti e dipendenti) è stata appena del 4%; il Ministero prevede un incremento del numero dei dirigenti partecipanti

**Tabella 2. Contenuti delle iniziative formative a supporto del lavoro agile. Anno 2022**

Contenuti formativi	PA centrale	PA locale	Università e ricerca	Nel complesso
Riferimenti normativi in materia di lavoro agile	22,7%	25,2%	17,5%	21,6%
Organizzazione e gestione del lavoro agile: predisposizione e monitoraggio degli accordi individuali	15,2%	11,8%	18,3%	15,0%
Competenze organizzative e manageriali dei dirigenti	21,2%	17,3%	16,7%	17,9%
Autonomia, responsabilizzazione rispetto ai risultati e altre soft skill dei dipendenti	15,2%	13,4%	16,7%	15,0%
Competenze informatiche e digitali	22,7%	29,1%	22,2%	25,1%
Altro	3,0%	3,2%	8,7%	5,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dipartimento della Funzione pubblica, Monitoraggio dello stato di attuazione del lavoro agile, 2023

**Tabella 3. Destinatari e durata della formazione a supporto del lavoro agile. Anno 2022 (v.a. e %)**

Indicatori sulla formazione erogata	PA centrale	PA locale	Università e ricerca	Nel complesso
Dirigenti formati sul totale	0,6%	0,7%	0,4%	0,6%
Numero medio di giornate di formazione per dirigente	2,8	2,6	3,9	2,9
Personale con qualifica non dirigenziale formato sul totale	27,3%	24,2%	33,6%	27,5%
Numero medio di giornate di formazione per personale con qualifica non dirigenziale	1,5	1,1	3,2	1,8

Fonte: Dipartimento della Funzione pubblica, Monitoraggio dello stato di attuazione del lavoro agile, 2023

alla formazione pari al 15% nel 2023 e al 30% nel 2024 (Ministero dell'Università e della ricerca 2023, 111). Per quanto riguarda il Ministero delle Imprese e del made in Italy, invece, la percentuale dei dirigenti che ha partecipato allo sviluppo delle competenze direzionali in materia di lavoro agile è stata, nella fase di avvio, pari al 17,3% del totale; l'amministrazione prevede che tale percentuale cresca nella fase di consolidamento e di sviluppo avanzato del lavoro agile (solo) fino al 18,7% (Ministero delle Imprese e del made in Italy 2023).

In altre amministrazioni centrali, gli obiettivi formativi in tema di sviluppo delle competenze per il lavoro agile non trovano una espressa quantificazione; in alcuni casi, si fa riferimento alle iniziative formative programmate (una iniziativa nel 2023, due nel 2024 e nel 2025) e non al numero dei dipendenti coinvolti (Ministero dell'Interno 2023, 108).

Le evidenze sopra riportate a titolo esemplificativo sono solo in parte sorprendenti: esse, infatti, sono la conseguenza della poca formazione erogata in generale dalle amministrazioni – nel 2022, in media 0,9 giorni per dipendente (FPA 2023b, 25) – e non possono non risentire della più generale debolezza del 'ciclo di gestione' della formazione nelle amministrazioni pubbliche, come documentato dalla fragilità degli strumenti di programmazione e dalla marginalità del ruolo degli 'uffici formazione' (Angeletti e Nigro 2023).

Alla luce dei dati e delle considerazioni sopra riportate, appare evidente che la caratterizzazione della formazione per il lavoro agile come 'specifica', funzionale cioè alla sola corretta attuazione dell'istituto, per quanto importante, sottende alcune criticità.

La prima riguarda l'esiguità della platea dei destinatari (una percentuale minoritaria dei dipendenti, in generale, e di quelli che praticano il lavoro agile, in

particolare) e quindi la concreta possibilità di determinare, attraverso la formazione, un impatto significativo in termini di evoluzione dei modelli di lavoro e della cultura organizzativa delle amministrazioni.

Una formazione finalizzata a promuovere il miglioramento delle competenze digitali, organizzative, manageriali, comunicative e relazionali ecc. – come quella indicata nelle citate *Linee guida del lavoro agile* – deve in realtà riguardare tutto il personale pubblico, a prescindere dal fatto che questo operi in presenza o da remoto. Del resto, affermare che per la diffusione dello smart working serva investire su capacità dei dipendenti quali quelle inerenti al lavoro in autonomia, all'orientamento alla delega, alla collaborazione e alla condivisione delle informazioni ecc., significa sostenere esplicitamente che tali competenze, evidentemente necessarie anche per il lavoro in presenza, non sono (purtroppo) patrimonio delle generalità dei dipendenti pubblici.

La seconda criticità riguarda il modo di interpretare la formazione. Affermare che l'investimento nello sviluppo delle competenze per il lavoro agile presenti requisiti e contenuti del tutto specifici rischia di promuoverne un'interpretazione riduttiva, derubricandola come una formazione 'una tantum', di taglio prevalentemente informativo, finalizzata poco più che a creare un 'dizionario comune' sui temi dello smart working.

Una formazione focalizzata prevalentemente sull'aggiornamento rispetto alle disposizioni normative, sugli strumenti di policy e operativi adottati dalle amministrazioni (regolamento, accordo individuale di lavoro agile) ecc. – e standardizzata quanto ai destinatari – rivolta a platee indistinte di dipendenti, senza differenziazioni in funzione del ruolo ricoperto, delle caratteristiche professionali, delle tipologie e dei contenuti delle attività svolte ecc.; insomma,

una formazione 'sulle differenze' del lavoro agile rispetto al lavoro in presenza, che rischia di risolversi in un passaggio adempimentale, in una 'formazione della coscienza a posto'. Per poi sperimentare, con lavoro agile mal implementato, che le differenze rispetto al lavoro in presenza su cui si è stati formati in realtà molto spesso non ci sono.

Una formazione, quella a supporto dello smart working, 'di riparazione', che mira a sviluppare alcune competenze abilitanti, quali possono essere, tanto per fare un esempio, quelle digitali, una volta che il dipendente ha già sottoscritto l'accordo individuale, senza che queste siano state prima accertate e valutate. Al contrario, la preventiva verifica di queste e di altre competenze e quindi, se necessario, la somministrazione di formazione ad hoc, dovrebbe (deve) precedere l'attivazione del lavoro agile: la verifica delle competenze possedute dal dipendente dovrebbe (deve) essere oggetto di valutazione prima della stipula dell'accordo individuale, costituendo un presupposto dello smart working al pari della delocalizzabilità delle attività e della disponibilità di dotazioni tecnologiche per operare da remoto. E così, in effetti, molte amministrazioni l'hanno intesa, prevedendo una formazione (minima) obbligatoria, antecedente alla stipula del primo accordo di lavoro agile.

Inoltre, occorre evitare il rischio che la formazione specifica per lo smart working si traduca in una formazione 'della retorica del lavoro agile' che, mirando giustamente ad enfatizzare il carattere di novità e i punti di forza di questo modello di lavoro, sottace, sottovaluta o sminuisce criticità e zone d'ombra reali o percepite.

I dirigenti, ad esempio, sono chiamati ad affrontare la sfida della 'perdita di controllo', determinata dalla discontinuità introdotta dal lavoro agile rispetto ad abitudini operative, routine, stili manageriali ecc. Inoltre, la disintermediazione operata dalla tecnologia non semplifica la vita dei dirigenti: questi ultimi si trovano spesso ad affrontare un sovraccarico organizzativo e gestionale che, se non adeguatamente gestito, può costituire una barriera rispetto alla promozione e alla diffusione del lavoro agile.

Per i dipendenti, lo smart working può determinare un'intensificazione del lavoro che non si traduce solo nel 'lavorare di più', ma nella richiesta di nuove conoscenze e competenze, con l'emergere di nuove preoccupazioni che possono essere affrontate con adeguati interventi formativi e di accompa-

gnamento: la preoccupazione connessa alla maggiore complessità da gestire, con la necessità di aver bisogno di tempo per potersi aggiornare e sentirsi in grado di utilizzare le tecnologie in modo da portare a termine le proprie attività lavorative in maniera soddisfacente; la preoccupazione connessa al sovraccarico da tecnologia che, esercitando un peso maggiore sul lavoro, finisce per imporre una maggiore velocità di esecuzione delle attività, oppure lo svolgimento di più attività di quelle che si sarebbe in grado di gestire. Rispetto a queste problematiche, la letteratura è unanime nel riconoscere l'importanza della formazione delle persone che lavorano fuori dall'ufficio, affinché esse siano in possesso delle giuste competenze per affrontare le sfide connesse, quali l'emersione di disturbi psico-sociali che potrebbero avere impatti negativi su benessere e produttività, come ad esempio l'aumento dei livelli di stress e la sensazione di isolamento ecc. (Adapt 2022, 29).

Muovendo da queste evidenze, la formazione per il lavoro agile, quindi, dovrebbe (deve) essere preventiva e successiva rispetto all'esperienza lavorativa da remoto: una sorta di sessione di follow up per approfondire opportunità e rischi, per individuare gli strumenti più idonei per fronteggiare criticità e fonti di stress, situazioni di inefficienza, difficoltà realmente sperimentate e vissute durante il lavoro, e non teoriche.

Intendiamoci: la formazione per il lavoro agile serve. Costituisce, soprattutto per la sua possibilità/capacità di agire sulla cultura organizzativa, uno dei pilastri per l'affermazione dello smart working, un fattore abilitante fondamentale insieme alla flessibilità di orari e di luoghi di lavoro, alla dotazione tecnologica idonea e alla riprogettazione degli spazi fisici. Ma è necessario che sia intesa come una formazione potenzialmente in grado di produrre effetti trasformativi non solo nelle (e per le) giornate di lavoro agile di un numero comunque relativamente ridotto di dipendenti. Serve una formazione che non sia percepita come 'marginale' dagli stessi *smart workers*, per i quali 'la spesa' dell'apprendimento può 'non valere l'impresa', considerata la derubricazione del lavoro agile a modalità non prevalente di svolgimento della prestazione lavorativa.

Soprattutto ora che il lavoro agile è a regime, è importante che le amministrazioni sappiano sostenerne e valorizzarne appieno il potenziale trasformativo, destinato ad incidere sì sulle competenze individuali, ma anche – soprattutto – sui processi di

organizzazione e sui modelli di lavoro pubblico (in presenza). In questa prospettiva, occorre che la formazione per il lavoro agile, al di là di alcuni aspetti di specificità, sia inquadrata, sviluppata e declinata nel più generale contesto di amministrazioni pubbliche 'in transizione' verso nuovi (o rinnovati) modelli di organizzazione e di lavoro, che ormai siamo abituati a chiamare 'smart organization' (Bacci *et al.* 2020).

Insomma, la formazione per il lavoro agile può costituire, più che una formazione ad hoc per alcuni, una sorta di antepresa della formazione necessaria per tutti i dipendenti. Si può dire, a questo proposito, che il lavoro agile non determini tanto l'esigenza di una formazione specifica, quanto una specifica necessità di formazione e nuovi bisogni di apprendimento rivolta a tutti i dipendenti.

## 2. Lavoro agile e formazione: una questione di performance

Il lavoro agile, nell'opinione di quanti lo praticano, produce valore, determinando significativi effetti positivi in termini di conciliazione vita-lavoro e di miglioramento della performance individuale. Lo dimostrano i risultati di molti studi e di diverse indagini che hanno cercato di valutare lo smart working misurandone gli effetti sulla soddisfazione dei dipendenti, secondo l'approccio della c.d. 'giustizia organizzativa' e della teoria dello scambio sociale: i dipendenti ai quali viene concesso un beneficio tangibile (in questo caso, maggiori possibilità di conciliazione grazie a modificati rapporti di lavoro), tenderanno a garantire reciprocità all'organizzazione, assicurando un comportamento conforme alle aspettative dell'amministrazione (Valotti 2022, 247).

Le percezioni e le valutazioni dei dirigenti, però, sono spesso sensibilmente diverse, tanto che si è parlato, per questi ultimi, di 'paranoia della produttività', ovvero della diffusa convinzione che gli *smart workers* non lavorino abbastanza (Delzio 2023, 25): il *divide* tra dirigenti e dipendenti nella percezione dell'utilità del lavoro agile e, più in generale, dei modelli di lavoro ibridi, è talmente significativo e rilevante che rischia di generare una vera e propria "guerra dello smart working" tra queste due categorie di personale (Delzio 2023, 25).

Al netto di altre considerazioni, poiché le possibilità di consolidamento dello smart working sono strettamente collegate al tema della gestione della produttività, è necessario orientare lo sviluppo delle competenze

dei dirigenti in modo che questi passino dal preoccuparsi se le persone stanno lavorando abbastanza, all'aiutarle a concentrarsi sul lavoro più importante (Delzio 2023, 25) e sugli elementi di performance (risultati e comportamenti) che generano valore.

Ma il disallineamento percettivo e valutativo circa l'efficacia del lavoro agile tra dirigenti e dipendenti può essere affrontato e risolto solo attraverso la formazione e, in particolare, quella specifica per il lavoro agile?

Sicuramente la formazione può affinare alcune competenze manageriali, sempre che le funzioni di indirizzo e controllo dello smart working non prendano una "deriva burocratica", sfociando nella costruzione di sovrastrutture di monitoraggio e controllo ad hoc focalizzate, ad esempio, sulla verifica di "prodotti di giornata" (di lavoro agile), per dimostrarne la produttività (Angeletti 2020).

Le competenze manageriali di cui parliamo, a dire il vero, dovrebbero essere già patrimonio dei dirigenti pubblici, dopo anni di valutazione della performance individuale dei propri dipendenti. Eppure, visti i contenuti di molti accordi individuali, le difficoltà di descrivere le attività oggetto del lavoro agile in termini di risultati, la confusione tra obiettivi e indicatori, tra indicatori e target, la generale assenza di 'obiettivi comportamentali', l'individuazione, ai fini del monitoraggio, di indicatori semplicisticamente generici, espressi per incompetenza, sciatteria o per semplificare la vita di valutatore e valutato in termini di 'numero di cose fatte rispetto al numero di cose da fare', che tuttavia non sono preventivamente definite ecc., emerge forte la necessità di dover ripartire dai 'fondamentali': prima ancora che formare sulle differenze del lavoro agile, occorre ancora (continuare a) investire sul consolidamento delle competenze manageriali in tema di programmazione, misurazione e valutazione del lavoro. Da questo punto di vista, si può dire che il lavoro agile ha riaperto i riflettori su uno dei principali problemi delle amministrazioni pubbliche: l'incapacità (o la scarsa volontà) di misurare veramente le performance (Valotti 2022, 254).

Così, per capitalizzare gli investimenti già realizzati in favore dello sviluppo delle competenze del personale della Pubblica amministrazione attraverso la formazione a supporto del lavoro agile, occorre dare a quest'ultima uno spessore e una prospettiva strategica. Una formazione per lo smart working senza visione, mossa solo da assilli operativi/

adempimentali, produrrebbe (o consoliderebbe) un lavoro agile 'fine a se stesso', che può migliorare le esigenze di conciliazione e alcune prestazioni professionali di un certo numero, comunque limitato, di dipendenti, senza però determinare un significativo valore aggiunto in termini di cambiamento e di innovazione del lavoro nella Pubblica amministrazione, di miglioramento della performance organizzativa e dei processi di creazione del valore pubblico.

La progettazione di una buona formazione per lo smart working, quindi, non può che muovere da una preliminare chiarezza circa le finalità e gli obiettivi perseguiti attraverso l'applicazione di questo istituto, che risulta chiaramente proiettato, già dalla sua definizione normativa (art. 18 della legge n. 81 del 2017), nella prospettiva di un "modello di generazione di performance e di valore".

La centralità della dimensione strategica nello sviluppo dello smart working è stata chiaramente evidenziata dalla previsione di strumenti di programmazione specificamente dedicati, prima con il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e poi con il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO); quest'ultimo, in particolare, si incarica di integrare le politiche di gestione e sviluppo del personale (reclutamento, formazione, nuovi modelli di organizzazione e di lavoro ecc.) in quelle più generali della performance e della creazione di valore pubblico, prevedendo uno specifico spazio di pianificazione destinato alla promozione e allo sviluppo del lavoro agile.

L'implementazione dello smart working è stata progressivamente focalizzata sulla necessità, da un lato, di creare (pre)condizioni e fattori abilitanti per rendere il lavoro agile efficace e performante, soprattutto in termini di strumenti tecnologici e di comunicazione e, dall'altro, di sviluppare tutele per le modalità di svolgimento del lavoro (ad esempio, attraverso la previsione dell'accordo individuale e del diritto alla disconnessione), con l'obiettivo di promuovere e sostenere una cultura diffusa dell'innovazione e del ricorso a modelli di organizzazione flessibile (Valotti 2022, 253).

Tuttavia, mentre si guarda, giustamente, alle novità 'operative' del lavoro agile a livello individuale – in termini di mutate capacità e competenze – è quanto mai opportuno ricordare le motivazioni che ne hanno determinato una diffusa affermazione nelle amministrazioni pubbliche. Il lavoro fuori dall'ufficio, praticato durante l'emergenza sanitaria,

è servito, tra le altre cose, per (iniziare a) creare, nelle amministrazioni, le condizioni per sviluppare "resilienza organizzativa" (Valotti 2022, 154), una attitudine necessaria per affrontare non solo situazioni di crisi, ma anche, più in generale, le molteplici sfide, i cambiamenti, le esigenze di innovazione che tutte le amministrazioni, centrali e locali, si trovano quotidianamente a fronteggiare.

Se si considera il lavoro agile come uno strumento di trasformazione e di rafforzamento della *reactiveness* delle amministrazioni, occorre superare una logica autoreferenziale degli elementi di sviluppo (fattori abilitanti, tutele e cultura dell'innovazione), non più centrati sui (soli) fabbisogni dei dipendenti, ma ancorati a una logica marcatamente utente/cittadino centrica (Valotti 2022, 253). Questa prospettiva strategica impatta necessariamente sui profili di misurazione e di valutazione del lavoro agile e sugli obiettivi e, quindi, sui contenuti della formazione: la *reactiveness* dello smart working non si misura sui tempi di approvazione degli accordi individuali e di messa a disposizione dei dipendenti degli strumenti informatici ecc., ma sui tempi dell'amministrazione nel generare servizi o, più in generale, risposte ai bisogni costruiti sulle esigenze dei destinatari che siano in grado di assorbire la richiesta di flessibilità, ampiamente intesa, dei dipendenti pubblici (Valotti 2022, 253).

È, questo, peraltro, un risultato formalmente e sostanzialmente ineludibile: il miglioramento dell'impatto esterno del lavoro (agile) costituisce una delle condizionalità previste dalla normativa vigente, che stabilisce che l'attivazione dello smart working sia possibile a patto (e non prima di aver verificato) che questo non pregiudichi o riduca la fruizione dei servizi in favore degli utenti, così come previsto dal decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021. La formazione per il lavoro agile, allora, deve essere quella che promuove lo sviluppo delle competenze per migliorare la performance del lavoro.

### **3. Formare le competenze trasversali attraverso il lavoro agile. E viceversa**

Un quadro di riferimento strategico utile per delineare la traiettoria evolutiva della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale può essere rinvenuto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Quest'ultimo, pur citando esplicitamente lo smart working solo quale strumento di

conciliazione, individua chiaramente, tra gli obiettivi di riforma e gli investimenti di innovazione della Pubblica amministrazione, la necessità di una radicale modificazione dei modelli di organizzazione e di lavoro pubblico.

In particolare, il PNRR prevede il finanziamento di specifici interventi volti a una revisione dei processi decisionali e organizzativi (*behaviours*), una riorganizzazione degli spazi di lavoro (*bricks*) e una crescente digitalizzazione delle procedure (*bytes*) (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2021a, 54). Inquadro in questa prospettiva, il lavoro agile deve essere sviluppato e gestito dalle amministrazioni secondo un approccio sistemico-situazionale che, muovendo da un processo diagnostico partecipato, agisca su tecnologia, spazi fisici, cultura, sistemi organizzativi e politiche *human resource* (Nacamulli e Lazazzara 2021, 376).

L'infrastruttura che rende operative queste innovazioni, sempre nella prospettiva del PNRR, è costituita dallo sviluppo delle competenze trasversali di tutto il personale, funzionali a supportare i processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa di amministrazioni centrali e locali. Sono, queste, competenze che tutti i dipendenti pubblici devono possedere e saper agire, sia pure a livelli di padronanza diversi, in modo da essere efficaci nello svolgimento del proprio lavoro. Emblematiche, da questo punto di vista, sono le competenze digitali, che possono essere definite come quelle necessarie affinché ciascun dipendente comprenda, accetti e adotti i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, in modo da essere promotore dell'innovazione nella prospettiva del miglioramento del servizio, del rapporto con i cittadini e la qualità del proprio lavoro (Dipartimento della Funzione pubblica 2022, 4).

Questa definizione, adottata dal Dipartimento della Funzione pubblica per promuovere un rafforzamento diffuso delle competenze digitali di tutto il personale attraverso l'erogazione di formazione online resa disponibile dalla piattaforma *Syllabus: nuove competenze per le amministrazioni pubbliche* (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023a), è particolarmente importante perché chiarisce la portata trasformativa che ci si attende dallo sviluppo delle conoscenze e delle capacità del personale pubblico: si tratta non tanto di promuovere un rafforzamento diffuso delle competenze digitali di base,

comuni ai cittadini, necessarie per esercitare il diritto della 'cittadinanza digitale', ma di funzionalizzare lo sviluppo delle competenze rispetto al miglioramento delle performance individuali dei dipendenti e, quindi, dei servizi erogati a cittadini e imprese. E questa deve essere anche (soprattutto) la prospettiva della formazione, orientata a sviluppare le competenze digitali del personale che opera in lavoro agile: non una formazione specifica finalizzata solo a saper usare (meglio) le tecnologie a supporto del lavoro da remoto – quali, ad esempio, gli strumenti di *collaboration* – ma una formazione più generale, strumentale al miglioramento del contributo apportato con la prestazione lavorativa, a prescindere dal luogo e dalle modalità di svolgimento.

Così, la formazione deve essere estesa all'ampio ventaglio delle competenze trasversali, alle c.d. '*soft skills*' e, più in generale, a un variegato insieme di competenze che abbracciano, oltre a quelle non cognitive, anche le competenze cognitive non di tipo disciplinare e contenutistico, ma processuale e tendenzialmente interdisciplinare. Per cogliere questo obiettivo, si può far riferimento al framework delle competenze trasversali dei dipendenti con qualifica non dirigenziale messo a punto dal Dipartimento della Funzione pubblica e dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione, che definisce il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere 'con successo' il proprio ruolo (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023b, 6).

Il framework è articolato in sedici competenze trasversali, raggruppate in quattro aree: capire il contesto pubblico; interagire nel contesto pubblico, realizzare il valore pubblico e gestire le risorse pubbliche. Una specifica competenza relativa alla comprensione del contesto pubblico riguarda la "consapevolezza digitale", definita come la capacità di comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023b, 12). Si tratta, in buona sostanza, delle competenze digitali di carattere trasversale cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti.

Una delle utilità del framework risiede nel fatto che questo costituisce un dizionario comune e una guida operativa per la progettazione e l'implementa-

zione, da parte delle amministrazioni, degli interventi formativi. Nel caso della formazione per il lavoro agile, il modello fornisce un quadro strategico e di senso, una rappresentazione del livello di interdipendenza tra competenze diverse che tuttavia devono essere sviluppate in maniera sinergica e coordinata.

Inoltre, il framework supplisce alla debolezza dei processi di programmazione della formazione delle amministrazioni, messa in luce, innanzi tutto, dalle carenze della rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi (Inapp 2021), lacunosa anche nel caso del lavoro agile: nella maggior parte delle amministrazioni, infatti, l'erogazione di formazione destinata agli *smart workers* muove generalmente da una 'presunzione di necessità', date le novità del modello di lavoro, e non da una preventiva analisi dei gap. La possibilità di fare riferimento a un modello di competenze, al contrario, consente di mappare quelle 'agili' già in possesso di dirigenti e dipendenti e definire iniziative formative più mirate, anche al fine di un'eventuale certificazione delle competenze che concorrono allo sviluppo di un "mindset agile" (Provincia autonoma di Trento 2023).

Nel framework sopra sinteticamente descritto possono essere rinvenute tutte le competenze specifiche per lo smart working di cui parlano le citate *Linee guida in tema di lavoro agile* del Dipartimento della Funzione pubblica. Oltre a quelle digitali, di cui si è già detto, l'area della "realizzazione del valore pubblico" prevede l'"affidabilità", definita come la capacità di "portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità", l'"iniziativa", intesa come la capacità del dipendente di "attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi" e l'"orientamento al risultato", definito come la propensione e l'attitudine ad "agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà" (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023b). Competenze, queste, fondamentali non solo per il lavoro agile, ma per il lavoro pubblico in generale, e quindi per tutti i dipendenti.

Le competenze sopra sinteticamente descritte

dimostrano, insieme ad altre, che la formazione per il lavoro agile passa attraverso la formazione di tutti i dipendenti, a prescindere che questi scelgano o meno di lavorare da remoto. Anche perché, il 'vero' lavoro agile, lungi dall'essere una mera questione tra il singolo dirigente e il rispettivo dipendente, può realizzarsi solo all'interno di 'agile organizations', amministrazioni cioè in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni attraverso nuovi modelli organizzativi caratterizzati da decentramento delle responsabilità, valorizzazione dei ruoli di integrazione, sviluppo delle relazioni orizzontali e delle logiche di lavoro in team, digitalizzazione dei servizi, direzione per obiettivi, nonché attraverso una cultura organizzativa orientata alla condivisione dei valori, alla promozione del senso di appartenenza, alla propensione al rischio e all'innovazione attraverso l'assunzione di responsabilità quale opportunità (Valotti *et al.* 2020, 303).

Proiettata in questa prospettiva, la formazione per il lavoro agile, in quanto capace di attivare lo sviluppo di competenze trasversali, dovrebbe configurarsi come formazione obbligatoria. Ciò, in linea con alcuni recenti atti di indirizzo per la promozione della formazione del personale delle amministrazioni pubbliche – e quindi anche per quella a supporto del lavoro agile – che evidenziano l'amplissima platea dei destinatari che quest'ultima deve raggiungere, oltre che una serie di priorità:

- formazione online dei dipendenti sui temi della transizione digitale, ecologica e amministrativa. Tutte le amministrazioni, centrali e locali, sono invitate ad aderire alla piattaforma *Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni* del Dipartimento della Funzione pubblica entro il 30 giugno 2023, registrando i propri dipendenti (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023a);
- sviluppo delle competenze digitali del personale. Tutte le amministrazioni devono avviare alla formazione sui temi del digitale almeno il 30% dei propri dipendenti, entro sei mesi dall'adesione alla piattaforma *Syllabus*, traguardando l'obiettivo del 70% nel 2025 (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023a). In particolare, "in considerazione dei contenuti delle competenze digitali – relativi, tra l'altro, ai temi della sicurezza informatica, dell'utilizzo degli strumenti di tecnologici e di collaborazione ecc. – tale tipologia di formazione riveste particolare rilievo per i dipendenti che svolgono la

loro prestazione lavorativa anche in modalità agile o da remoto” (Ministro per la Pubblica amministrazione 2023a, 8).

#### 4. Apprendere dalla formazione per il lavoro agile

Nelle pagine precedenti abbiamo richiamato alcune delle motivazioni che fanno ritenere che una formazione specifica per il lavoro agile possa non produrre un elevato valore aggiunto e un impatto trasformativo significativo della cultura organizzativa e dei modelli di lavoro pubblico. Ciò, innanzi tutto, per la prevalenza di una prospettiva ‘micro’, per la sua concentrazione sulla performance individuale del lavoro da remoto, e solo subordinatamente su un’analisi degli effetti, positivi e negativi, sulla performance organizzativa e sull’impatto esterno del lavoro agile, in termini di efficacia delle prestazioni e di servizi erogati a cittadini e imprese.

E infatti, fin qui, l’adeguamento operativo alle nuove modalità di lavoro da remoto ha riguardato principalmente i processi di micromanagement, lasciando sostanzialmente inalterati gli assetti organizzativi e i modelli di lavoro, che continuano a funzionare senza particolari variazioni (Reale 2022, 48), ovvero senza che l’esperienza del lavoro agile abbia lasciato, nella maggior parte delle amministrazioni, una traccia significativa. Al contrario, l’obiettivo da perseguire (anche) attraverso la formazione per il lavoro agile dovrebbe (deve) riguardare l’efficacia e la piena funzionalità dell’intera “catena del valore del lavoro agile”, che va dal miglioramento della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti al miglioramento dei servizi erogati dalle amministrazioni e, quindi, della fiducia dei beneficiari rispetto all’operato delle amministrazioni stesse (Valotti *et al.* 2020, 305).

Ciononostante, l’attenzione riservata alla formazione quale strumento di attivazione e attuazione del lavoro agile, oltre ad aver consentito di cogliere primi risultati significativi in termini di sviluppo delle competenze di una quota non trascurabile di dipendenti, ha permesso di individuare alcune traiettorie di innovazione e, in particolare, alcune condizioni di successo della formazione stessa.

La prima riguarda il rapporto tra formazione e motivazione, alla base della sua efficacia. L’investimento nello sviluppo delle competenze per il lavoro agile è stato destinato a dipendenti che, probabilmente, hanno una maggiore propensione e/o motivazione al cambiamento: anche nel caso in cui

la scelta di accedere al lavoro agile sia motivata da finalità eminentemente conciliative, chi pratica lo smart working ha una più spiccata propensione a sperimentare modalità di lavoro diverse da quelle usuali, e quindi a sviluppare competenze differenti.

L’esperienza del lavoro agile insegna, quindi, che la formazione, oltre ad essere più efficace dove vi è motivazione, può rinforzare quest’ultima e costituire uno strumento di gratificazione, una forma di attenzione alla cura delle persone e alla loro crescita professionale, che si traduce in un incremento di *engagement* e, quindi, di performance. A patto, però, che l’amministrazione agisca contemporaneamente sulle altre dimensioni dell’innovazione (organizzativa, tecnologica e culturale), altrimenti la formazione per lo smart working rischia di essere controproducente proprio dal punto di vista della motivazione: ciò accade quando i contenuti della formazione, pure corretti, vengono però di fatto percepiti come una retorica ‘mistificazione della realtà’, perché il lavoro in ufficio non cambia, e l’esperienza positiva del lavoro agile praticato qualche giorno nella settimana, in alternanza a quello in presenza, viene sostanzialmente azzerata dalla routine del lavoro svolto nei locali dell’amministrazione, praticato in prevalenza.

Un secondo lascito positivo dell’esperienza maturata dai dipendenti con la pratica del lavoro agile riguarda la modifica del rapporto tra dipendente e formazione. Uno dei vantaggi offerti dallo smart working, infatti, è indubbiamente quello di consentire alle persone maggior tempo (e possibilità) per le attività di apprendimento e aggiornamento professionale: durante la pandemia da Covid-19 abbiamo assistito al moltiplicarsi dell’offerta di webinar, workshop ed eventi online, spesso ad accesso gratuito, su temi inerenti all’attuazione del lavoro agile, ma anche su altri attinenti alla prestazione lavorativa. Ciò ha indubbiamente aumentato la consapevolezza dell’importanza della formazione e del fatto che questa si configuri, davvero, come “attività lavorativa a tutti gli effetti” (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2021b).

L’emergenza pandemica – e veniamo al terzo elemento positivo – ha contribuito a innovare le modalità e gli strumenti di formazione, in precedenza ancorati prevalentemente alla presenza, con la possibilità, per i dipendenti, di accedere a un numero molto più elevato di opportunità formative, anche ‘scavalcando’ il ruolo, spesso debole, del referente della formazione. Le moltiplicate occasioni, grazie

all'abbondante offerta online di fare formazione 'fai da te', gratuitamente e spesso di buon livello, hanno accresciuto la possibilità di soddisfare il 'diritto soggettivo' alla formazione alla base della società della conoscenza (Nacamulli e Lazazzara 2021, XIII).

Le nuove modalità di formazione (online) hanno inoltre aumentato le possibilità di compatibilizzare la formazione con l'attività lavorativa. Come è stato scritto, le tecnologie e il web hanno dato un forte impulso alla possibilità di apprendere nella nuova dimensione social e di superare la tradizionale logica trasmissiva grazie all'affermarsi dei modelli che mettono al centro l'interazione continua delle persone (Nacamulli e Lazazzara 2021, 78-79); così, lo smart working ha facilitato l'introduzione di un approccio basato sullo *smart learning*, in cui 'smart' non è solo apprendere a distanza, ma significa offrire ai discenti formazione fruibile da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, reinterprestando il processo di apprendimento (FPA 2023a, 75).

Un ulteriore elemento positivo della formazione per il lavoro agile riguarda il maggiore orientamento

e allineamento dei contenuti formativi rispetto alle necessità del lavoro. Lo sviluppo delle competenze digitali costituisce, da questo punto di vista, un esempio paradigmatico. Allo stesso tempo, però, è necessario che la formazione per lo smart working, ma anche per il lavoro in presenza, sia finalizzata non tanto (e non solo) ad "insegnare un contenuto", ma a "permettere l'apprendimento" (Kadokia e Owens 2021, 73) e sia direttamente collegata agli obiettivi di performance, il vero indicatore di impatto della formazione.

Infine, ma l'elenco non ha alcuna pretesa di esaustività, gli interventi di sviluppo delle competenze a supporto della promozione e della diffusione del lavoro (agile), per come fin qui realizzati, hanno il merito di aver chiarito la necessità di un 'cambio di passo' della funzione 'formazione' delle amministrazioni; quest'ultima deve passare da una visione centrata sul mero approvvigionamento e creazione di contenuti formativi a una visione di guida dei processi di miglioramento della performance (individuale e organizzativa), abilitando un apprendimento realmente capace di modificare alcuni specifici comportamenti sul lavoro.

## Riferimenti bibliografici

- Adapt (2022), *Il lavoro e le sue trasformazioni. Innovazione, digitalizzazione e formazione alla prova del Covid-19 in Lombardia*, Modena, Adapt University Press
- Angeletti S. (2023), Competenze digitali del personale della Pubblica amministrazione: quali e come svilupparle, *Rivista di Digital Politics*, n.3, pp.361-382
- Angeletti S. (2020), Misurare il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche: profili, problemi e prospettive, *Rivista Italiana di Public Management*, 3, n.1, pp.64-90
- Angeletti S., Nigro R. (2023), Il ritorno della programmazione della formazione nelle amministrazioni pubbliche, in Consiglio nazionale dell'Economia e del lavoro, *Relazione 2022 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini*, Cnel, Roma, pp.101-120
- Bacci A., Frieri F.R., Sparaco S. (2020), *Trasformazione digitale & smart working nella Pubblica amministrazione. Visioni e pratiche*, Rimini, Maggioli
- Brunetta R., Tiraboschi M. (2021a), *Lavoro agile: una rivoluzione che parte dalla Pubblica amministrazione*, Working Paper n.13, Modena Adapt University Press
- Brunetta R., Tiraboschi M. (2021b), *Lavoro agile: alcune conferme dalle prime rilevazioni empiriche*, Working Paper n.15, Modena Adapt University Press
- Celli P.L. (2021), *La vita non è uno smart working*, Milano, Libri Este
- De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio
- De Pisapia N., Vignoli M. (2021), *Smart working mind*, Bologna, il Mulino
- Delzio F. (2023), *L'era del lavoro libero*, Soveria Mannelli, Rubbettino
- Dipartimento della Funzione pubblica (2022), *Syllabus. Competenze digitali per la PA*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri <<https://bitly.ws/39ipg>>

- Dipartimento della Funzione pubblica (2021), *Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri <<https://shorturl.at/ipMV8>>
- FPA (2023a), *Digital 360. Annual report 2022*, Roma, Edizioni FORUM PA
- FPA (2023b), *Lavoro pubblico 2023*, Roma, Edizioni FORUM PA
- Il Sole 24 Ore (2021), *Smart working. Guida 2021*, Milano, Edizioni Il Sole 24 Ore
- Inapp (2021), *Rapporto Inapp 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, Roma, Inapp
- Inapp, Zucaro R. (a cura di) (2022), *Verso lo smart working? Un'analisi multidisciplinare di una sperimentazione naturale*, Inapp Report n.30, Roma, Inapp
- Istat (2021), *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working*, Roma, Istat <<https://shorturl.at/vxQSY>>
- Kadakia C., Owens L.M.D. (2021), *Il design della formazione. Il nuovo paradigma digitale*, Milano, Franco Angeli
- Ministero delle Imprese e del made in Italy (2023), *Piano integrato di attività e di organizzazione 2023-2025*, Roma, Ministero delle Imprese e del made in Italy
- Ministero dell'Interno (2023), *Piano integrato di attività e di organizzazione 2023-2025*, Roma, Ministero dell'Interno
- Ministero dell'Istruzione e del merito (2023), *Piano integrato di attività e di organizzazione 2023-2025*, Roma, Ministero dell'Istruzione e del merito
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2021), *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile*, Roma, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali
- Ministro per la Pubblica amministrazione (2023a), *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma
- Ministro per la Pubblica amministrazione (2023b), *Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*, Roma
- Ministero dell'Università e della ricerca (2023), *Piano integrato di attività e di organizzazione 2023-2025*, Roma, Ministero dell'Università e della ricerca
- Nacamulli R.C.D., Lazazzara A. (a cura di) (2021), *L'ecosistema della formazione*, Milano, Egea
- Parrella M. (2021), *Formare la Pubblica amministrazione: il rapporto SNA 2017-2020*, *Giornale di Diritto Amministrativo*, n.4, pp.457-462
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021a), *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021b), *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Provincia autonoma di Trento (2023), *Approvazione del "Progetto sperimentale per la certificazione delle competenze 'agili' dei lavoratori della Provincia autonoma di Trento" nell'ambito del Programma Fondo sociale europeo plus (FSE+) 2021-2027 della Provincia autonoma di Trento*, Trento
- Reale R. (a cura di) (2022), *Dimensioni dello smart working*, Milano, Franco Angeli
- Valotti G. (a cura di) (2022), *Reactive PA*, Milano, Egea
- Valotti G., Barbieri M., Giacomelli G., Micacchi L., Vidè F. (2020), *Il lavoro agile: un'occasione da non perdere*, *Rivista Italiana di Public Management*, 3, n.2, pp.299-319

### Sauro Angeletti

s.angeletti@governo.it

Direttore dell'Ufficio per l'Innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Dottore di ricerca in Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, è autore di articoli e pubblicazioni sui temi della formazione e dello sviluppo del capitale umano, della misurazione e valutazione della performance, dell'innovazione dei modelli di organizzazione e lavoro pubblico.