

Smartworking nella Pa: come renderlo efficace*

25.11.20

Isabella Pagin e Federico Pozzi

[Un Commento](#)

Lo smartworking può essere un'opportunità per migliorare la produttività nella pubblica amministrazione. Ma sono necessari investimenti mirati nella formazione della forza lavoro, nella revisione del sistema di valutazione e nell'accesso a Internet veloce.

Serve una nuova formazione

Durante i mesi di lockdown, anche la pubblica amministrazione ha dovuto far ricorso allo smartworking, in breve tempo e con risultati spesso insoddisfacenti. Dell'esperienza si deve comunque far tesoro per strutturare in modo più efficiente il futuro dello smartworking, visto che per il 2021 se ne attende un ulteriore sviluppo. Con il Piano organizzativo del lavoro agile (Pola), infatti, la ministra Fabiana Dadone ha fissato l'obiettivo di impiegare il 60 per cento dei dipendenti pubblici nel lavoro da remoto nel 2021. Occorre quindi intervenire su tre aspetti fondamentali: formazione, gestione delle performance e digitalizzazione.

Il primo passo è formare i dipendenti pubblici per lavorare da remoto. L'età media nel pubblico impiego è tra le più alte in Europa - 50,7 anni - anche a causa del blocco del turnover degli ultimi anni. Per realizzare uno smartworking efficiente, è necessario dotare i lavoratori pubblici delle competenze digitali necessarie. Una formazione tecnica di base sull'uso delle infrastrutture digitali è dunque fondamentale per una forza lavoro anziana, con scarse competenze di questo tipo. Oltre a quella tecnica, è necessaria anche una formazione relazionale: le dinamiche interpersonali sono inevitabilmente cambiate e gestire in smartworking colleghi e utenza richiede nuove competenze.

Cambia la valutazione dei dipendenti

L'adozione dello smartworking nella Pa sarà poi l'occasione per mettere mano al sistema di valutazione delle performance: nel lavoro agile non può più basarsi sulla presenza o meno della risorsa in ufficio, o sul numero di ore lavorate.

Bisogna riformulare due aspetti del meccanismo di valutazione del dipendente pubblico: il primo punta all'auto-responsabilizzazione del lavoratore, mentre il secondo aspetto prevede una verifica esterna e di tipo qualitativo dei risultati.

Nel nuovo contesto, il dirigente pubblico avrà un ruolo fondamentale di monitoraggio e valutazione del dipendente, funzionale a valorizzarne i meriti e, di conseguenza, ad aumentarne la produttività. Il sistema della premialità è lo strumento utile a stimolare il conseguimento di risultati concreti, pertanto non può più essere osteggiato all'interno del pubblico impiego, come invece è successo per la legge sulla Buona scuola.

Per quanto riguarda la misurazione delle performance, deve essere quanto più oggettiva e deve essere conosciuta dal dipendente. Ne deriva un sistema di responsabilità a piramide, per cui ogni livello è responsabile per il lavoro dei propri sottoposti, e risponde di questo ai propri superiori. Responsabilità e monitoraggio delle prestazioni sono dunque due aspetti cardine per ridisegnare i modelli organizzativi in remoto all'interno della Pa.

Le infrastrutture necessarie

Il terzo pilastro su cui occorre investire riguarda l'adozione di un'infrastruttura digitale che permetta a tutto il paese di collegarsi all'Internet veloce. È un passaggio necessario per attuare anche nelle zone meno connesse una modalità di lavoro efficiente. In questo senso bisogna accelerare il progetto per l'adozione della banda ultra larga in tutto il paese: alla fine del 2019, il 13,1 per cento della popolazione italiana era ancora sprovvisto di una connessione Internet veloce. Le infrastrutture di interazione digitale, poi, devono coinvolgere anche il rapporto con l'utenza. Una buona pratica imparata durante il lockdown è quella della telemedicina, che ha permesso di gestire in modo veloce e diretto il rapporto tra medico e paziente, evitando ai malati cronici o fragili i rischi di spostamento.

È dunque il momento giusto per ripensare a un nuovo modo di lavorare nella pubblica amministrazione, ir
caro prezzo, dalla crisi che stiamo vivendo. Perché lo smartworking sia un'opportunità di migliorare la pro
pubblica amministrazione, però, sono necessari investimenti mirati in tre direzioni: la formazione della
pubblica, che ha competenze digitali basse rispetto alle necessità di lavoro in remoto, una rimodulazione
valutazione delle performance, che non può più basarsi sul numero di ore lavorate; e l'accesso a Internet nel
territorio italiano. Solo così lo smartworking, lasciato in eredità dalla pandemia, potrà accelerare lo svilup
invece di rallentarlo.

* La proposta è stata presentata dagli autori nell'ambito del [concorso di idee](#) lanciato a luglio.

In questo articolo si parla di: [Accesso a internet](#), [digitalizzazione](#), [Federico Pozzi](#), [Isabella Pagin](#), [lavoro pubblica amministrazione](#), [smartworking](#)

BIO DELL'AUTORE

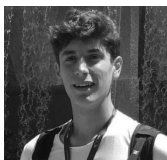
ISABELLA PAGIN



Isabella Pagin studia Giurisprudenza presso l'Università di Ferrara. Il suo piano di studi è diritto internazionale, in particolare europeo e al diritto del lavoro.

[Altri articoli di Isabella Pagin](#)

FEDERICO POZZI



Federico Pozzi, dopo la laurea triennale in Economia presso l'Università di Padova, è iscritto di laurea magistrale in Politics and Policy Analysis presso l'Università Bocconi di Milano.

[Altri articoli di Federico Pozzi](#)