
Quale formazione per il lavoro da remoto? Alcune evidenze da uno studio nazionale sul personale tecnico-amministrativo dell'Università nel periodo emergenziale¹

Chiara Ghislieri	Prof.ssa Associata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino
Domenico Sanseverino	Dottore in Psicologia, Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino
Tindara Addabbo	Prof.ssa Ordinaria in Political Economics, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia
Vincenzo Bochicchio	Professore associato in Psicologia Dinamica, Dipartimento di Studi Umanistici, Università della Calabria
Patrizia Tomio	Diversity and Disability Manager, esperta sui temi di equità, diversità, inclusione, Università degli studi di Trento

Il tema del lavoro da remoto è stato al centro della scena organizzativa a partire da marzo 2020 quando, in maniera massiva, diversi contesti occupazionali hanno fatto ricorso a questa modalità come strategia di contenimento della pandemia e di mantenimento di un livello adeguato di funzionamento dell'organizzazione. Molteplici sono stati quindi i richiami rispetto a un'analisi di questo grande (e drammatico) esperimento involontario al fine di comprendere le principali conseguenze del lavoro da remoto relative in specifico a situazioni emergenziali, ma anche per cogliere indicazioni e spunti per il "new normal", nell'idea di contribuire a sviluppare modalità di lavoro efficaci ed efficienti, ma anche capaci di sostenere la conciliazione e promuovere benessere (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021).

Smart working prima e dopo l'emergenza

Prima dell'emergenza, in Italia, in base ai dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, erano 570 mila le persone in *smart working*, concentrate principalmente nelle grandi imprese. Un numero decisamente più contenuto di *smart worker* era presente nelle piccole e medie imprese e nella Pubblica Amministrazione, ove, nonostante i supporti normativi e le previsioni dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, nonché le spinte del Governo rispetto a questa modalità di erogazione della prestazione, i progetti strutturati, pur con un trend in crescita, riguardavano solo circa il 16% degli enti.

Al 13/3/2020, poco più di una settimana dopo il primo decreto del Governo relativo al primo, parziale, *lockdown*, il Ministero del Lavoro ha comunicato un dato raddoppiato; alla fine di aprile, il numero delle persone in lavoro da remoto si attestava su 1,827,792, ovvero l'8% della forza lavoro. L'incremento dei "lavoratori agili da emergenza" è proseguito come reazione alle raccomandazioni del DPCM dell'11/3/2020, e, in particolare,

¹ Questo contributo è parte di un più ampio progetto di ricerca: Ghislieri C., Addabbo T., Bochicchio V., Musumeci R., Picardi I., Tomio P., Converso D., Sanseverino D. (2021). *Lavoro in università ed emergenza: primi risultati dell'indagine nazionale*. Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane.

alle direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha eliminato l'obbligo della sperimentazione per passare a una immediata estensione alla maggior parte del personale. In risposta a queste indicazioni, al 27 marzo 2020 la percentuale di personale in lavoro da remoto era del 68% con un'importante variabilità tra regioni e qualche difficoltà nel sud del Paese (dati del Ministero della Pubblica Amministrazione). Attualmente, sulla base delle nuove norme contenute nel decreto proroghe le amministrazioni non saranno più tenute al rispetto della soglia minima del 50% di dipendenti in lavoro agile.

Nell'emergenza, il lavoro da remoto è stato adottato spesso in una "forma ibrida" tra telelavoro e lavoro agile: le persone, nella maggior parte dei casi, si sono trovate a lavorare da casa per tutta la settimana (secondo un modello più simile al telelavoro), con mezzi propri (lavoro agile), con una limitata formazione specifica sul lavoro a distanza, con pratiche di verifica/valutazione del lavoro estremamente variabili (qualche volta basate sull'orario della connessione, come nel telelavoro, qualche volta basate sugli obiettivi, come nel lavoro agile). All'inizio della situazione emergenziale le persone hanno lavorato in prevalenza con mezzi propri, spesso non adeguati e non sufficienti, anche in relazione alle eventuali contestuali necessità del nucleo familiare: c'è voluto tempo per avviare azioni di adeguamento della tecnologia fornita dalle organizzazioni. Rilevante nell'impatto sulle condizioni di lavoro è risultato anche l'intervento formativo ricevuto sulla modalità di lavoro a distanza.

La situazione di emergenza ha evidenziato l'arretratezza tecnologica del Paese e del tessuto aziendale, come si evince anche dai dati dell'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI), in cui l'Italia si posiziona quartultima ed è caratterizzata da un gap di genere a svantaggio delle donne (EIGE, 2020); in particolare, nella dimensione del capitale umano, ovvero le capacità informatiche degli utenti, l'Italia è all'ultimo posto.

In questo contributo non ci concentriamo sulle conseguenze del lavoro da remoto emergenziale su qualità del lavoro, conciliazione e benessere, aspetti cui altri lavori hanno già dedicato attenzione (Fana et al., 2020; Galanti et al., 2021; Ghislieri et al., 2021; Toscano e Zappalà, 2020) ma sul quadro che emerge in tema di formazione, rispetto alla formazione ricevuta e a quella considerata necessaria dal personale.

Telelavoro e lavoro agile nelle Università

Nel dicembre 2020, la Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane ha avviato uno studio rivolto direttamente al personale degli Atenei aderenti, che hanno deciso di partecipare a un'indagine nazionale relativa al lavoro in accademia durante il periodo emergenziale.

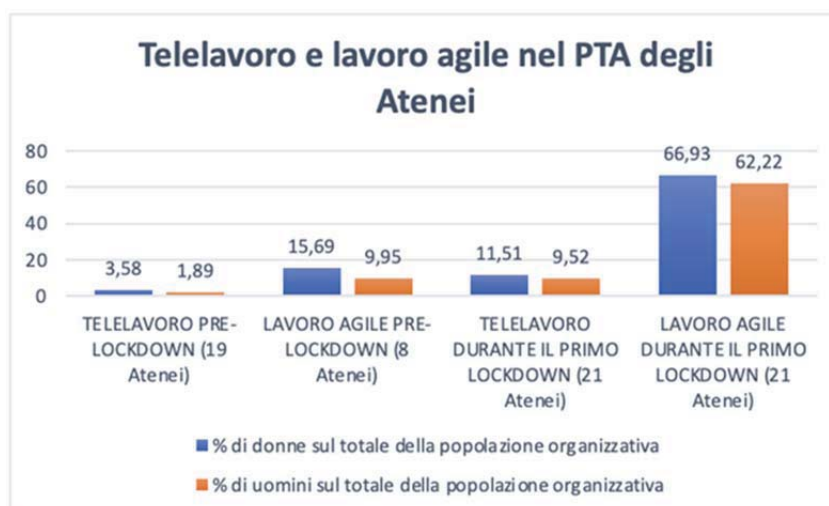
Ma quale era la situazione degli Atenei italiani, rispetto al tema del lavoro da remoto, prima della pandemia? Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo (PTA), alcune Università avevano già introdotto sperimentazioni di lavoro agile con anticipo rispetto al periodo emergenziale; in alcuni casi, forme di telelavoro e, in misura più limitata, di *smart working*, erano già presenti "a regime" con l'obiettivo di far fronte a esigenze di particolari lavoratori/trici, ma anche di apportare alcuni benefici

***Uno studio su 44
Atenei***

sul piano organizzativo e della sostenibilità ambientale. Un quadro della situazione si può desumere da una precedente indagine della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane, realizzata nell'estate del 2020 coinvolgendo i Comitati Unici di Garanzia degli Atenei aderenti: all'indagine hanno partecipato i CUG di 44 Atenei Italiani (costituiti tra il 2010 e il 2017; Ghislieri e Bochicchio, 2021).

I dati hanno evidenziato un netto aumento della percentuale di PTA in lavoro da remoto (includiamo qui sia il telelavoro sia il lavoro agile), in coerenza con quanto noto a livello nazionale, con percentuali sempre lievemente maggiori di donne che lavorano da casa (v. Figura 1). Dei 44 Atenei che hanno partecipato all'indagine, solo 19 avevano avviato progetti di telelavoro prima del lockdown, con percentuali molto basse; 8 Atenei avevano anche introdotto misure di lavoro agile. Durante il *lockdown*, gli Atenei che hanno fornito informazioni complete sul numero di persone in telelavoro e lavoro agile sono stati 21, con percentuali elevate, come si vede in figura 1, soprattutto per quanto riguarda il lavoro agile.

Figura 1. Lavoro da remoto nel PTA prima e durante il primo lockdown



La formazione ricevuta

L'indagine rivolta al personale ha indagato diversi aspetti della qualità della vita di lavoro. Ci soffermiamo qui sul tema della formazione, considerando il ruolo fondamentale che essa riveste in generale e in specifico per quanto riguarda le nuove modalità di lavoro. La formazione "classica" a supporto del telelavoro e del lavoro agile ha in prevalenza poggiato su impianti tradizionali, in parte veicolati da remoto, in parte in presenza, con il prevalere di contenuti riferiti ad aspetti normativi e di sicurezza. Questa impostazione ha guidato anche la formazione che è stata erogata (quando ciò avvenuto) nel primo lockdown.

Oltre agli aspetti normativi (e contrattuali) e alla sicurezza, la formazione in merito al lavoro da remoto, se vista da una prospettiva più ampia e interdisciplinare, richiama l'importanza di accompagnare il cambiamento tenendo conto di una molteplicità di prospettive: dagli aspetti relativi alle dinamiche organizzative, alle implicazioni psicologiche del lavoro da remoto, alla ridefinizione delle relazioni, fino alla conoscenza degli applicativi e allo sviluppo delle competenze digitali.

Obiettivi dello studio e metodo

Come anticipato, questo studio si inserisce in una più ampia indagine nazionale tesa a comprendere il sistema di richieste e di risorse, oltre che le conseguenze in termini di conciliazione e benessere, del lavoro in accademia durante la pandemia da COVID-19. Questo specifico studio ha come obiettivo quello di fotografare le precedenti esperienze di formazione in tema di lavoro da remoto del personale tecnico amministrativo delle Università italiane e di rilevare le percezioni/dichiarazioni in merito alla formazione ricevuta e a quella necessaria.

I partecipanti

I partecipanti hanno un'età compresa tra 21 e 67 anni ($M=48,44$; $DS=9,07$), con una prevalenza femminile (71,4%), in linea con la composizione di genere in questo ambito.

In tabella 1 è presentata una sintesi delle caratteristiche socio-professionali di chi ha partecipato alla ricerca.

Si tratta di un campione che ha in prevalenza un titolo di studio elevato e un contratto a tempo pieno di tipo indeterminato.

Tabella 1. Caratteristiche socio-professionali del campione

Ateneo di provenienza	Politecnici	15,9%
	Piccoli	3,9%
	Medi	26,7%
	Grandi	39,4%
	Mega	14%
Contratto	Tempo indeterminato	91,8%
	Tempo determinato	8,2%
Regime orario	Full-time	88,2%
	Part-time	11,8%
Titolo di studio	Licenza media	2,2%
	Maturità	27,2%
	Laurea, specializzazione, dottorato	69,1%
	Altro	1,5%
Modalità di lavoro	Lavoro in presenza fase 1	3,6%
	Lavoro in presenza fase 2	9,7%
	Alternanza remoto-presenza fase 1	18,5%
	Alternanza remoto-presenza fase 2	41,6%
	Lavoro in remoto	26,3%
	Sospensione attività lavorativa	0,2%
Precedenti esperienze di lavoro da remoto	14,7%; circa 2 giorni a settimana, per 18 mesi	

Rispetto alla formazione, il 40% dichiara di non averne ricevuta, il 47% dichiara di aver ricevuto una formazione breve e il 13% dichiara di avere ricevuto formazione approfondita (Fig.2).

In merito ai contenuti della formazione, in figura 3 si possono osservare le percentuali di risposta relative a aspetti normativi, sicurezza, dinamiche di lavoro da remoto, aspetti organizzativi, aspetti psicologici, tecnologia e applicativi, competenze digitali.

Il grafico confronta le percentuali di risposta per formazione già ricevuta e formazione necessaria, fornendo alcune indicazioni importanti rispetto alle direzioni di sviluppo delle pratiche formative.

Figura 2. Tipologia di formazione ricevuta e precedenti esperienze di lavoro da remoto

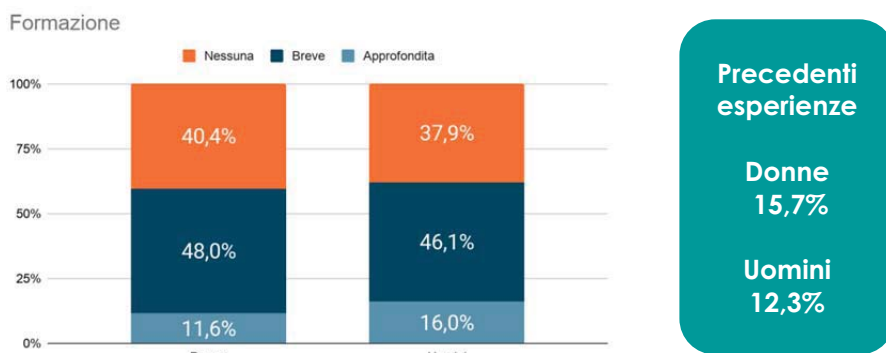
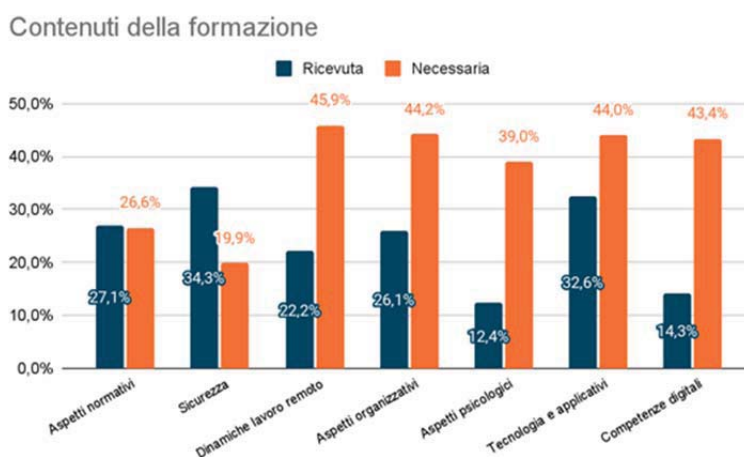


Figura 3. Contenuti della formazione ricevuta e ritenuta necessaria



Il dato sulla formazione ricevuta non è molto confortante: quasi il 40% dichiara di non aver ricevuto formazione e questo dato è ancora più critico pensando che esso è relativo al periodo dicembre 2020-marzo 2021: non siamo più, quindi, a inizio pandemia, quando si è dovuto transitare all'improvviso verso una nuova modalità di lavoro, ma è trascorso un anno. Un tempo che poteva essere utilizzato per erogare formazione tenendo anche conto di due elementi: le persone hanno iniziato ad avere crescente familiarità con il lavoro da remoto, a sviluppare esperienza e quindi "materiale" biografico per una formazione per problemi e casi; le organizzazioni possono aver colto aree di criticità/investimento su cui intervenire.

Ma perché non è accaduto? Nell'esperienza di molti Atenei, la pausa estiva, complice anche un comprensibile ottimismo influenzato dai dati sul rallentamento dei contagi, ha corrisposto a importanti sforzi mirati a ri-pensare l'organizzazione, affinché fosse possibile il più ampio rientro in presenza.

Questo grande investimento, certamente corretto pensando all'importanza di rimettere in funzione un sistema che ruota attorno a didattica e ricerca, entrambi aspetti in cui l'interazione non mediata da tecnologie è importante anche per sostanziare quel senso di

appartenenza e di comunità, ha spinto ad “archiviare” il lavoro da remoto come soluzione emergenziale “estrema”, rispetto alla quale, in molti casi, si è fatto un bilancio, ma non un “rilancio”.

Entrando ancora più nel merito dei risultati dell’indagine, emerge che le donne sembrano aver ricevuto formazione meno spesso (59,6% contro 62,1%), particolarmente sugli aspetti normativi, anche se hanno ricevuto più spesso formazione breve e hanno precedenti esperienze in misura (lievemente) maggiore.

In Tabella 2 in dettaglio le differenze evidenziate per contenuto della formazione.

Diversità di genere

Tabella 2. Differenze tra donne e uomini nella formazione ricevuta e ritenuta necessaria

		F	M
Formazione ricevuta	Aspetti normativi	24,8%	32,7%
	Dinamiche di lavoro da remoto	20,4%	26,6%
	Aspetti organizzativi	24,8%	29,8%
	Competenze digitali	12,9%	17,7%
Formazione necessaria	Aspetti organizzativi	45,3%	41,8%
	Tecnologia e applicativi	44,9%	41,3%
	Competenze digitali	45,4%	38%

Come era possibile immaginare, in generale la formazione alla sicurezza è quella ricevuta in misura maggiore, mentre la formazione considerata necessaria dalla percentuale più elevata di chi ha risposto è relativa alle dinamiche di lavoro da remoto, un aspetto che implica un approccio interdisciplinare, interattivo e basato sull’esperienza.

I contenuti rispetto ai quali si osserva uno scarto elevato tra formazione “ricevuta” e “necessaria” sono relativi alle competenze digitali e agli aspetti psicologici. Per quanto riguarda le competenze digitali, vale la pena distinguere tra la mera conoscenza di aspetti *hardware* e soprattutto *software* - con riferimento in particolare agli applicativi disponibili e agli strumenti di collaborazione a distanza - e lo sviluppo di capacità di interazione con le tecnologie disponibili, con gradi differenti di autonomia in relazione ai ruoli, in una prospettiva che integra le conoscenze in un profilo di competenze trasversali.

Altrettanto complessa è la formazione legata agli aspetti psicologici: cosa accade nel lavoro da remoto da un punto di vista psicologico e interpersonale? quali risorse sono importanti? quali aspetti possono sostenere la concentrazione, aiutando a mantenere i confini tra ambiti di vita? Questo ambito è ampio, quasi indefinibile a priori, e fa riferimento a una formazione “oltre l’organizzazione” (Quaglino, 2005), una formazione in cui le persone e le loro domande di sviluppo sono poste al centro di una scena formativa che si costruisce attorno ad esse, a partire da stimoli e suggestioni, piuttosto che vincolata a un “programma” rigido di tappe prefissate su temi specifici.

Questa è evidentemente una formazione ad oggi poco praticata dalle organizzazioni, specialmente dalle pubbliche amministrazioni: è fondamentale però pensare a una revisione dell’impianto di proposta formativa, al fine di valorizzare gli elementi di novità, l’incontro con esigenze trasformate, il senso di proposte che non sono “aggiustamenti” di

I cambiamenti in atto

quanto già fatto, ma effettivi nuovi percorsi per esigenze rinnovate.

L'esperienza del lavoro da remoto a seguito della pandemia segna, infatti, un confine tra "un prima" e "un dopo", mettendo le persone nella condizione di svolgere il proprio lavoro in modo affatto diverso, accelerando, tra l'altro, gli obiettivi di digitalizzazione indispensabili allo sviluppo del Paese e favorendo una semplificazione dei processi. Contestualmente, sono cambiati gli strumenti per collaborare con i colleghi e le colleghe, per dialogare con l'utenza di riferimento, sia interna che esterna, per incontrarsi in una riunione, per lavorare insieme alla redazione di documenti, ecc. È cambiata anche la relazione tra responsabili e collaboratori/trici, che richiede l'assegnazione di obiettivi chiari, raggiungibili, condivisi, facilitando il processo di valutazione e ponendo le basi per accordare una maggiore fiducia e riconoscere una più estesa autonomia. Conquistare maggiore autonomia richiede, tuttavia, l'acquisizione di tutti gli strumenti indispensabili, che solo una formazione adeguata può fornire.

Non stupisce, quindi, che il Progetto "Il lavoro agile per il futuro della PA", pubblicato a cura del Dipartimento per le Pari Opportunità, nel descrivere le fasi di introduzione di questa modalità di lavoro sottolinei la necessità delle fasi di sensibilizzazione culturale, con percorsi di informazione e formazione, rivolti sia al personale dipendente, che alla dirigenza.

La progettazione di tali interventi deve tenere necessariamente in conto i differenti punti di partenza, quali il tipo di competenze possedute, i differenti percorsi di studio, l'età, l'eventuale condizione di disabilità, ecc.

Tutto ciò richiede che nel futuro le organizzazioni, in primis gli Atenei, pianifichino la formazione del personale, con riferimento non solo ai temi, pur indispensabili, della sicurezza nel lavoro da remoto, ma volgendo lo sguardo anche verso altri ambiti, pur se non accompagnati da norme prescrittive, necessari a promuovere il benessere delle persone e delle organizzazioni.

Tale nuova prospettiva garantirà agli Atenei di affrontare le sfide future, connesse a possibili situazioni emergenziali, ma anche alla gestione dello *smart working* come "*new normal*" (si veda al riguardo l'introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA, previsto dall'art. 263 del Decreto-legge n. 34 del 2020 e ss. mm.), valorizzando le opportunità di questa modalità di lavoro sul piano individuale, organizzativo e dell'impatto ambientale.

Questo contributo, a partire da dati empirici legati a un contesto specifico, vuole sottolineare il ruolo cruciale della formazione per accompagnare le persone in questa transizione in cui gli ambiti tematici da considerare sono molteplici e la necessità che emerge guarda a una proposta di percorsi formativi che incontrino i bisogni, lavorando sulle esperienze.

Il gap esistente tra formazione ricevuta e formazione ritenuta necessaria potrebbe inoltre determinare un maggiore disagio nell'attività lavorativa e riverberarsi in una perdita di benessere nello svolgimento delle attività lavorative con un disagio che l'indagine stessa registra.

Bibliografia

- Dipartimento per le Pari Opportunità. *Lavoro Agile per il futuro della PA*. Disponibile alla pagina <https://www.amministrazioneeagile.it/>
- EIGE (2020). *Gender Equality Index 2020*. Disponibile alla pagina <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-digitalisation-and-future-work>
- European Commission (2020). *Digital Economy and Society Index 2020*. Da: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
- Fana M., Milasi S., Napierala J., Fernández-Macías E., & Vázquez I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study* (Working Paper N. 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. <https://www.econstor.eu/handle/10419/231343>
- Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., & Toscano F. (2021). *Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Publish Ahead of Print. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Ghislieri C., Bochicchio V. (febbraio 2021). *I Comitati Unici di Garanzia (CUG) nel 2020: una fotografia in tempo di pandemia*. Newsletter bimestrale Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane, 8, 8-9. Disponibile alla pagina <http://www.cpouniversita.it/newsletter/Newsletter2021-1.pdf>
- Ghislieri C., Molino M., Dolce V., Sanseverino D., Presutti M. (2021). *Work-family conflict during the Covid-19 pandemic: remote working of administrative and technical staff in healthcare. An Italian study*. *La Medicina del Lavoro*, 112 (3). <https://doi.org/10.23749/mdl.v112i3.11227>
- Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S. P., Bakker A. B., Bamberger P., Bapuji H., Bhave D. P., Choi V. K., Creary S. J., Demerouti E., Flynn F. J., Gelfand M. J., Greer L. L., Johns G., Keesbir S., Klein P. G., Lee S. Y., Vugt M. van. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. *The American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Osservatorio Smart Working. (2019), *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri*. Osservatori.net. Disponibile alla pagina <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>
- Quaglino G.P. (2005). *Fare formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Rudolph C. W., Allan B., Clark M., Hertel G., Hirschi A., Kunze F., Shockley K., Shoss M., Sonnentag S., & Zacher H. (2021). *Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology*. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Toscano F., & Zappalà S. (2020). *Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation*. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

Parole chiave

- Cambiamento
- Formazione
- Lavoro agile

