



# LA PA E LA TECNOLOGIA

RACCONTO FENOMENOLOGICO A  
PARTIRE DAL VISSUTO DEI SUOI UTENTI

MAGGIO 2010

RICERCHE



---

# LA PA E LA TECNOLOGIA

*Racconto fenomenologico a partire dal vissuto dei suoi utenti*

17 Maggio 2010

## FASE QUALITATIVA

Sono state condotte **n° 6 interviste etnografiche in profondità**, di durata 3h circa, geograficamente ripartite tra Nord (2 interviste), Centro (2 interviste) e Sud (2 interviste), a un **campione di impiegati nel settore pubblico / P.A. con posto di lavoro informatizzato**.

Le interviste etnografiche sono state condotte **presso il luogo di lavoro dell'intervistato**, e sono state divise in due fasi:

- Una fase iniziale di **osservazione etnografica** (tesa a valutare i comportamenti / le pratiche poste in essere dal soggetto in merito all'utilizzo del computer)
- una seconda fase seguita da una **intervista qualitativa in profondità**.

## FASE QUANTITATIVA

Sono state condotte **1200 interviste telefoniche** (tecnica di rilevazione CATI / Computer Aided Telephone Interviewing) di durata 12-15 minuti circa, a un campione ripartito in:

- **n° 600 individui impiegati nel settore pubblico / P.A.**, tutti con posto di lavoro informatizzato / utilizzo regolare del computer per lo svolgimento delle proprie mansioni
- e **n° 600 individui impiegati nel settore privato** (aziende), anch'essi tutti con posto di lavoro informatizzato / utilizzo regolare del computer per lo svolgimento delle proprie mansioni.

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

## 1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione

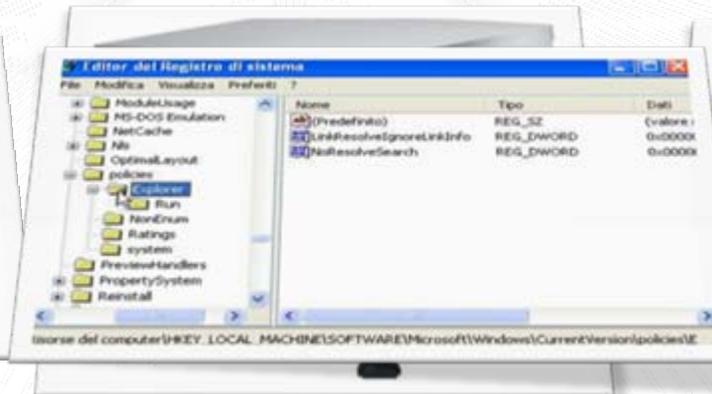
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

## LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE STA CAMBIANDO

I dati relativi alla PA rivelano un **grado di alfabetizzazione informatica e di digitalizzazione dei processi avanzato**, sebbene ancora inferiore di qualche punto percentuale rispetto al settore privato

# Gli effetti della digitalizzazione: dalla scrivania al desktop

- La digitalizzazione sempre più pervasiva e massiccia del workflow è un primo **dato oggettivo di cambiamento** delle pratiche lavorative
- Il divario della Pubblica Amministrazione rispetto al settore privato è ancora presente ma ridotto rispetto a quanto farebbero pensare radicati stereotipi sulla PA ...



Per le Sue mansioni lavorative, Lei utilizza regolarmente un computer?

<i>Base: lavoratori 18-74enni che svolgono un lavoro d'ufficio</i>	TOTALE 1289	PUBBLICO 628	PRIVATO 661
Sì, quotidianamente	85.2	86.4	83.9
Sì, almeno due o tre volte alla settimana	8.0	9.1	7.0
Più raramente	1.3	0.0	2.6
No, mai	5.5	4.5	6.5

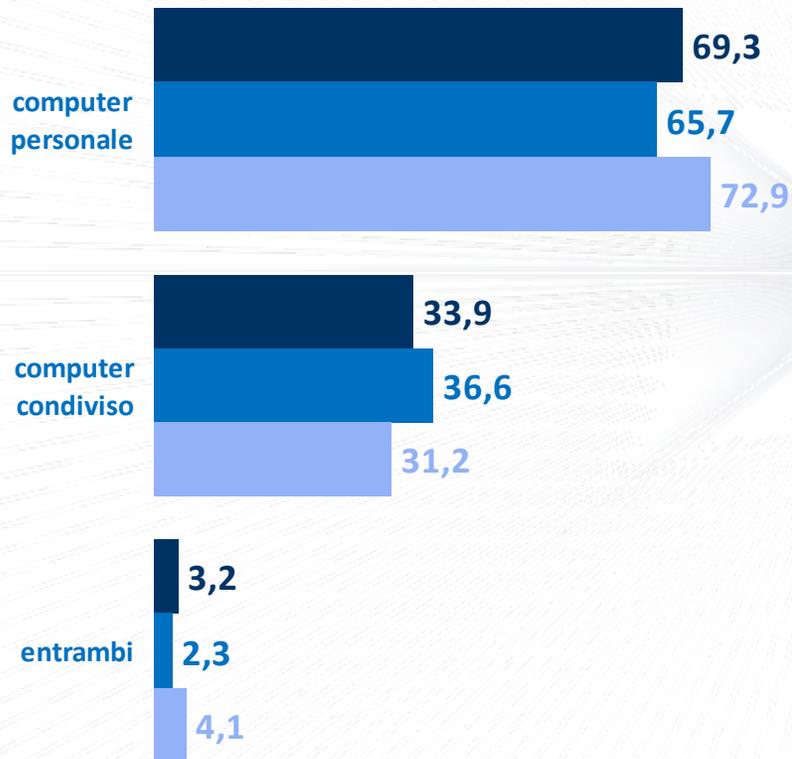
La diffusione del computer tra i lavoratori della PA (che svolgono un lavoro di ufficio) è addirittura superiore che tra i privati

Per le Sue mansioni lavorative, Lei utilizza regolarmente un computer?

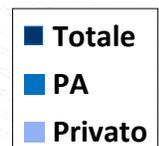
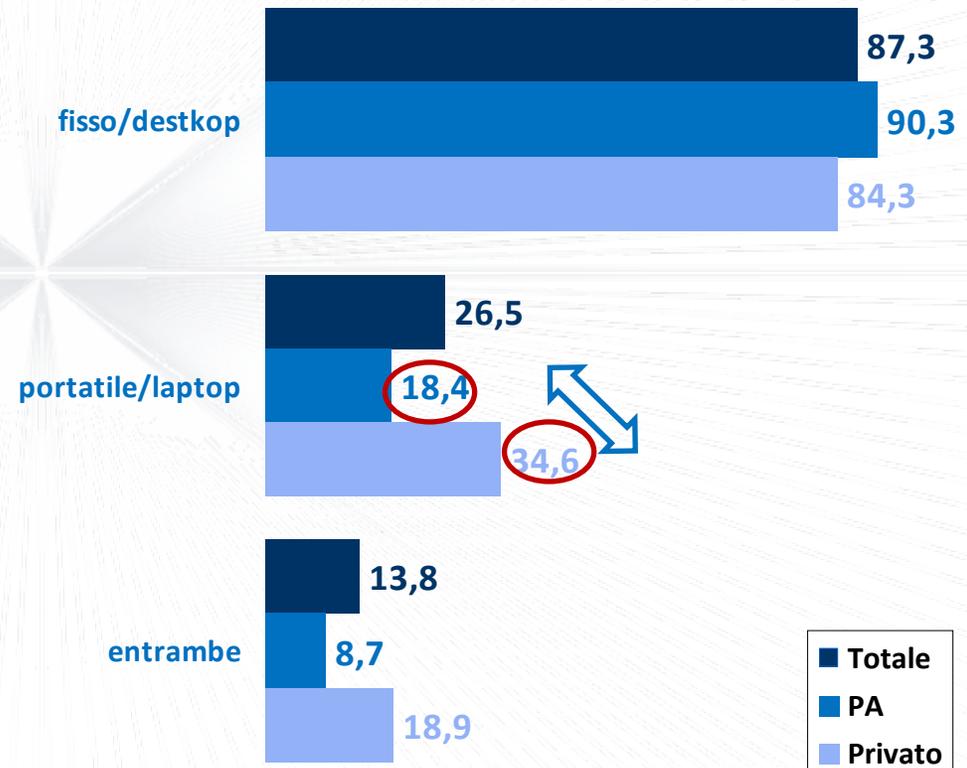
	TOTALE	PUBBLICO	PRIVATO
<i>Base: lavoratori 18-74enni</i>	1738	843	895
Sì, quotidianamente	64.0	65.6	62.5
Sì, almeno due o tre volte alla settimana	7.3	7.5	7.0
Più raramente	8.4	6.8	10.0
No, mai	20.3	20.1	20.5

La diffusione del pc è superiore nel pubblico impiego *tout court* (non solo tra chi fa un lavoro di ufficio)

Come dotazione lavorativa, Lei al Suo lavoro dispone di un computer personale oppure lo condivide con altri colleghi?

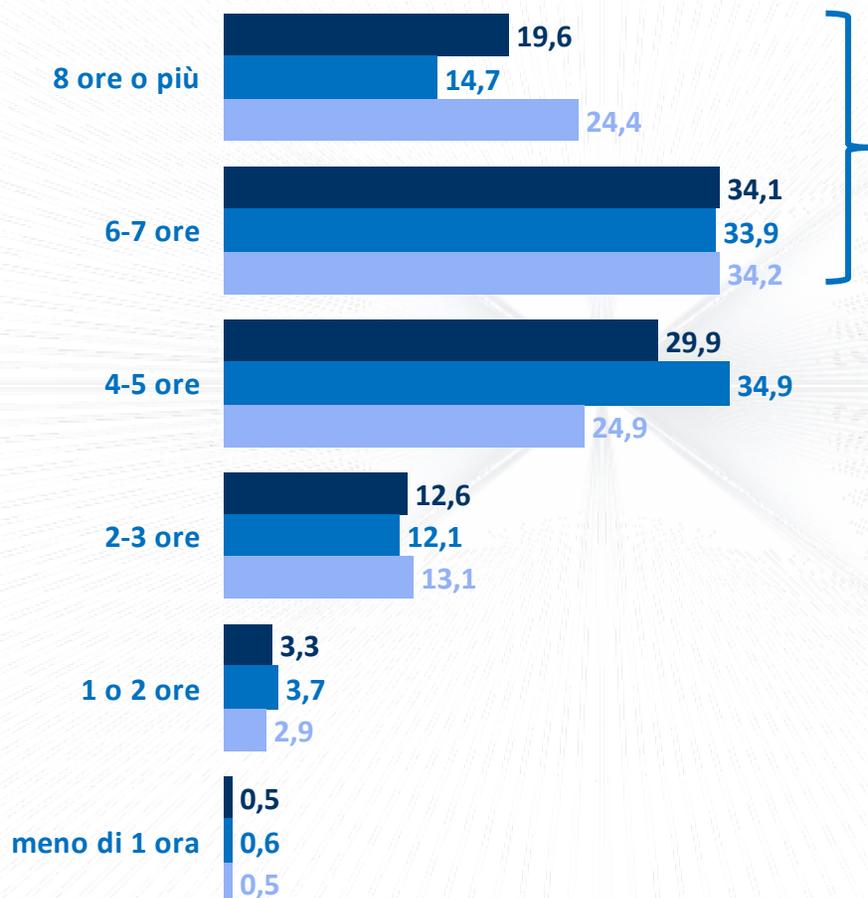


E si tratta di un computer fisso (desktop) oppure portatile (laptop)?



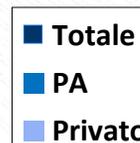
Valori %  
Base: totale intervistati

Pensi a una Sua giornata lavorativa tipica (dal lunedì al venerdì): solitamente, quante ore Lei trascorre al computer a fini lavorativi?

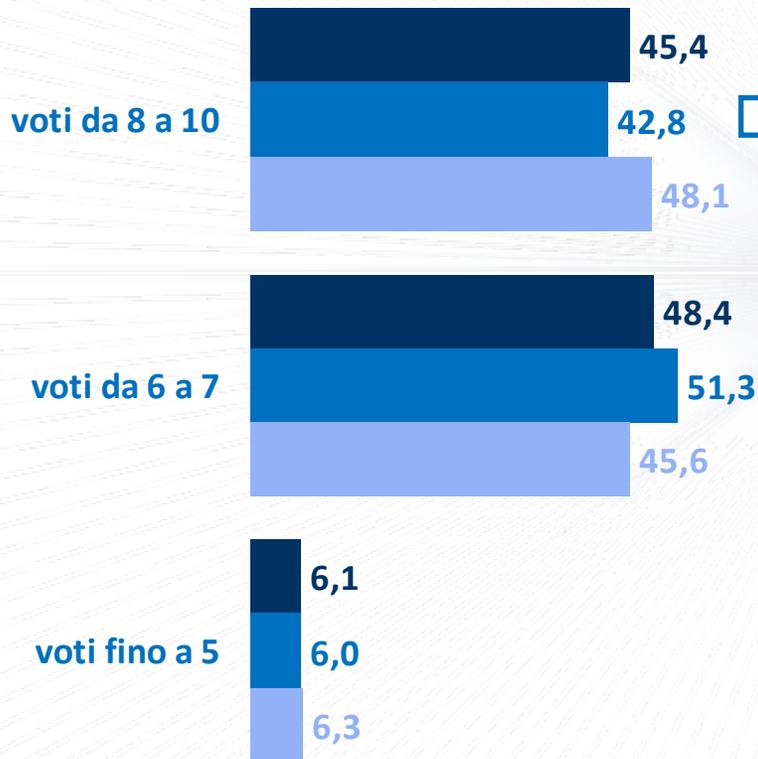


Usership più intensa (dalle 6 ore in su) è presente soprattutto nel settore privato (58.6% vs. 48.6 del pubblico).

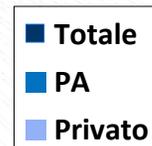
Nel Pubblico, coloro che trascorrono la gran parte della giornata lavorativa al computer sono soprattutto i giovani 25-34enni (53.0%)



Se dovesse auto-valutare il Suo livello di dimestichezza con il computer, che “voto” si darebbe? Utilizzi una scala da 1 a 10, dove 1 indica “estrema difficoltà” e 10 “estrema familiarità”.



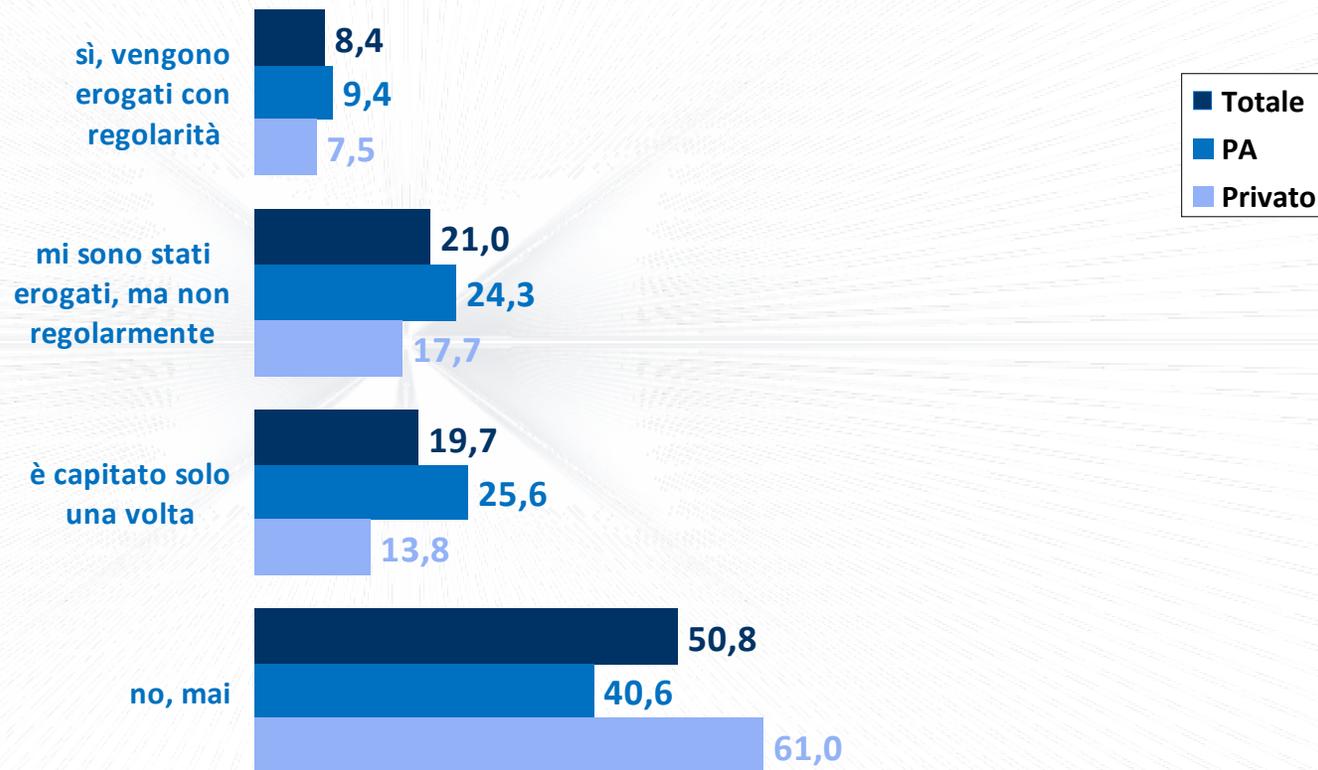
La percezione di maggior familiarità (voti da 8 a 10) col computer è presente soprattutto fra gli uomini (55.0% vs. 32.7% donne), fra coloro che possiedono un elevato titolo di studio (laurea 56.1%). In particolare nel Pubblico si nota un gap generazionale: fino ai 34 anni c'è una buona dimestichezza (58.7% di voti ottimi), mentre dai 35 in su si assiste a un calo (39.1% per il 35-44enni, 33.0% per i 45-54enni, 28.3% per gli over 55)



Le vengono erogati corsi di formazione all'utilizzo del computer (o su programmi specifici), come parte integrante della Sua attività lavorativa?

Nel pubblico impiego un grado inferiore di familiarità con gli strumenti informatici si accompagna tuttavia a una maggiore diffusione di corsi di formazione all'uso del pc.

Nel settore privato la maggiore dimestichezza con il computer è frutto probabilmente del "learning by doing" imposto dalla logica della competitività

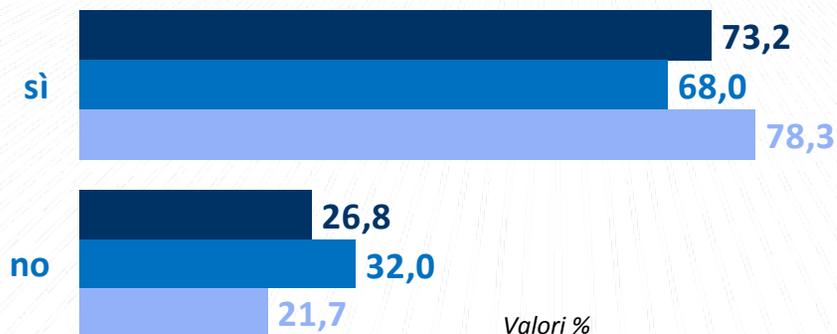


Lei, in generale, utilizza Internet, nel senso di “navigare” su siti web (per lavoro o per lavoro o per Suo utilizzo personale, indifferentemente)?

Valori %  
Base: totale intervistati



Più in particolare, utilizza Internet (come “navigazione” su siti web) per lavoro?



Valori %

Base: intervistati che utilizzano Internet

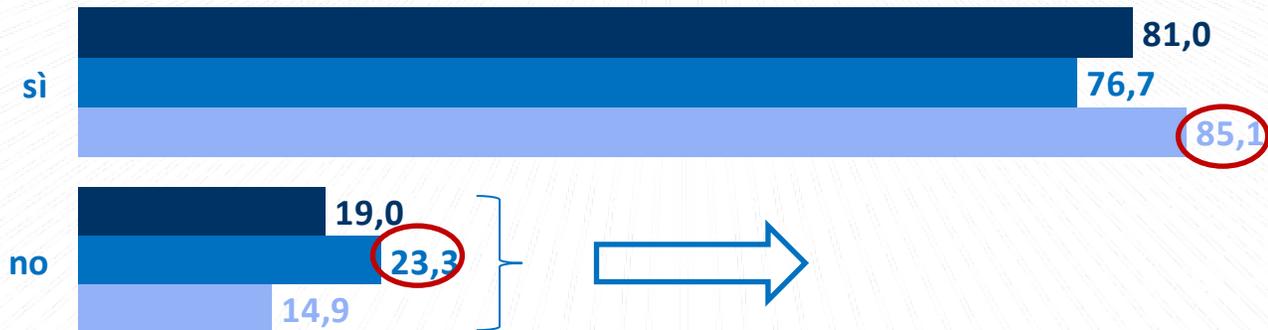
Valori %  
Base: totale intervistati

Lei, in generale, utilizza l'email / posta elettronica  
(per lavoro o per Suo utilizzo personale, indifferentemente)?

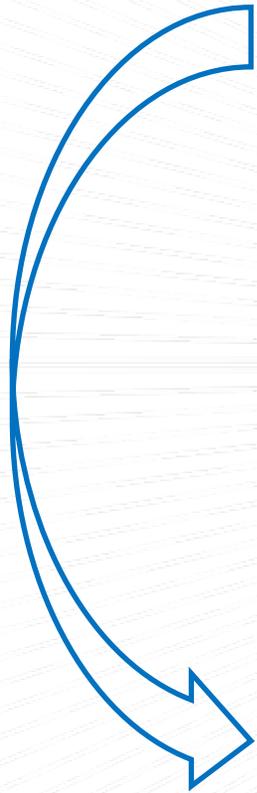


Più in particolare la utilizza per lavoro?

Valori %  
Base: intervistati che utilizzano l'email

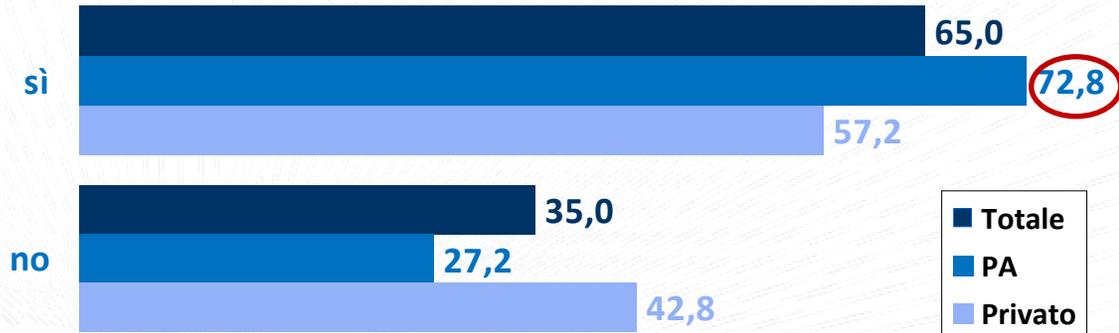


■ Totale  
■ PA  
■ Privato



**Lei conosce la Posta Elettronica Certificata? Si tratta di email aventi lo stesso valore legale di una raccomandata con avviso di ricevimento: è un sistema certificato per dialogare con tutti gli uffici della Pubblica Amministrazione via e-mail senza dover produrre copie di documentazione cartacea e senza doversi recare agli sportelli.**

Valori %  
Base: totale intervistati

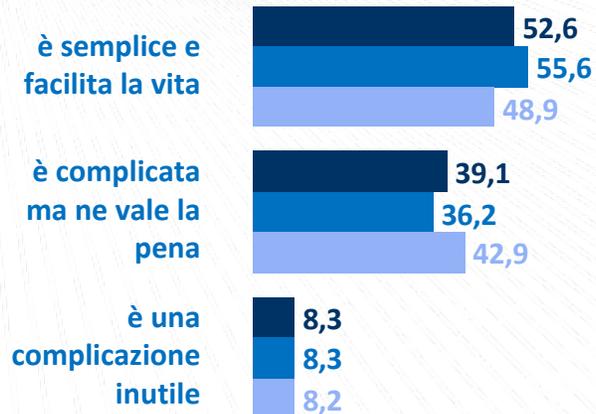


## AI CONOSCITORI DELLA PEC:

**L'ha mai utilizzata per motivi di lavoro?**



**Tra le seguenti tre affermazioni sulla Posta Elettronica Certificata, per favore mi dica quella con cui si trova maggiormente d'accordo:**



La stragrande maggioranza degli impiegati pubblici (55+36,2 → 91,8%) è concorde sull'utilità della PEC. Un 55% ritiene che sia anche semplice da utilizzare, mentre il 36,2% ritiene che sia un po' complicata ma che ne valga comunque la pena.

Valori %  
Base: intervistati che conoscono la PEC

Veniamo ora ad alcune caratteristiche della gestione dei Suoi documenti di lavoro, in formato “file” e cartacei. Iniziamo con i files: quanto regolarmente utilizza / lavora su files (cioè non documenti cartacei / copie stampate)?

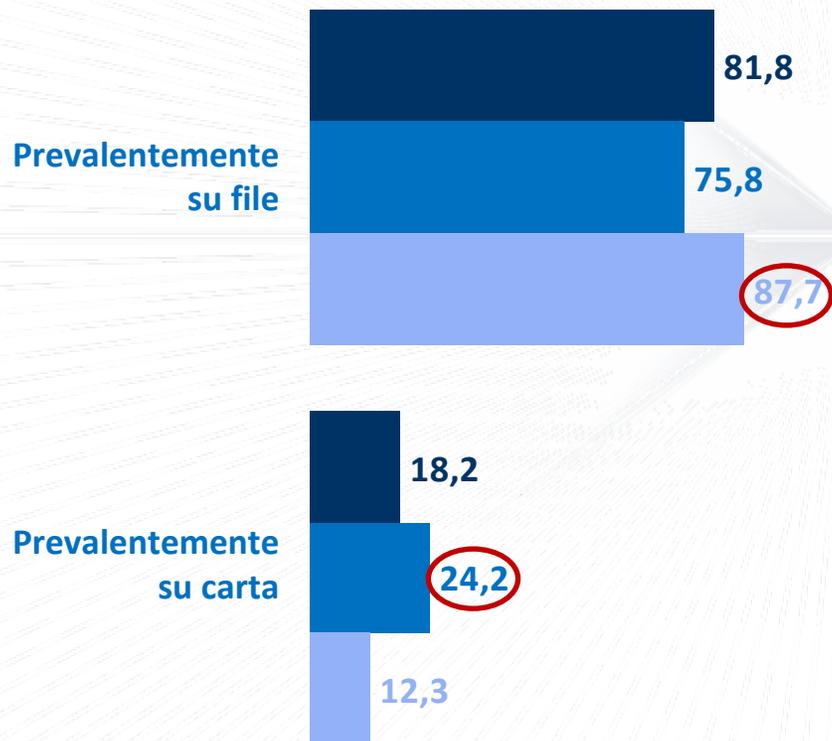
E quanto regolarmente utilizza / lavora su documenti cartacei / copie stampate?



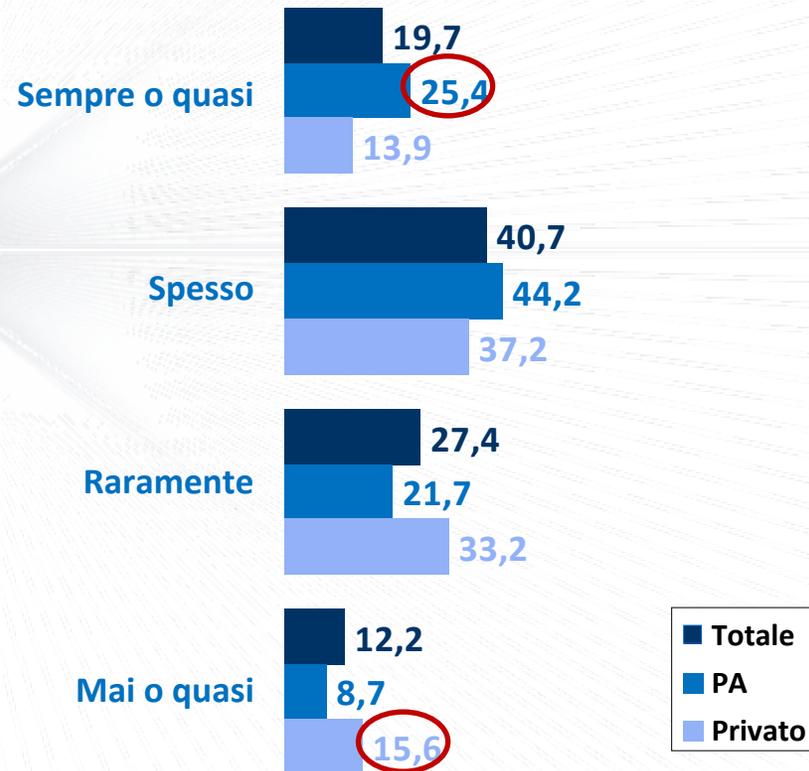
Valori %  
Base: totale intervistati

# Trade off “file” e “cartaceo”

Tra i due supporti, Lei ritiene di lavorare prevalentemente su file o su carta / copie stampate?



Quanto spesso Le accade di avere lo stesso documento sia su file che su carta? Cioè: quanto i documenti cartacei su cui lavora sono una stampa di file che Lei già ha?

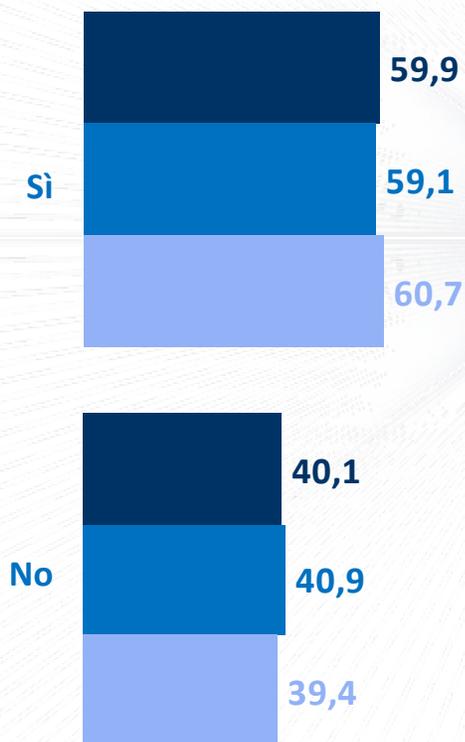


■ Totale  
■ PA  
■ Privato

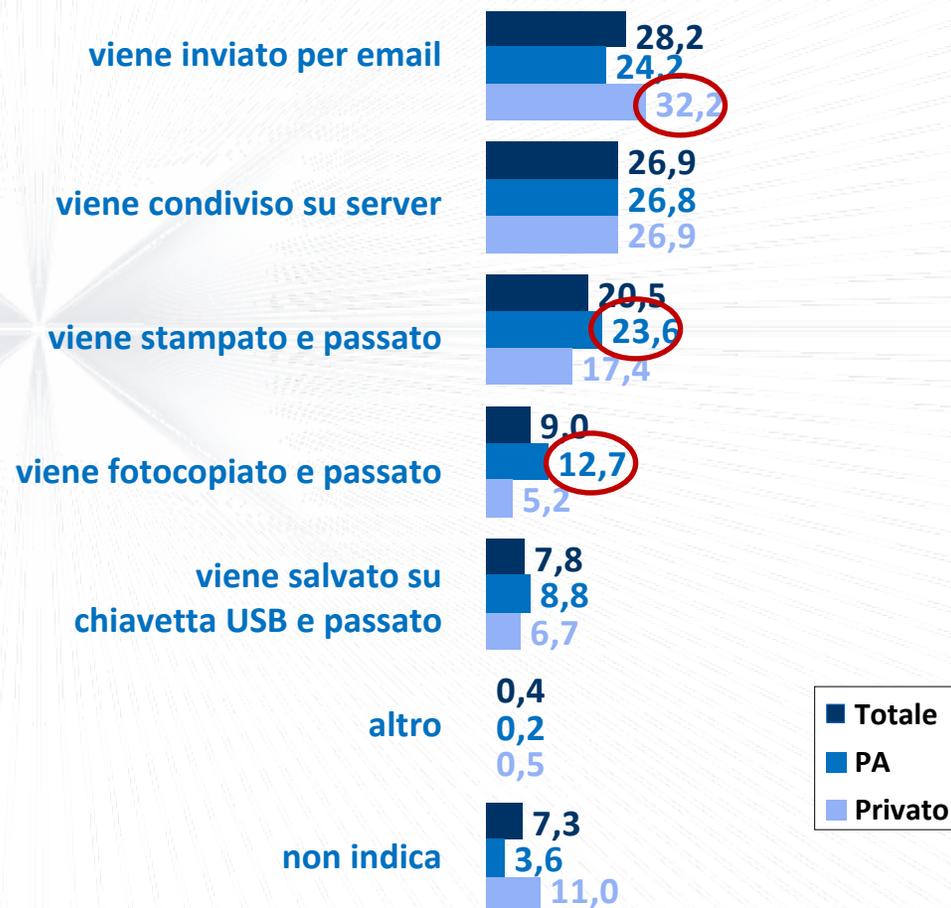
Valori %  
Base: totale intervistati

# Archiviazione e condivisione files

Le capita di lavorare "in rete", cioè condividendo, copiando, lavorando su files archiviati su server?



Per condividere un documento con i Suoi colleghi, tipicamente, che procedura adotta? (prima risposta)



Valori %  
Base: totale intervistati

<i>molto + abbastanza d'accordo base</i>	TOTALE 1201	PUBBLICO 600	PRIVATO 601	PUBBLICO				
				18-24* 13	25-34 183	35-44 186	45-54 152	55-74 66
la mia attività lavorativa è stata rivoluzionata dall'avvento delle nuove tecnologie	81.3	80.7	81.9	71.7	80.4	83.1	78.5	81.0
il mio lavoro dipende interamente dal computer: non sarebbe concepibile lavorare senza	80.8	75.1	86.4	100.0	85.9	70.7	69.3	65.9
gli strumenti di comunicazione informatica come l'email sono assolutamente indispensabili per lavorare	78.6	71.1	86.1	73.9	73.9	73.9	69.0	60.2

- Sebbene con punteggi ancora inferiori rispetto a quelli del settore privato, i lavoratori del pubblico impiego riconoscono come la digitalizzazione sia ormai pervasiva nei propri processi di lavoro

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione

## 2. Il ricambio generazionale

3. L'emergere di diverse anime tecnologiche

4. Il ruolo trainante della sfera personale

5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi

6. Le contraddizioni della PA

7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa

8. Il privato a due velocità

9. Il privato: segnali di saturazione

10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

**Il ricambio generazionale** è una delle cause più importanti del processo di apertura alla digitalizzazione che caratterizza la Pubblica Amministrazione

- Con il **ricambio generazionale** infatti sono confluiti e continuano a confluire nella pubblica amministrazione

- i cosiddetti **“nativi digitali”**
- ma anche tutti coloro che, **sedotti ed educati alla tecnologia nella propria sfera personale** prima ancora che nel lavoro, considerano l'utilizzo degli strumenti informatici del tutto naturale e auspicabile



- Il cambiamento in atto nella Pubblica Amministrazione dipende in larga misura dall'afflusso di **risorse umane** non solo preparate ad accogliere i cambiamenti procedurali richiesti dalle nuove tecnologie ma esse stesse **promotrici di cambiamento**

# Atteggiamenti e ricambio generazionale

<i>molto + abbastanza d'accordo base</i>	TOTALE 1201	PUBBLICO PRIVATO		PUBBLICO				
		600	601	18-24* 13	25-34 183	35-44 186	45-54 152	55-74 66
le nuove tecnologie semplificano parecchio la vita lavorativa	93.4	90.3	96.5	100.0	96.3	92.3	81.6	85.4
utilizzare l'informatica per lavoro è una cosa per me assolutamente naturale	86.1	81.3	91.0	100.0	91.9	83.1	69.2	70.8
lavorare usando le nuove tecnologie rende il lavoro più piacevole	81.9	80.3	83.6	93.5	88.9	83.7	68.4	71.2
fosse per me, ogni attività lavorativa dovrebbe svolgersi su supporto digitale	63.2	54.9	71.4	73.9	65.0	52.1	47.9	47.3
si abusa delle nuove tecnologie sul lavoro, utilizzandole oltre il necessario	41.4	42.6	40.1	60.9	24.2	46.5	60.7	37.6
si fa fatica a tenere il passo con il cambiamento tecnologico richiesto sul lavoro	37.1	36.5	37.7	13.0	20.8	38.5	48.1	52.2
le nuove tecnologie sul lavoro sono una complicazione di cui farei volentieri a meno	13.7	16.0	11.5	6.5	8.7	13.8	25.9	21.2

**La permeabilità al nuovo** è un carattere che oggi  
può essere a pieno titolo riconosciuto  
alla Pubblica Amministrazione

- La **permeabilità al nuovo** significa disponibilità ad accogliere messaggi e stimoli di rinnovamento di **origine endogena ed esogena**:
  - la digitalizzazione in sé è vettore di cambiamento che **nel cambiare “l’hardware” delle pratiche lavorative cambia “il software” della mentalità** delle persone
  - la **diffusione delle tecnologie nella sfera personale** dei dipendenti pubblici ha reso del tutto naturale l’idea di una loro sempre più massiccia importazione nell’ambiente di lavoro
  - **il settore privato** – che i dipendenti pubblici immaginano come capace di capitalizzare al massimo sulle opportunità offerte dalle TLC - costituisce spesso **una sponda di confronto aspirazionale da emulare**

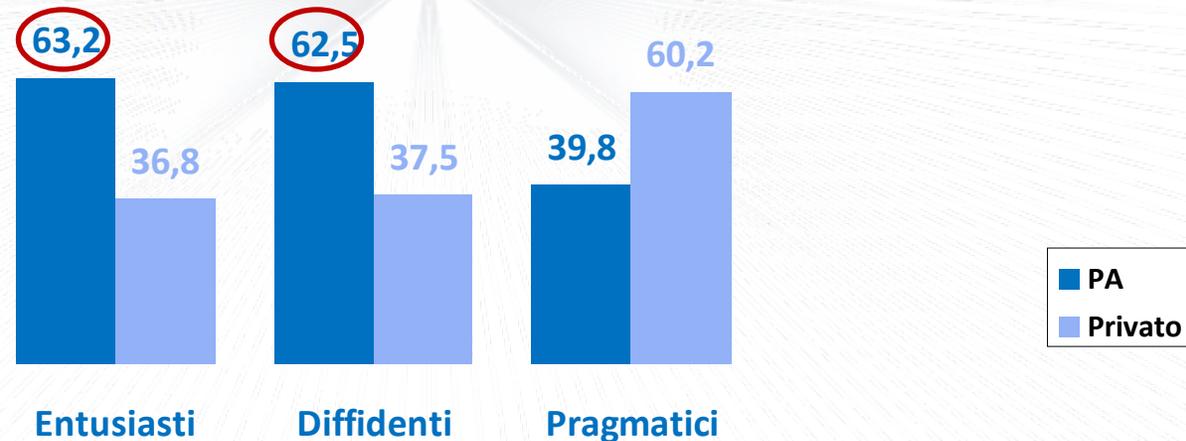


1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
- 3. L'emergere di diverse anime tecnologiche**
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

**A fianco di sacche ancora refrattarie all'innovazione tecnologica – i “diffidenti”- guadagnano sempre più terreno all'interno della pubblica amministrazione **risorse umane sedotte dalle tecnologie e capaci di interpretare la digitalizzazione in atto con convinzione e proattività****

# La polarizzazione tra entusiasti e diffidenti

Una segmentazione del settore pubblico e privato sulla base degli atteggiamenti nei confronti della tecnologia evidenzia come **nel settore pubblico ci siano più diffidenti che nel privato ma anche più entusiasti ... una maggiore polarizzazione tipica delle prime fasi di diffusione (mentre nel privato assistiamo già a una fase di 'normalizzazione')**



In generale si rileva una correlazione tra **grado di digitalizzazione dei processi** lavorativi e propensione alla tecnologia:

**i fattori hard** – la dotazione e l'uso di strumenti tecnologici in ufficio - **contribuiscono a diminuire le sacche di diffidenza**, mentre i lavoratori meno esposti alla tecnologia tendono anche ad avere atteggiamenti più conservatori



La tecnologia è anche un vero e proprio “cavallo di Troia” che attiva un circolo virtuoso di rinnovamento della mentalità

**A dispetto degli stereotipi, le risorse umane della  
Pubblica Amministrazione sono reattive al  
cambiamento, in particolare il cluster degli  
“entusiasti”**

**La dotazione tecnologica ha un effetto traino che  
rinforza questo dato e ha il potenziale di intervenire  
anche sullo zoccolo duro più restio (i “diffidenti”)**

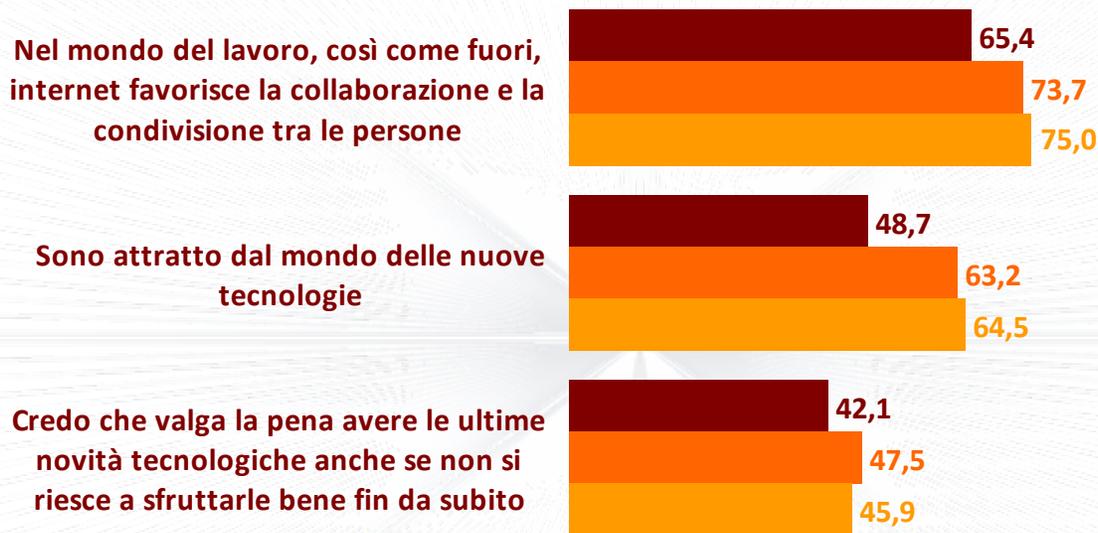
1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
- 4. Il ruolo trainante della sfera personale**
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

Accanto alla diffusione “hard” di strumenti informatici in ufficio, **l'alfabetizzazione tecnologica nella vita personale** ha contribuito notevolmente a creare un **terreno fertile** negli ambienti di lavoro, nel privato come nel pubblico

I dati del Monitor Socioculturale GPF del 2009 mostrano come negli italiani il rapporto con le nuove tecnologie sia caratterizzato da **apertura, curiosità e fascinazione**

**L'aspirazionalità delle ICT sostiene la volontà di colmare il “digital divide” avvertito dagli impiegati pubblici nei confronti dei “collegghi” del settore privato**

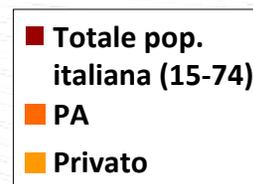
# Pubblico e privato: stesso interesse verso le nuove tecnologie



*molto + abbastanza d'accordo*

Valori %

Base: intervistati Monitor Socioculturale GPF 2009



- Rispetto a un settore privato che è spesso ormai saturo di tecnologia, gli impiegati nella **Pubblica Amministrazione** mostrano una **fascinazione** verso le nuove tecnologie che è in parte quella dei neofiti.
- L'espandersi del fenomeno del telelavoro conferma la progressiva apertura del settore alle possibilità offerte dalle tecnologie.

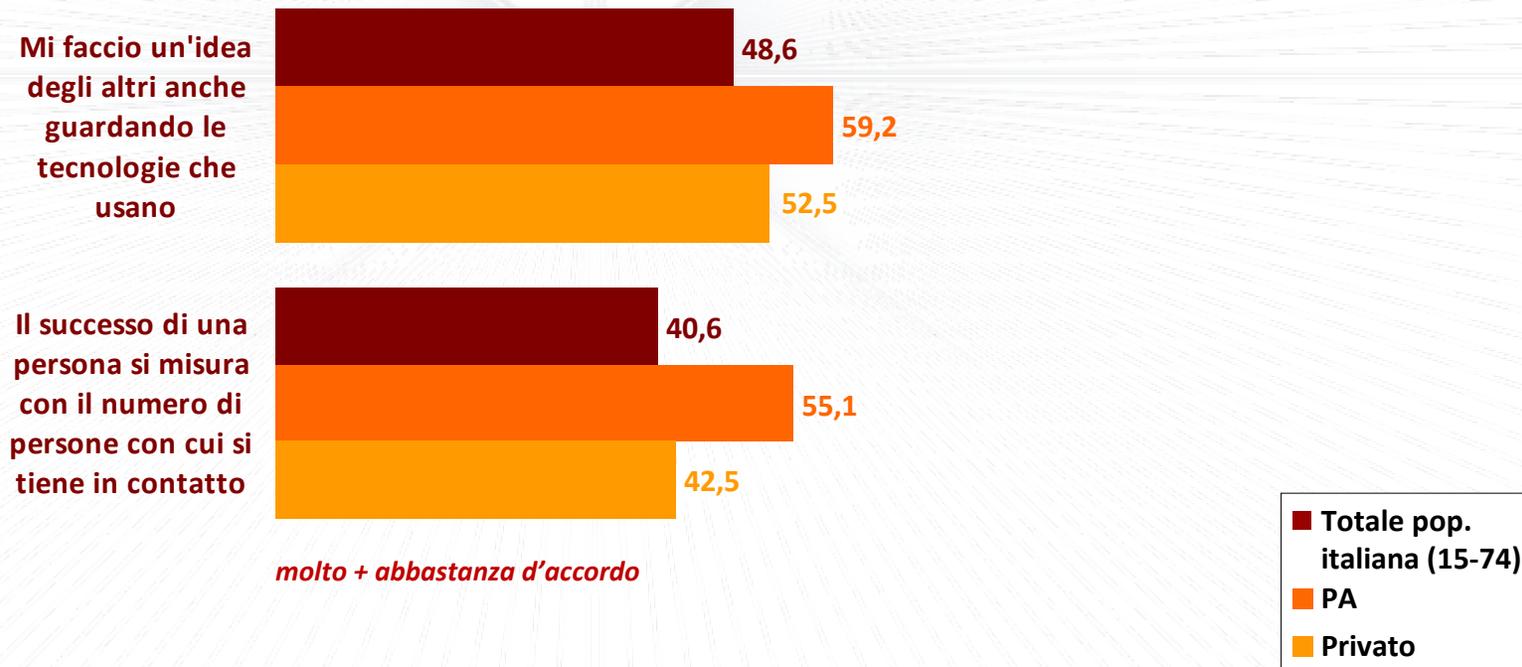


*molto + abbastanza d'accordo*



Valori %  
Base: intervistati Monitor Socioculturale GPF 2009

- Per l'impiegato pubblico le tecnologie sono anche un **metro di giudizio sociale**
  - Colmare il “digital divide” percepito rispetto ai lavoratori del settore privato è un'aspirazione diffusa

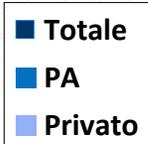


Valori %  
Base: intervistati Monitor Socioculturale GPF 2009

I comportamenti di usership delle ICT da parte degli impiegati della PA nella sfera personale mostrano **un alto livello di competenza, di diffusione e di interesse nei confronti delle nuove tecnologie.**

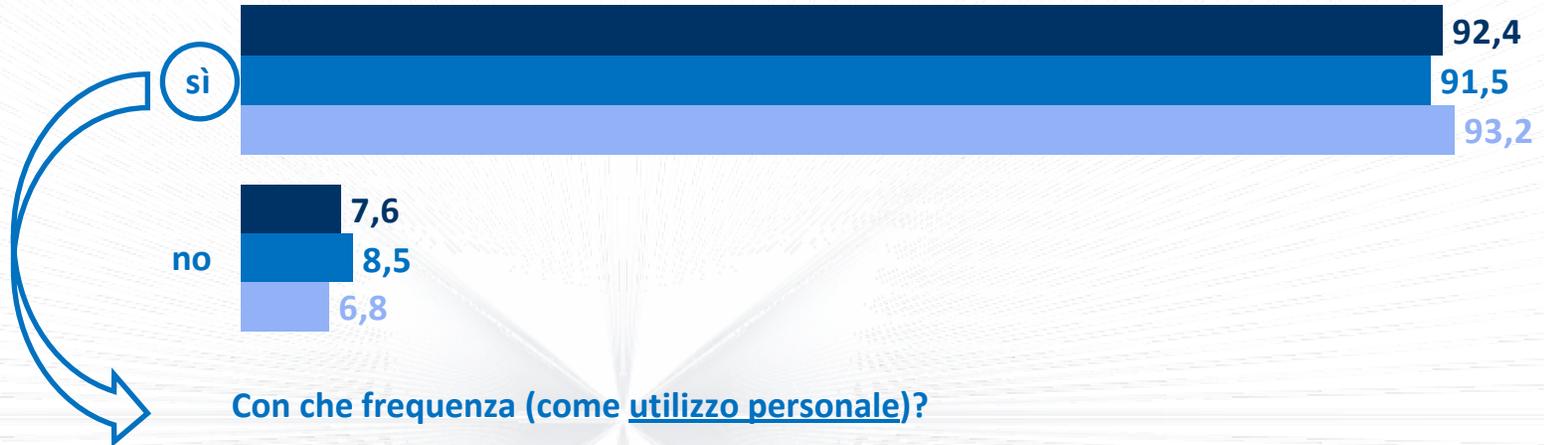
Un grado di alfabetizzazione ancora inferiore a quello dei lavoratori del settore privato, ma che **sfata molti stereotipi negativi** sulle risorse umane della PA ...

## E utilizza l'email come strumento di comunicazione personale (indipendentemente da dove si connette: casa, ufficio, postazione esterna)?

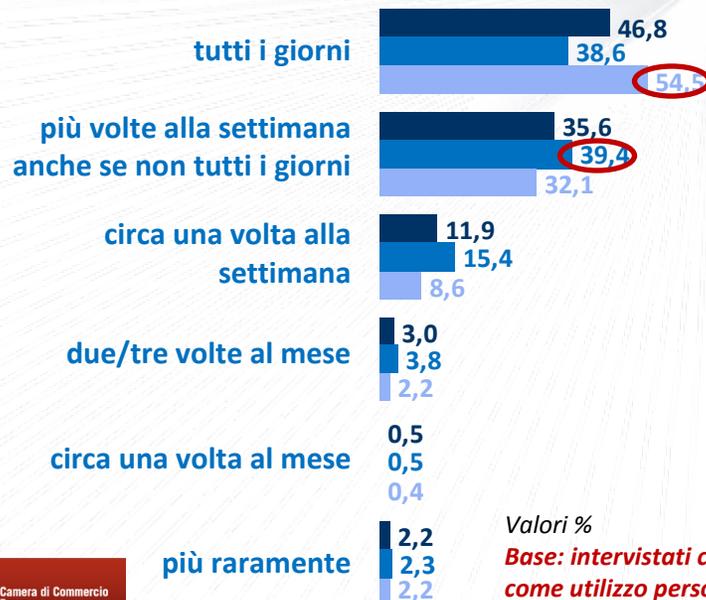


Valori %

Base: intervistati che utilizzano l'email



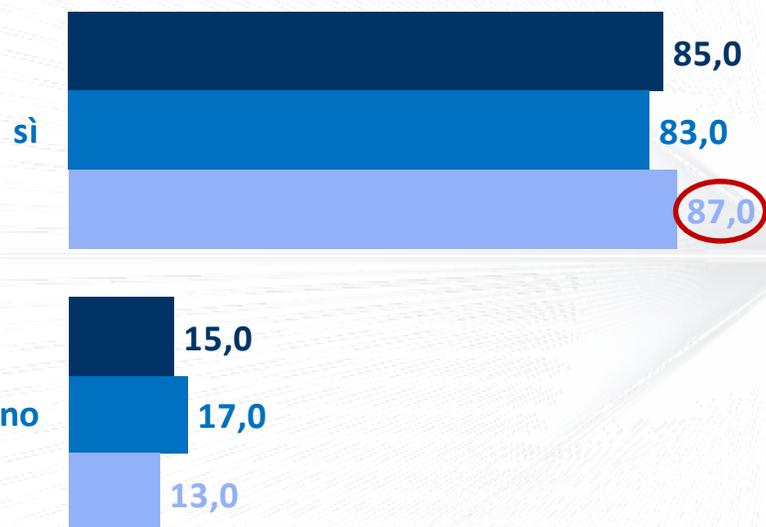
## Con che frequenza (come utilizzo personale)?



Valori %

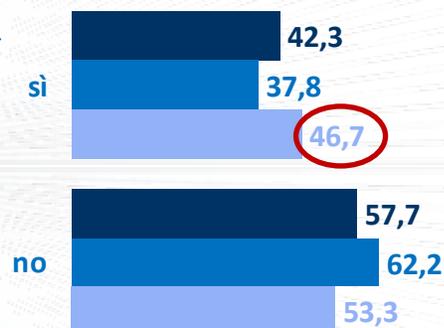
Base: intervistati che utilizzano l'email come utilizzo personale

Lei conosce i servizi di “messaggistica istantanea” / “instant messaging” ( per es. Skype, Messenger, etc.), che consentono botta e risposta immediati, tipo “chat”?

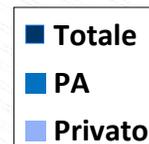


Valori %  
Base: totale intervistati

Li utilizza, in generale (per lavoro o per Suo utilizzo personale, indifferentemente)?



Valori %  
Base: intervistati che conoscono i servizi di “messaggistica istantanea”



■ Totale  
■ PA  
■ Privato

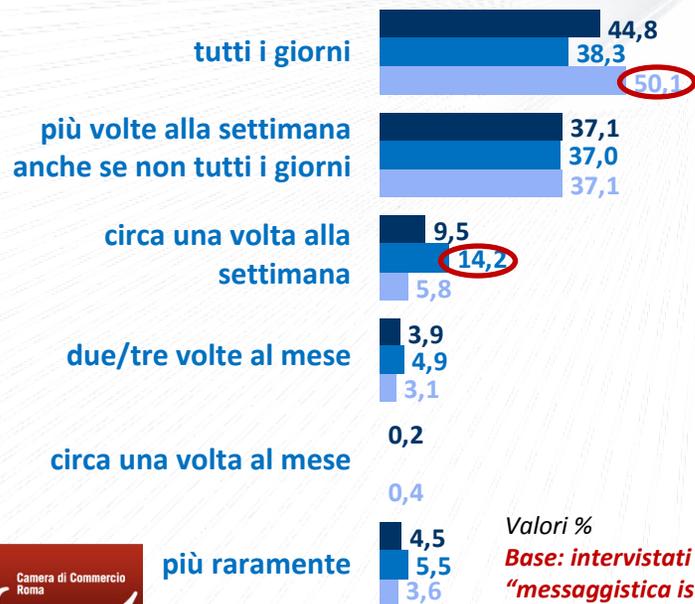
E utilizza l'instant messaging come strumento di comunicazione personale  
(indipendentemente da dove si connette: casa, ufficio, postazione esterna)?

Valori %

Base: intervistati che utilizzano i servizi di "messaggistica istantanea"



Con che frequenza (come utilizzo personale)?



Valori %

Base: intervistati che utilizzano i servizi di "messaggistica istantanea" come utilizzo personale

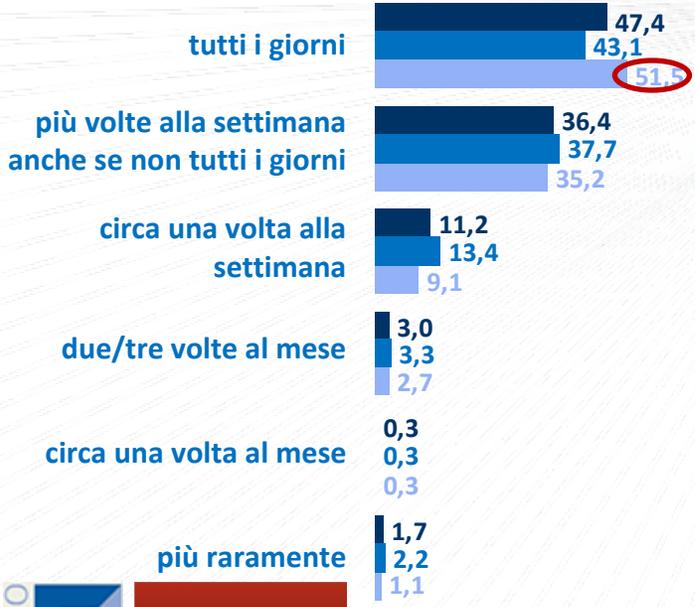
■ Totale  
■ PA  
■ Privato

## E utilizza Internet (“navigando” sul web) per motivi personali (indipendentemente da dove si connette: casa, ufficio, postazione)?

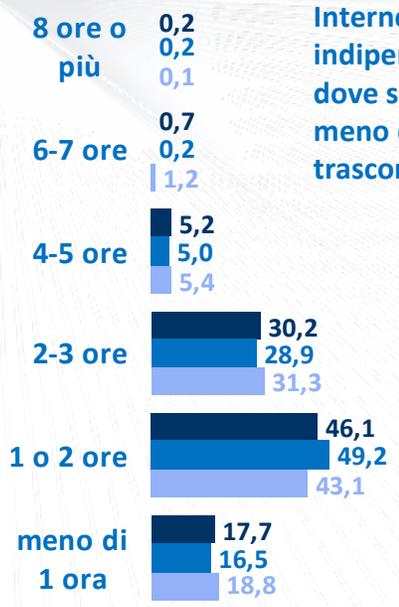
Valori %  
Base: intervistati che utilizzano Internet



## Con che frequenza (come utilizzo personale)?

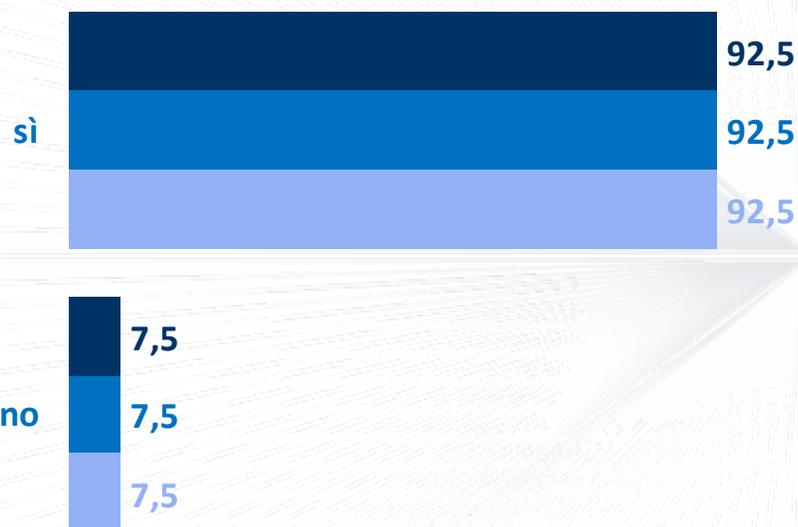


## E come utilizzo personale (non lavorativo) di Internet (sempre indipendentemente da dove si connette), più o meno quante ore vi trascorre?



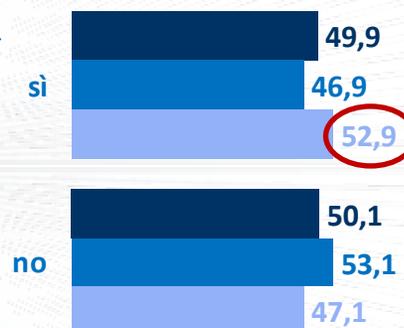
Valori %  
Base: intervistati che utilizzano Internet come utilizzo personale

Lei conosce i siti di "social network" (per es. Facebook, My Space, Flickr, etc.)?

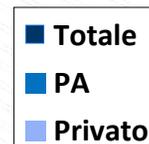


Valori %  
Base: totale intervistati

Li utilizza, in generale (per lavoro o per Suo utilizzo personale, indifferentemente)?



Valori %  
Base: intervistati che conoscono i siti di social network



# Social Network: utilizzo personale

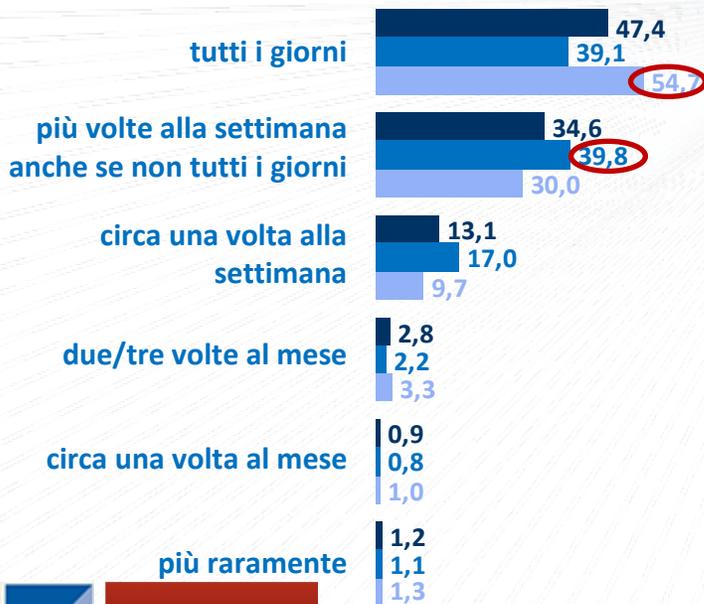
Utilizza i social network per scopi personali (non lavorativi), sempre indipendentemente da dove si connette (casa, ufficio, postazione esterna)?

Valori %

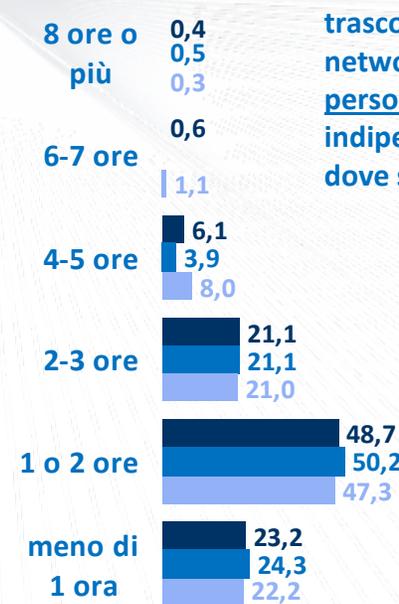
Base: intervistati che utilizzano i social network



Con che frequenza (come utilizzo personale)?



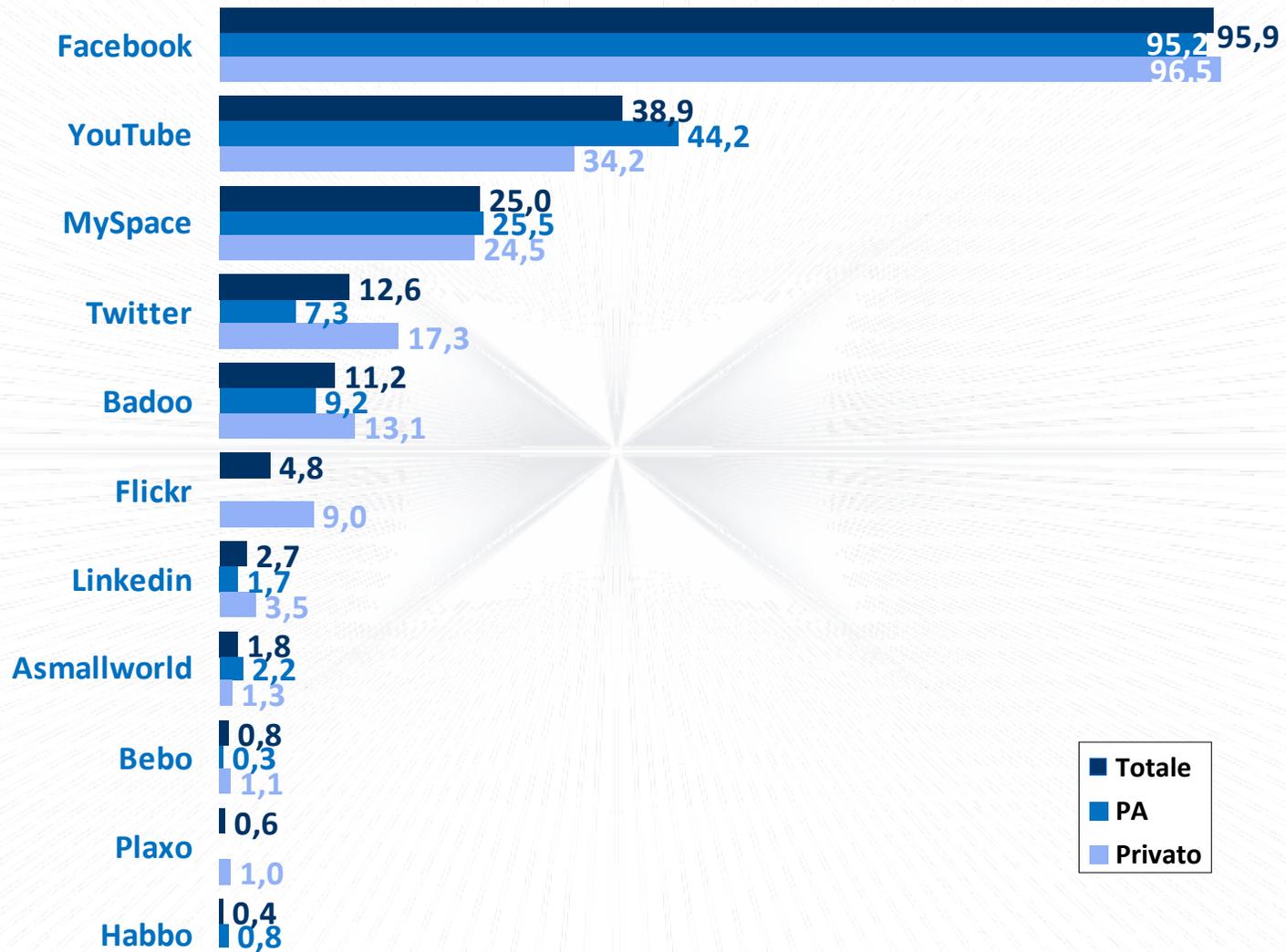
In una giornata media, più o meno quante ore trascorre su siti di social network per Suoi scopi personali (sempre indipendentemente da dove si connette)?



Valori %

Base: intervistati che utilizzano i social network come utilizzo personale

Quali siti di social network utilizza (in generale: per lavoro o per scopi personali)?



Valori %

Base: intervistati che utilizzano i social network

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
- 5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi**
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

La fascinazione per le ICT negli atteggiamenti di consumo privati e l'afflusso di risorse umane smalziate in fatto di tecnologia spiega la presenza di fenomeni di **proattività** e **innovazione dal basso** da parte di impiegati che vorrebbero spingere la digitalizzazione ancora più in là e che **sfatano stereotipi antichi**

# Un nuovo impiegato pubblico che smentisce gli stereotipi

- Gli individui più avanzati e smaliziati nell'uso delle tecnologie nel proprio privato sono spesso i più **motivati e proattivi vettori di cambiamento** all'interno del proprio ufficio
  - **A dispetto di pregiudizi e stereotipi inveterati**, l'impiegato pubblico è oggi qualcuno che non solo si limita a recepire e ad adeguarsi alla digitalizzazione, ma **si attiva in prima persona per spostare ancora più in là il tasso di tecnologia e informatizzazione del proprio workflow**

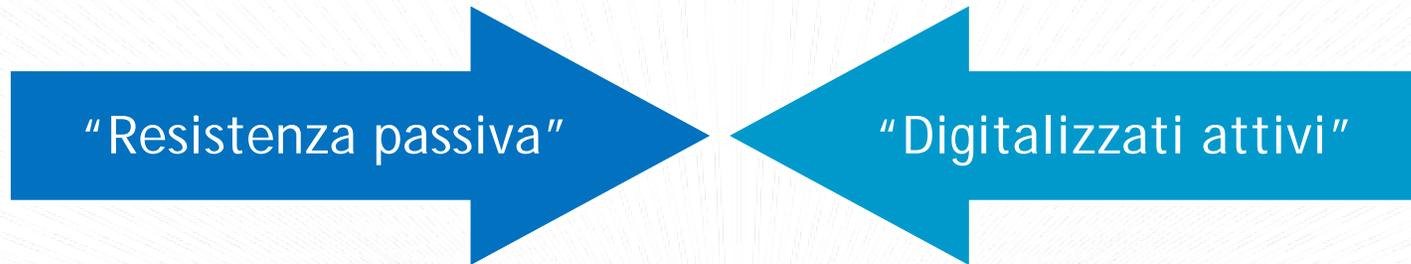
*“Due anni fa stavo impazzendo per trovare in tutta la provincia di Milano una fotocopiatrice con scanner ... mi era venuta questa idea da un suggerimento di un impiegato del privato. Ho scoperto che ce n'erano alcune ma che non venivano usate per questa funzione, ho trovato anche lì un muro di resistenza”*

**A., impiegata della Provincia di Milano**

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi

## 6. Le contraddizioni della PA

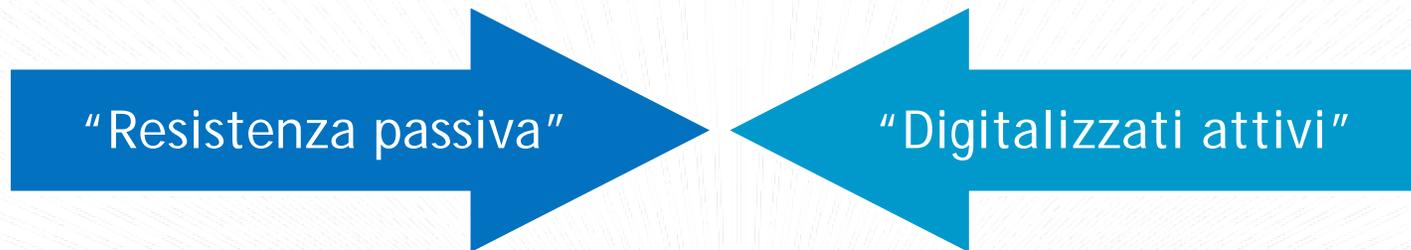
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale



- Una prima dialettica da rilevare è quella tra gli esponenti della “vecchia guardia” e le nuove generazioni, a conferma del **ruolo cruciale giocato dal ricambio generazionale nel processo di rinnovamento della PA**
- Si evidenziano infatti all’interno della Pubblica Amministrazione **sacche caratterizzate da una resistenza inerziale** all’utilizzo delle nuove tecnologie, cui ci si rassegna in maniera riluttante e sfruttando ogni possibile “scappatoia” per usare l’opzione “low tech”

***“La posta viene fotocopiata, non digitalizzata. Se una lettera interessa più persone il protocollista fa la fotocopia di tutto, potrebbe farne la scansione ma non lo fa ... la mentalità è arcaica”***

**E., impiegata della Regione Lombardia**



- Rispetto alle istanze di conservazione ancora una volta **gli individui più avanzati fungono spesso da sprone e assumono un ruolo di tutoring** – talvolta suppletivo rispetto a iniziative formative ufficiali non sempre disponibili

*“Per condividere i file abbiamo una proto-intranet che è una cartella condivisa a cui possono accedere tutti. Piuttosto che mandare un allegato via email preferisco educare le persone a usare la cartella condivisa”*

**E., impiegata della Regione Lombardia**

*“Qualche volta le tecnologie mi fanno sentire un po’ inadeguata quando non so utilizzare alcune funzioni, tipo un documento di un formato diverso che non riesco ad aprire. Fortunatamente c’è un collega che mi aiuta, tipo l’altro giorno dovevo trasformare un documento in pdf e l’ho fatto fare a lui”*

**M., impiegata della Presidenza del Consiglio**

La **contraddizione più lacerante** è però quella tra una cultura organizzativa ancorata a **bizantinismi burocratici** e un **grado avanzato di digitalizzazione** il cui potenziale di snellimento dei processi è ancora largamente inespresso

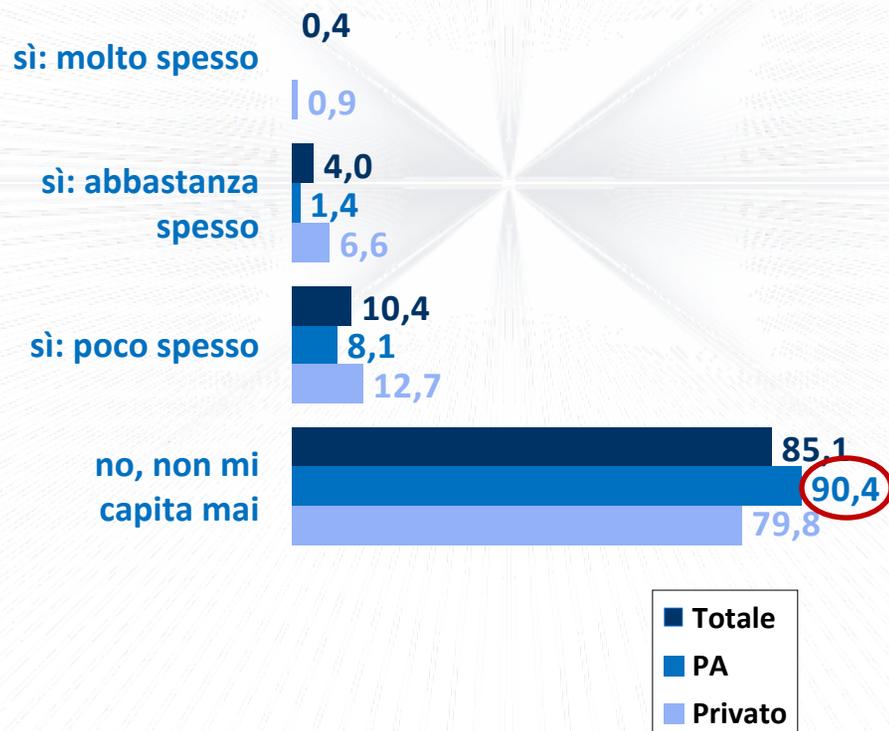
*“Rispetto agli strumenti di comunicazione io mi sento di non avere niente di meno rispetto al privato, è l’organizzazione che è diversa ... per esempio il problema che è venuto fuori ieri era di organizzare una riunione in videoconferenza con una persona che non poteva essere presente qui ... sai dove ci siamo arenati? Come faccio a pagargli il gettone di presenza se lui non è presente fisicamente qui? E quindi la conference non l’abbiamo fatta”*

**E., impiegata della Regione Lombardia**



# Diffusione delle videoconferenze pubblico vs. privato

Le capita di partecipare a videoconferenze (tramite appositi apparecchi con telecamera e schermo, oppure anche tramite PC, come per es. con Skype)?



# Diffusione delle videoconferenze pubblico vs. privato

<i>molto + abbastanza d'accordo</i> <i>base</i>	TOTALE	PUBBLICO	PRIVATO	PUBBLICO				
				18-24*	25-34	35-44	45-54	55-74
	1201	600	601	13	183	186	152	66
<b>capita sempre più spesso di sostituire una trasferta di lavoro con una videoconferenza</b>	18.8	<b>14.4</b>	23.3	26.1	12.4	14.6	15.7	13.7

Valori %  
Base: totale intervistati

\* Data l'esiguità della base campionaria per la fascia 18-24 nel settore pubblico (dovuta a ovvi motivi anagrafici), si suggerisce una lettura qualitativa dei dati per tale target



- La Pubblica Amministrazione è oggi **a due velocità**:
  - Un’**abilitazione tecnologica** che ha fatto progressi sostanziali e in tempi rapidi, dando vita a realtà che talvolta rivaleggiano con il settore privato quanto ad avanzamento tecnologico
  - Una **cultura organizzativa** ancorata a procedure che hanno perduto di attualità proprio in ragione delle possibilità offerte dalla tecnologia, e che sopravvivono, nella percezione delle risorse umane più avanzate, come un **retaggio del passato cui si fa fatica a dare un senso**

# Un esempio emblematico: il paradosso del cartaceo

- Le testimonianze degli impiegati pubblici delineano una trama in cui il cartaceo popola ancora gli uffici ma con una modalità che è spesso di mera (e spesso inutile) **duplicazione del digitale**

- si stampano e si archiviano in cartaceo documenti nati in digitale
- si fotocopiano e distribuiscono copie cartacee invece di mettere a disposizione un file scannerizzato



- Il ruolo **pleonastico del cartaceo** genera un **effetto di paradosso** cui le punte più avanzate dell'impiego pubblico fanno fatica a dare un senso:

- vivendolo con **frustrazione**
- percependolo come una "vestigia del passato" che si perpetua per **inerzia** e per **assenza di spirito di iniziativa** da parte dei vertici

# Atteggiamenti: cartaceo vs. digitale

<i>molto + abbastanza d'accordo</i>	TOTALE	PUBBLICO PRIVATO		PUBBLICO					
		1201	600	601	18-24*	25-34	35-44	45-54	55-74
<i>base</i>					13	183	186	152	66
anche se le nuove tecnologie sul lavoro hanno cambiato molte cose, non si può fare a meno del cartaceo	67.8	73.8	61.7	100.0	62.2	76.7	76.6	85.8	
fosse per me, ogni attività lavorativa dovrebbe svolgersi su supporto digitale	63.2	54.9	71.4	73.9	65.0	52.1	47.9	47.3	
i nostri uffici usano ancora troppo la carta, oltre quanto sarebbe necessario	59.1	62.4	55.9	78.3	55.3	63.9	69.5	58.0	

- Un ulteriore paradosso generato da questo “strabismo” della Pubblica Amministrazione è **uno scarto tra vita lavorativa e vita personale**
  - proprio le tecnologie hanno, nel privato, contribuito a rendere le persone più **aperte e capaci di raccogliere gli stimoli esterni offerti dalla rete**
  - **in ufficio si chiede loro di “tornare indietro”** dovendo rinunciare alle istanze di velocità, flessibilità, pragmatismo che la tecnologia ha insegnato loro



**Il risultato è, nelle parole di un'intervistata, che**  
*“a persone con la testa aperta è imposto di rallentare”*



- L'atteggiamento degli impiegati pubblici rispetto all'introduzione della PEC è **aperto, costruttivo ma anche un po' diffidente:**

- si apprezza l'ulteriore immissione di modernità nelle procedure della Pubblica Amministrazione
- **si teme tuttavia che anche la PEC possa rimanere vittima delle pastoie burocratiche** di una cultura organizzativa che stenta ad accogliere i mutamenti indotti dalla digitalizzazione

- Dal campione intervistato emergono infatti alcuni **“campanelli d’allarme”** circa un inappropriato adattamento dei processi organizzativi alla PEC, con il rischio di compromettere il potenziale dello strumento. Eccone un esempio:

*“In ufficio c’è un’unica casella PEC collettiva ... è stata annunciata una figura che dovrebbe smistare la posta alle varie persone a cui compete ogni messaggio ma questa figura per ora non si è vista, e francamente mi chiedo come farà a valutare per ogni messaggio a chi compete il suo trattamento ...”*

**A., impiegata alla Provincia di Milano**



1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
- 7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa**
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

**La resistenza della cultura organizzativa all'innovazione portata dalle ICT è anche frutto dell'opposizione attiva di **dirigenti spaventati** dall'**effetto di democratizzazione insito nelle tecnologie****

Lato  
Dirigenti

Dal punto di vista dei dirigenti digitalizzazione implica  
**disintermediazione:**  
ampliamento dell'accesso alle risorse, diminuzione dei passaggi  
di delega, possibilità/necessità di “fare sa sé”



Dal punto di vista degli impiegati ...

Lato  
Impiegati

- **Le tecnologie promuovono modalità operative di autonomia che scardinano vecchi status symbol:**
  - Per esempio, reperire un file all'interno di un server condiviso invece che farselo stampare e consegnare sulla scrivania da un proprio collaboratore è un **privilegio a cui molti dirigenti fanno fatica a rinunciare**

*“Il cartaceo è appannaggio di quelli che contano qualcosa ... avere la rassegna stampa in cartaceo sulla propria scrivania è uno status symbol ... è difficile convincerli che la rassegna stampa sulla posta elettronica è più comoda che non quella stampata perché con quella puoi farti una cernita degli articoli che ti interessano ... ci tengono a farsela portare piuttosto che procurarsela da soli e stamparla”*

**M., impiegato nell'Ufficio Stampa di un Ministero**



È ancora vivo il retaggio di quando – al loro esordio - **le tecnologie erano perlopiù appannaggio dei lavoratori di basso livello**, come strumenti “di servizio” il cui uso era volentieri delegato dai dirigenti ...

Oggi l'aspirazionalità delle tecnologie è stata recepita dai dirigenti, che amano circondarsi di computer portatili, palmari e monitor “ad effetto” ma:

- ▶ anche a causa di un'età media piuttosto avanzata, la **dimestichezza nell'utilizzo è modesta**
- ▶ si è **recalcitranti ad accogliere pienamente le implicazioni di disintermediazione democratica delle tecnologie**: spesso le si hanno ma non le si usano, e non si rinuncia allo status symbol del cartaceo ...





*“Il fatto di vedere il blackberry in mano a un dirigente che non lo sa magari usare ... io avevo un direttore generale che non leggeva le mail **eppure aveva il blackberry** ... non le leggeva perché non le sapeva leggere ... **arrivava in ufficio e diceva stampatemi tutte le mail** che così le leggo ... se hai bisogno di una risposta veloce questo non ti dà risposta perché non ha ancora letto la mail ... può essere frustrante”*

**E., impiegata della Regione Lombardia**

# Alcune insight “verità” sullo status “sospeso” delle tecnologie ...

Per certi dirigenti della PA la tecnologia si limita ad avere un ruolo esibitivo ...



*“Il mio capo ha un monitor stupendo ma un processore che è ormai praticamente inutilizzabile ... e infatti il pc lo usa ben poco ...*

*... io ho un monitor praticamente del secolo scorso ma visto che il pc lo uso davvero il processore è di ultima generazione”*

**C., impiegato SIAE**



L'aporia rilevata, che vede le tecnologie sospese tra esibizione di potere e operatività di basso livello, **mette a nudo come una cartina di tornasole** le contraddizioni interne di un'organizzazione il cui freno al rinnovamento è una cultura ancorata a una **visione formalistica e procedurale della gerarchia**

Dal punto di vista dei dirigenti ...

Lato  
Dirigenti

**DIGITALIZZAZIONE**  
=  
**DEMOCRATIZZAZIONE**

Lato  
Impiegati

Dal punto di vista degli impiegati la digitalizzazione implica  
**responsabilizzazione:**

promozione di forme di collaborazione fluide e reticolari, maggiore  
engagement, il lavoro è “in rete”

**Dal punto di vista degli impiegati  
responsabilizzazione e senso di coinvolgimento si  
attivano nel passaggio tra “modello analogico” e  
“modello digitale” ...**

## MODELLO ANALOGICO

**Oggettivizzazione del lavoro ed effetto di straniamento** → un documento prodotto è ormai “fuori di me”, non mi riguarda più

**Atomizzazione delle risorse umane** → le copie cartacee sono individualizzate, hanno ognuna un “proprietario”

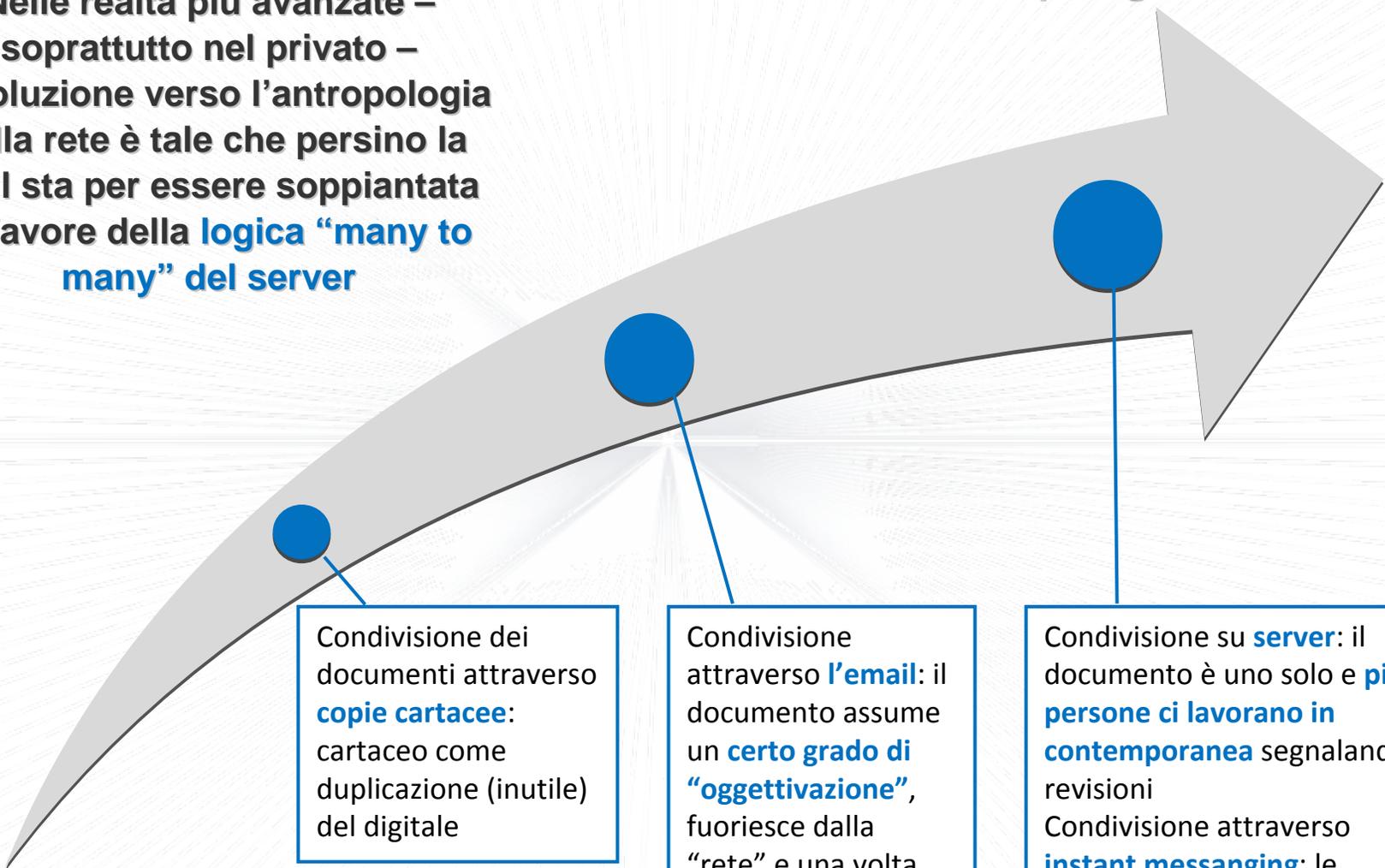
**Coinvolgimento e senso di ownership** → un documento in rete è soggetto a revisioni condivise e a un continuo scambio “many to many”, il documento continua a essere “mio”

**Socializzazione e senso di appartenenza** → il lavoro in rete esalta la collaborazione, fa sentire parte di un tutto (l'organizzazione), fa sentire il lavoro “nostro” (mio e del team di cui faccio parte)

## MODELLO DIGITALE

## Antropologia della rete

Nelle realtà più avanzate – soprattutto nel privato – l'evoluzione verso l'antropologia della rete è tale che persino la mail sta per essere soppiantata in favore della **logica "many to many" del server**



Condivisione dei documenti attraverso **copie cartacee**: cartaceo come duplicazione (inutile) del digitale

Condivisione attraverso **l'email**: il documento assume un **certo grado di "oggettivazione"**, fuoriesce dalla "rete" e una volta ricevuto **posso stamparlo**

Condivisione su **server**: il documento è uno solo e **più persone ci lavorano in contemporanea** segnalando le revisioni  
Condivisione attraverso **instant messaging**: le revisioni passano da un collega all'altro in tempo reale

**Era analogica**



***“Quando il mio ufficio produce un atto dobbiamo inviarne una copia all’Albo Pretorio dove sta esposto quindici giorni, tipo pubblicazione matrimoniale ... allora dobbiamo mandare una raccomandata, ma il modo per evitare la carta ci sarebbe ... quelli dell’Ufficio Pretorio hanno il nostro stesso applicativo, dove noi peraltro dobbiamo archiviare l’atto prima della pubblicazione ... non sarebbe più semplice che se lo andassero a pescare nell’archivio?”***

**La sopravvivenza dell’antropologia della carta è spesso frutto del persistere di procedure burocratiche inattuali**

**Ancora una volta, la richiesta di avanzamento verso una logica di rete è un’istanza che parte dal basso**

**Negli impiegati delle nuove generazioni la resistenza di alcuni dirigenti ad accogliere la semplificazione e lo snellimento delle procedure consentiti dalle nuove tecnologie rischia di generare **delusione e frustrazione** → **dispersione di energie** che – a dispetto degli stereotipi - sono **vive e presenti** nella Pubblica Amministrazione**

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
- 8. Il privato a due velocità**
9. Il privato: segnali di saturazione
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale



**Uno sguardo alle  
tendenze del  
settore privato può  
dare spunti  
interessanti per  
riflettere sugli effetti  
della  
digitalizzazione e  
sull'evoluzione  
della PA ...**



- Il privato costituisce non solo la sponda aspirazionale per gli impiegati pubblici più evoluti ...
- ... ma – trovandosi a uno stadio più avanzato di diffusione e usership delle tecnologie – può funzionare da **pietra di paragone** che evidenzia
  - Da un lato le **“occasioni perdute”** per un impiego pubblico ancora penalizzato da bizantinismi burocratici e **“antropologia dell’analogico”**
  - Dall’altro le **conseguenze negative e gli eccessi** a cui può giungere l’uso delle tecnologie nel suo stadio di **“maturità”**

**Seppure a uno stadio più avanzato di maturità tecnologica, il privato mostra uno sfasamento tra cultura delle persone e cultura dell'organizzazione simile a quello della PA**

**La pervasività della tecnologia ha elevato le aspettative dei lavoratori, mentre la cultura organizzativa stenta a tenere il passo**

- **La diffusione delle ICT e lo svelamento delle possibilità che esse offrono ha cambiato profondamente e per sempre la mentalità dei lavoratori del settore privato**
- **Le ICT sono entrate massicciamente nel settore privato per esigenze di competitività, ma entrandovi hanno scardinato le modalità operative e la aspettative dei lavoratori fino a un punto non previsto (e in parte non voluto) dalle organizzazioni**
- **A questo cambio di mentalità dal basso non sempre corrisponde un mutamento della cultura organizzativa – spesso ancora imbrigliata nel formalismo delle regole e delle procedure, mentre i lavoratori premono per andare oltre e rimangono frustrati dalla resistenza inerziale dell’organizzazione**

- Alcune “arene” in cui si misurano la volontà dei lavoratori di sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie e la resistenza delle organizzazioni – cambiate “loro malgrado” nelle procedure per competere ma non nella mentalità:
  - **Il telelavoro** – possibile a livello tecnico – ancora ostacolato dalle regole aziendali: il lavoratore è obbligato a recarsi in ufficio ma non vi è “attratto”
  - **La presenza di blocchi e firewall**: la legittima necessità di vigilare sulla produttività del lavoratore ne limita la creatività e la possibilità di arricchimento personale e professionale
  - **L'impossibilità di accedere al server aziendale da remoto**: una limitazione miope perché impedisce pratiche che alimentano il senso di appartenenza e di engagement

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura organizzativa
8. Il privato a due velocità
- 9. Il privato: segnali di saturazione**
10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale

Proprio lo stato di maturità nell'uso ICT che caratterizza il settore privato spiega l'emergere di spinte di **reazione** tese a riappropriarsi di modalità di interazione spazio-temporali più tradizionali

# Segnali di saturazione dal privato

<i>molto + abbastanza d'accordo base</i>	TOTALE 1201	PUBBLICO 600	PRIVATO 601	PUBBLICO				
				18-24* 13	25-34 183	35-44 186	45-54 152	55-74 66
nonostante le video-conferenze e i sistemi di collegamento online, nulla potrà sostituire gli incontri lavorativi di persona	85.5	87.1	83.9	78.3	84.1	89.5	85.4	93.8
le nuove tecnologie sul lavoro favoriscono la socialità tra colleghi	42.9	44.8	41.1	82.6	54.5	41.8	40.6	27.9
le nuove tecnologie impoveriscono i contatti sociali tra colleghi, rendendo il nostro ambiente di lavoro più asettico	42.3	38.3	46.4	6.5	25.8	36.3	51.0	55.8
si abusa delle nuove tecnologie sul lavoro, utilizzandole oltre il necessario	41.4	42.6	40.1	60.9	24.2	46.5	60.7	37.6

- L'atteggiamento degli impiegati privati nei confronti delle ICT presenta aspetti di ambivalenza, con la diffusione di atteggiamenti di presa di distanza – laddove nella pubblica amministrazione c'è talvolta un'adesione incondizionata – a tratti naif, da neofita - alle possibilità offerte dalla tecnologia
  - In particolare, è da rilevare **negli impiegati pubblici la fiducia riposta negli effetti socializzanti della tecnologia** vs. impiegati del settore privato che riconoscono le **insidie di una “virtualizzazione” delle relazioni**

- Si delineano atteggiamenti nostalgici e di diffidenza nei confronti della tecnologia, una reazione a una invasività della tecnologia da cui ci si ritrae:
  - Si ritiene che la continua esposizione alla comunicazione digitale – attraverso lo scambio ipertrofico di email e la continua interazione tramite instant messaging – **comprometta la concentrazione e la produttività ed esponga a sindromi da “ansia da risposta”**
  - la possibilità di interagire con colleghi dislocati ovunque **virtualizza le relazioni e le impoverisce**, penalizzando l’interazione vis-a-vis
  - La possibilità di lavorare ovunque e in qualsiasi momento risulta **invasiva della sfera personale**
  - Il continuo aggiornamento dei software genera **quotidiani problemi di compatibilità e dunque di rallentamento**

1. Un passo avanti nel processo di digitalizzazione
2. Il ricambio generazionale
3. L'emergere di diverse anime tecnologiche
4. Il ruolo trainante della sfera personale
5. Nuovi comportamenti oltre gli stereotipi
6. Le contraddizioni della PA
7. Una domanda di rinnovamento della cultura
8. Il privato a due velocità
9. Il privato: segnali di saturazione
- 10. Una nuova relazione tra lavoro e sfera personale**

Lo **stadio di maturità** raggiunto da settore privato in termini di diffusione e di usership le tecnologie ha portato al consolidamento di alcune tendenze caratterizzanti il mondo del lavoro negli ultimi anni, la cui cifra comune è la **ridefinizione del rapporto tra sfera lavorativa e sfera personale**:



**Compenetrazione tra tempo di lavoro e tempo libero** sia sul piano dello spazio che su quello del tempo

Progressiva **smaterializzazione** del lavoro grazie alle ICT: venir meno del radicamento nel luogo fisico dell'ufficio

**Virtualizzazione** delle relazioni lavorative (prevalenza dell'interazione digitale) e **indistinguibilità del network personale da quello lavorativo**

**Sebbene la Pubblica Amministrazione abbia colmato una parte rilevante del proprio “digital divide”, al settore privato resta saldamente la leadership nelle pratiche tecnologiche “d'avanguardia”**

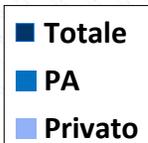
# Settore privato e pratiche “d’avanguardia”

<i>molto + abbastanza d'accordo</i> <i>base</i>	TOTALE 1201	PUBBLICO PRIVATO		PUBBLICO				
		600	601	18-24*	25-34	35-44	45-54	55-74
le nuove tecnologie rendono più facile gestire le cose personali anche mentre si lavora	71.9	63.1	80.8	69.6	70.4	64.5	53.3	60.2
mi piace l'idea che grazie alle nuove tecnologie si possa essere sempre connessi e poter lavorare	62.1	59.9	64.3	67.4	64.2	62.9	51.3	58.0
con queste nuove tecnologie il tempo libero e quello lavorativo sono sempre più indistinguibili	51.3	45.1	57.5	47.8	47.4	43.3	44.6	44.2
se mi fosse possibile, lavorerei sempre da casa anziché dall'ufficio, utilizzando il PC in modalità remota	43.5	36.8	50.1	65.2	32.8	40.4	33.9	38.9

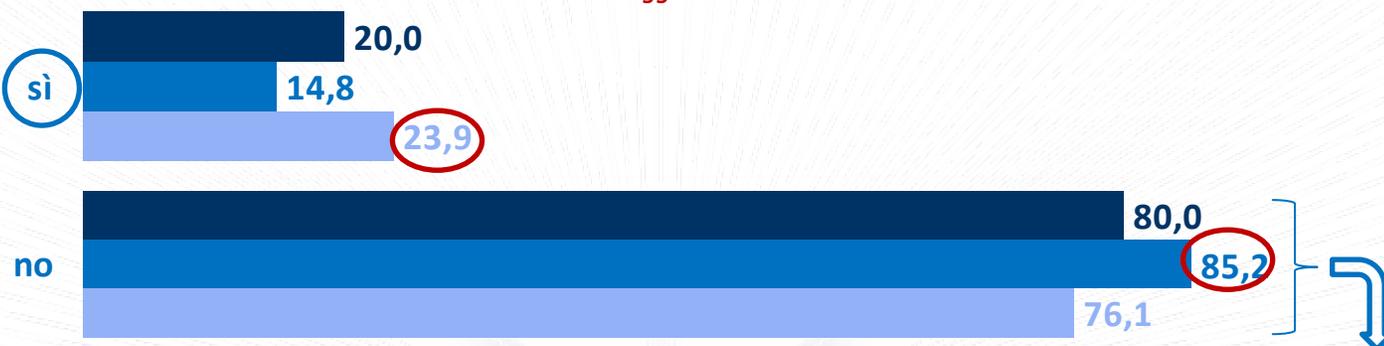
Valori %  
Base: totale intervistati

\* Data l'esiguità della base campionaria per la fascia 18-24 nel settore pubblico (dovuta a ovvi motivi anagrafici), si suggerisce una lettura qualitativa dei dati per tale target

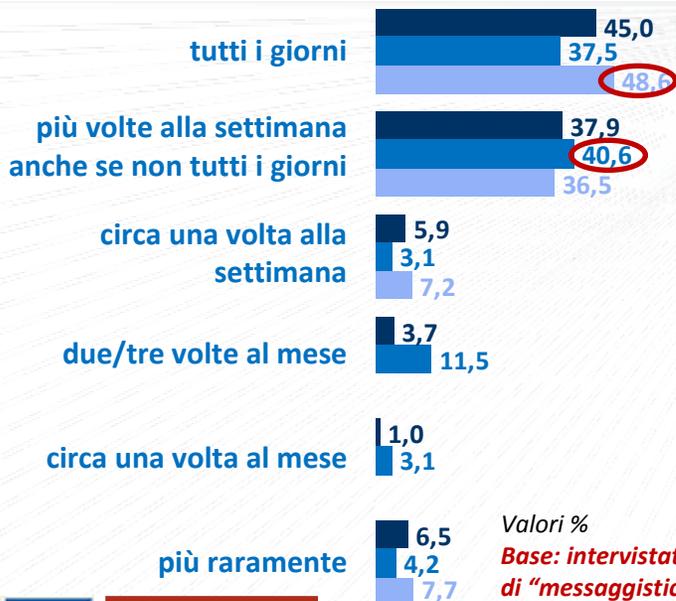
## Più in particolare la utilizza per motivi di lavoro?



Valori %  
Base: intervistati che utilizzano i servizi di "messaggistica istantanea"

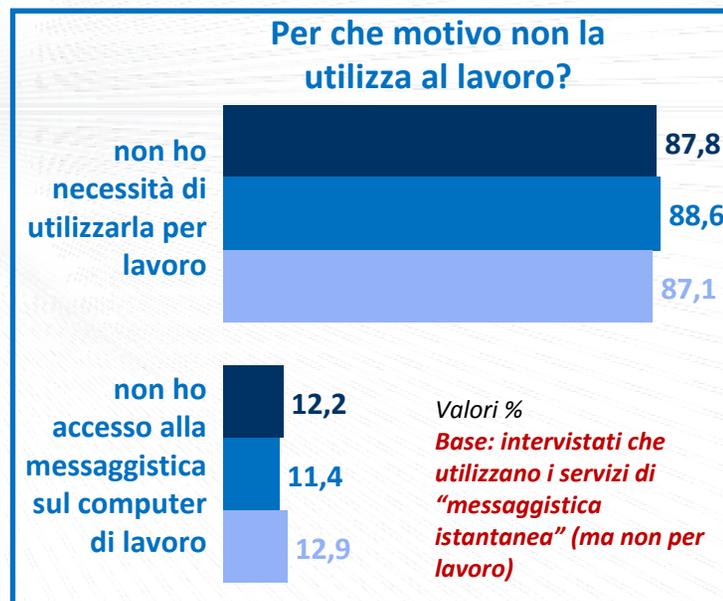


## Con che frequenza la utilizza per lavoro?



Valori %  
Base: intervistati che utilizzano i servizi di "messaggistica istantanea" (per lavoro)

## Per che motivo non la utilizza al lavoro?



## Più in particolare, utilizza i social network per motivi di lavoro?

■ Totale  
■ PA  
■ Privato

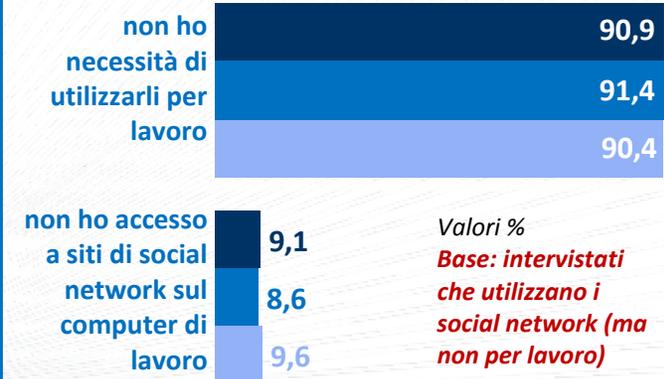
Valori %  
*Base: intervistati che utilizzano i social network*



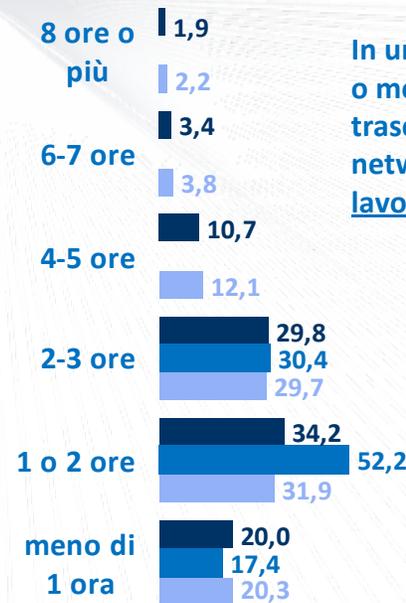
## Con che frequenza li utilizza per motivi di lavoro?



## Per che motivo non li utilizza al lavoro?



## In una giornata media, più o meno quante ore trascorre su siti di social network per motivi di lavoro?

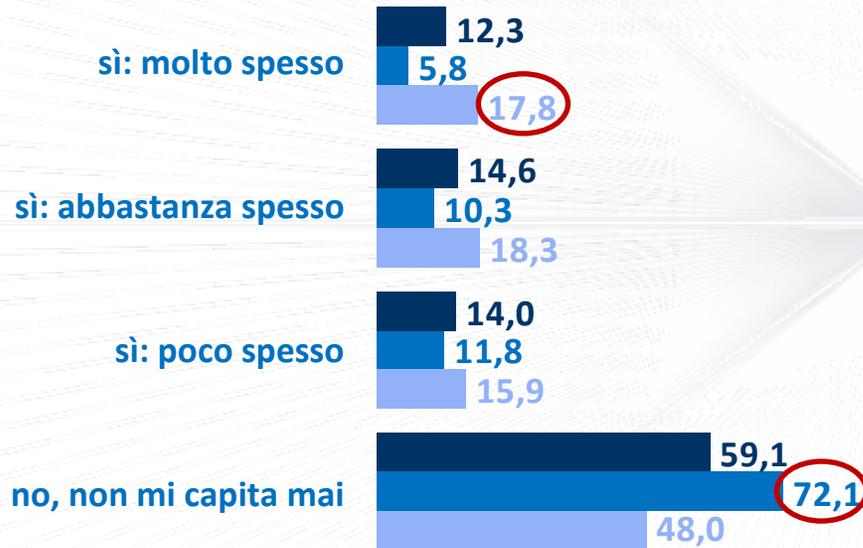


Valori %  
*Base: intervistati che utilizzano i social network (per lavoro).*

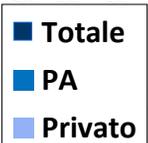
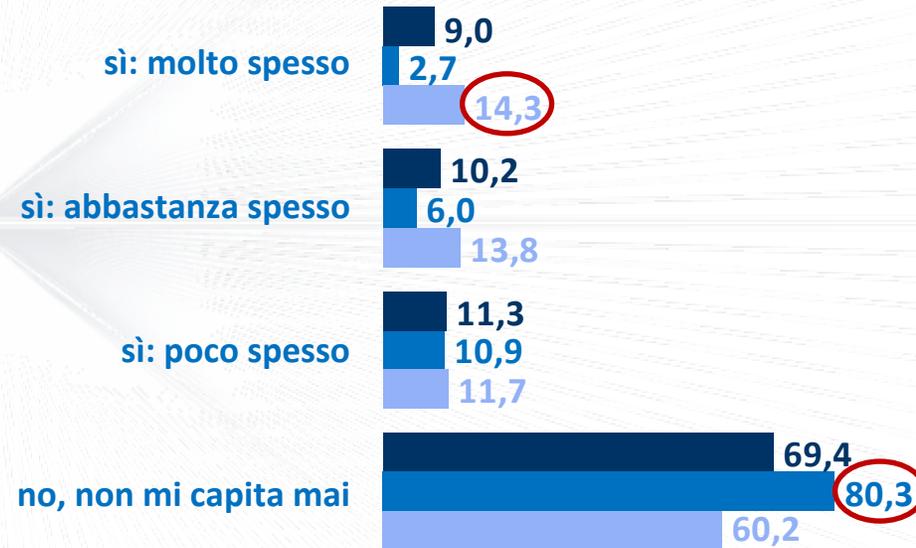
NB Data l'esiguità degli intervistati della PA che utilizzano i social network per motivi di lavoro, si suggerisce una lettura qualitativa del dato per tale target.

# Commistione casa-lavoro / attività personali

Lei accede da casa alle mail del Suo ufficio / del Suo lavoro?

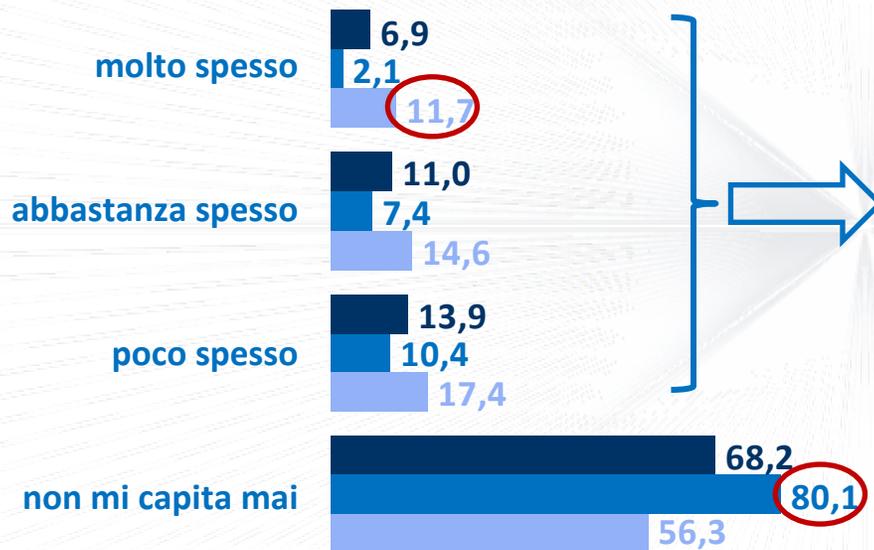


Lei accede alle mail del Suo ufficio / del Suo lavoro anche in "mobilità" (cioè: da altri luoghi rispetto a casa o ufficio), per esempio attraverso PC portatile, Blackberry, etc?



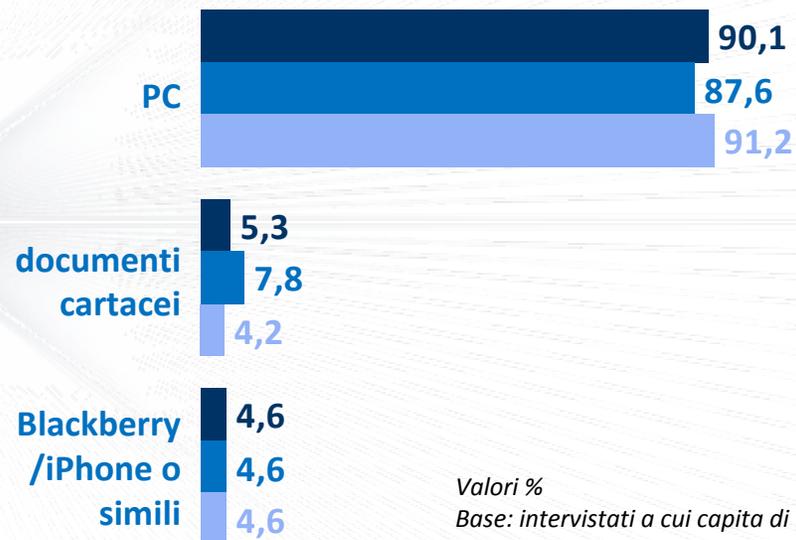
Valori %  
Base: intervistati che utilizzano l'email

In generale, quanto spesso Le capita di lavorare da casa o comunque da altrove rispetto all'ufficio (in sostituzione / in aggiunta rispetto a quanto svolge in ufficio)?

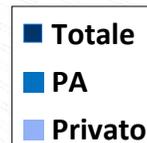


Valori %  
Base: totale intervistati

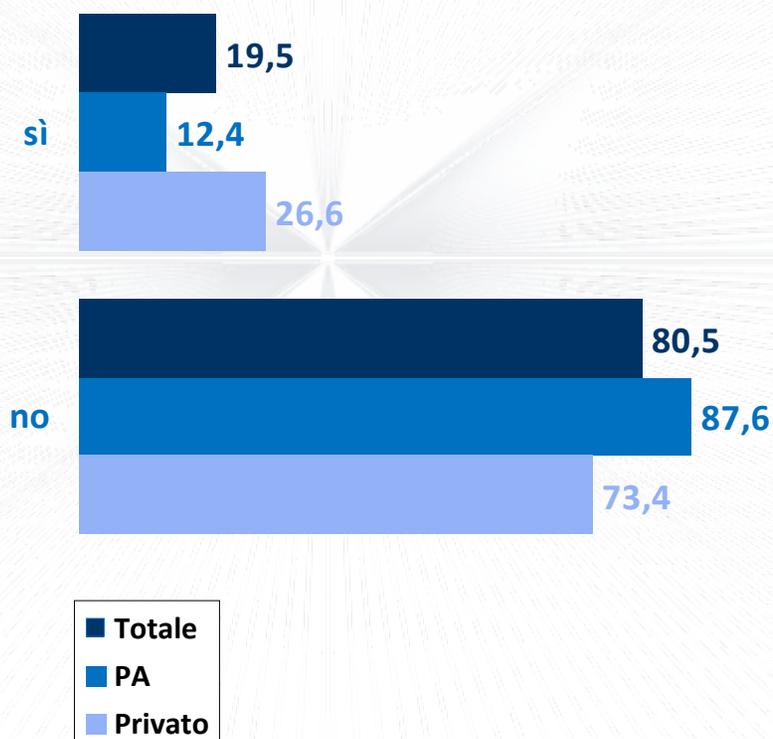
Che mezzo principalmente utilizza per lavorare da casa o da altrove?



Valori %  
Base: intervistati a cui capita di lavorare da casa

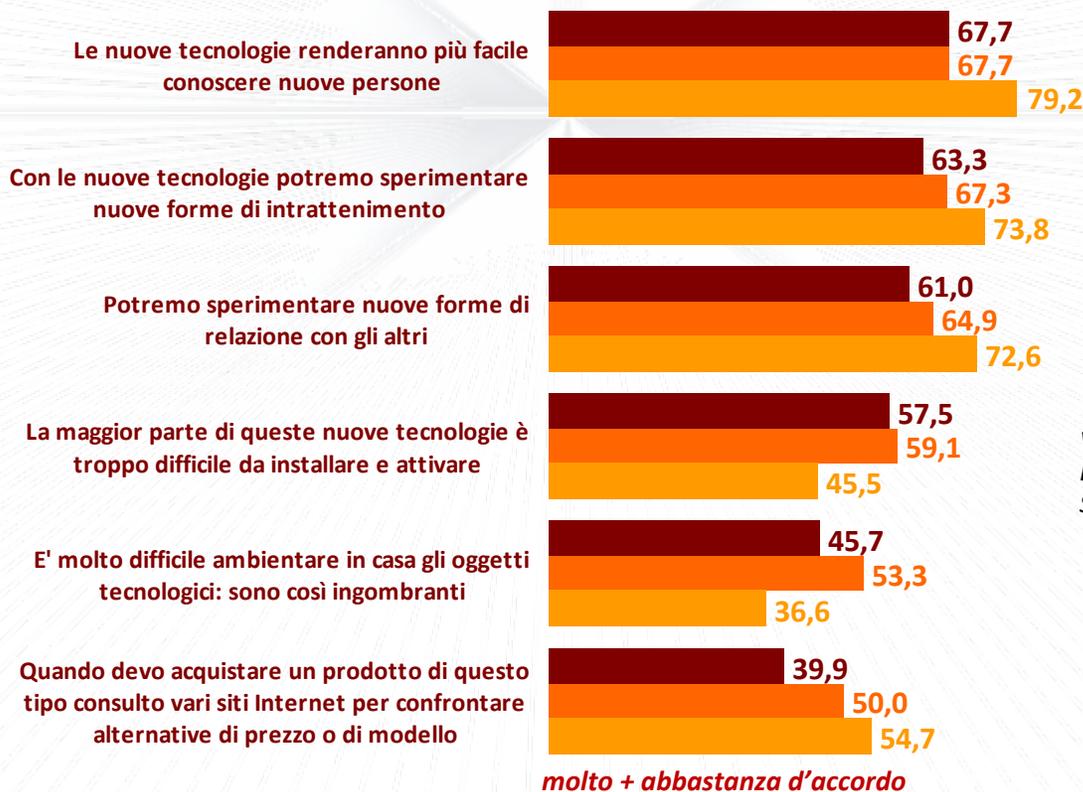


Lei ha accesso anche al server del Suo ufficio da remoto (può accedere a cartelle condivise anche da casa o da altrove tramite PC)?



Valori %  
Base: totale intervistati

- Gli impiegati nel privato mostrano un atteggiamento meno fascinato, ma **più competente** (a confronto con il pubblico, non hanno particolari problemi nell'installare e nell'ambientare in casa gli oggetti tecnologici), **interessato alle nuove opportunità offerte** (nuove forme di relazione, di intrattenimento) e **avanzato** (consultazione di siti internet per valutare attentamente un acquisto) nel rapporto con la tecnologia**



Valori %  
 Base: intervistati Monitor  
 Socioculturale GPF 2009



- La massiccia diffusione nel settore privato di tecnologie che consentono di lavorare ovunque e in qualsiasi momento ha determinato non solo la smaterializzazione delle modalità operative e la caduta dei confini tra tempo libero e tempo di lavoro ...
- ... ma ha favorito la diffusione di una **concezione di "indivisibilità della persona"**, secondo cui il lavoro non fa meno parte di me di quanto non ne facciano parte le mie attività extralavorative



Da questa concezione di indivisibilità della persona derivano livelli di engagement, motivazione e riconoscimento nel lavoro ancora sconosciuti nella Pubblica Amministrazione

- Il parziale abbattimento dei confini tra sfera privata e sfera lavorativa nel settore privato consente alle risorse umane di “**essere se stesse**” a lavoro
- Si attiva perciò un **trasferimento sulla propria professionalità di risorse culturali ed emotive maturate nell’interezza della propria esperienza umana**



**Nella Pubblica Amministrazione, dove sfera lavorativa e sfera personale sono tenute distinte, il contributo personale di ognuno è per ora ancora schiacciato su aspetti funzionali di proattività ed efficientazione dei processi**



# Riflessioni Prospettiche

**Il potenziale della digitalizzazione della PA ha in potenza **conseguenze rilevanti**, cariche di significato e di implicazioni soprattutto sul piano dell'immagine e della capacità di **sfatare stereotipi antichi** sulla Pubblica Amministrazione**

**L'auspicio per il futuro è  
che alla digitalizzazione  
sia dato un impulso  
ulteriore e che sia data al  
suo potenziale ancora in  
parte inespresso  
l'opportunità di  
dispiegarsi pienamente**





## 1. Rinnovamento della cultura organizzativa

La digitalizzazione è un “cavallo di Troia” che è destinato a mettere in luce e a far percepire come inaccettabili contraddizioni, formalismi e procedure burocratiche pletoriche e verticistiche che contrastano con lo spirito pragmatico e “democratico” promosso dalle ICT

## 2. Engagement delle risorse umane

Le ICT - soprattutto nella prospettiva di una diffusione dei dispositivi di lavoro in mobilità a tutti i livelli della gerarchia – hanno il potere di farmi sentire ciò che faccio a lavoro più “mio”

In altri termini, la digitalizzazione è funzionale a rendere le risorse umane più coinvolte e a costruire un più solido senso di appartenenza all'organizzazione



## 3. Aspirazionalità del mestiere di “civil servant”

L'indagine ha rivelato l'aspirazionalità delle nuove tecnologie e la volontà degli impiegati pubblici di emulare su questo terreno il settore privato

L'implicazione è che una sempre maggiore diffusione delle ICT nel pubblico impiego servirà a ridare lustro e attrattività al mestiere di “civil servant”: le nuove tecnologie e il rinnovamento di cui sono portatrici rendono la PA un contesto più attrattivo in cui lavorare





[GPF] 

*Grazie  
dell'attenzione!*

**SEDI  
GPF:**

Via Antonio Cecchi,  
7  
20146 Milano  
Tel.+39 02 2052451

Via del Plebiscito,  
102  
00186 Roma  
Tel. +39 06 675451

GPF is part of 