

del  
**FUTURO**

**N°0**  
primavera 2025

Idee per un mondo che cambia

Rivista internazionale di INPS

# In equilibrio

Smart working tra produttività  
e benessere delle persone

Numero speciale Forum PA 2025

## “ In copertina

Smart working, home working, lavoro ibrido. Si utilizzano diverse espressioni per definire le nuove modalità di lavoro che, dopo la pandemia, sono entrate a far parte della quotidianità di molte persone in tutto il mondo. Le sfumature sono diverse, ma il concetto alla base è uno: alcuni tipi di professione, e alcuni ruoli, non prevedono più l'obbligo di recarsi in ufficio quotidianamente.

È questa una delle sfide più importanti che hanno di fronte le organizzazioni, oggi. Sia quelle private sia la pubblica amministrazione: trovare un equilibrio che tenga insieme la produttività del lavoro e il benessere dei lavoratori.

Unicef per il giusto equilibrio vita-lavoro



# ”

del  
**DEL FUTURO**  
N°0  
primavera 2025

Idee per un mondo che cambia

## Colophon

Numero 0

Direzione, redazione e amministrazione:  
INPS via Ciriaco De Mita, 21  
00144 Roma

Editore: **INPS**

Direttore editoriale:  
**Giuseppe Conte**

Direttore responsabile:  
in definizione

Direttore Comitato di Redazione:  
**Diego De Felice**

Comitato Scientifico:  
in definizione

Del Futuro è parte integrante del progetto di valorizzazione del talento

**INPS**



## Contributi

I professionisti che hanno partecipato alla realizzazione di questo numero della rivista

### Giuseppe Conte

Direttore centrale Risorse umane di INPS. Dirigente pubblico dal 2002, è stato responsabile di sedi territoriali e uffici prima in Inpdap, ora in INPS. Titolare di incarichi dirigenziali generali dal 2009, vanta una lunga esperienza apicale nella gestione di realtà e organizzazioni complesse.

Si è occupato di pensioni internazionali, ha rivestito il ruolo di project leader in progetti di cooperazione internazionale e rappresenta l'INPS nella European Social Insurance Platform. È stato il responsabile delle relazioni esterne in INPS fino al 2019. Prima dell'attuale incarico, è stato per oltre tre anni responsabile della Direzione centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane.

### Diego De Felice

Direttore centrale Comunicazione dell'INPS dal 1° gennaio 2023. Dopo l'esperienza manageriale maturata in Inpdap dal 2003, in ultimo in qualità di Direttore centrale Entrate e Posizione assicurativa, nel 2013 è stato nominato Direttore centrale della struttura Consolidamento della Banca dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni dei dipendenti pubblici presso INPS. Successivamente ha ricoperto il ruolo di Dirigente generale per il progetto di dematerializzazione degli atti e la razionalizzazione e ottimizzazione degli archivi cartacei e digitali.

Dal 2019 ha preso l'incarico di Direttore centrale Patrimonio e Investimenti e nel 2022 quello di Direttore centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica.

### Maria De Paola

Dirigente di seconda fascia alla Direzione centrale Studi e Ricerche di INPS. È in congedo dalla posizione di Professoressa ordinaria di Economia politica presso il Dipartimento di Economia, Statistica e Finanza dell'Università della Calabria.

Si occupa prevalentemente di economia del lavoro e dell'istruzione, discriminazione di genere e valutazione delle politiche pubbliche.

### Erika Deserranno

Professoressa associata presso il Dipartimento di Economia dell'Università Bocconi e presso il Dipartimento MEDS della Kellogg School of Management dell'Università Northwestern.

La sua ricerca si colloca nel punto dove si incontrano economia del lavoro, economia del personale ed economia delle organizzazioni.

### Gabriele Fava

Dall'aprile 2024 è presidente di INPS. Fondatore dello studio legale Fava & Associati, vanta un'esperienza trentennale nell'ambito della consulenza e dell'assistenza giudiziale e stragiudiziale in materia giuslavoristica, societaria e civile. Dal 2018 al 2023 è stato componente del Consiglio di presidenza della Corte dei Conti.

Membro dell'Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale (AIDLAS), è autore di diverse pubblicazioni in tema di diritto del lavoro. È professore a contratto di Diritto del lavoro presso la Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza.

### Giulia Palombella

Dirigente pubblico dal 2008, ha competenze nel campo della rilevazione dei fabbisogni di risorse umane, definizione dei processi e percorsi di professionalità e carriera, nonché di sviluppo professionale del personale. Ha ricoperto vari ruoli dirigenziali prima in Inpdap e poi in INPS, dove dal 2013 è dirigente presso la Direzione generale con competenze nel campo della formazione, della comunicazione e della selezione, gestione, valutazione e valorizzazione delle risorse umane.

### Salvatore Santangelo

Capo ufficio stampa INPS, giornalista professionista e docente universitario. Esperto di politica internazionale e di storia del Novecento, studia la dimensione mitica nell'attualità occupandosi di "geosofia", quella che John K. Wright ha definito come l'esplorazione "dei mondi che si trovano nella mente degli uomini".

### Silvia Vannutelli

È docente di Economia alla Northwestern University a Chicago dal 2021 e componente del National Bureau of Economic Research.

Dopo un master in Economia e Politica all'Università di Roma Tor Vergata, ha conseguito un PhD in Economics presso la Boston University. Si occupa di economia pubblica, economia del lavoro e political economy.

### Valeria Vittimberga

Direttore generale INPS. Laureata in giurisprudenza, abilitata all'esercizio della professione di avvocato, ha conseguito un master post lauream in informatica giuridica e diritto dell'informatica, approfondendo i temi dell'innovazione tecnologica applicata alla PA, vista come opportunità di efficientamento dell'azione amministrativa a favore dei cittadini.

È dirigente pubblico dal 2003 ed è da oltre 12 anni in INPS, ricoprendo incarichi manageriali di grande rilievo. Direttrice regionale Abruzzo nella difficile fase di ricostruzione post terremoto, dal 2019 al 2022 ha ricoperto il ruolo di Direttore centrale Credito welfare e Strutture sociali e, dal 2023 al 2024, di Direttore centrale Risorse strumentali e Centrale acquisti.

# IN dice

- contributi 01
- le parole 03
- l'apertura 04
- la foto 06
  
- cover story**
- Smart working aperto al pubblico 08
- La playlist 13
  
- diamo i numeri**
- Il lavoro da remoto 14

14

08



16

22



### punti di vista

Verso una governance orizzontale 16

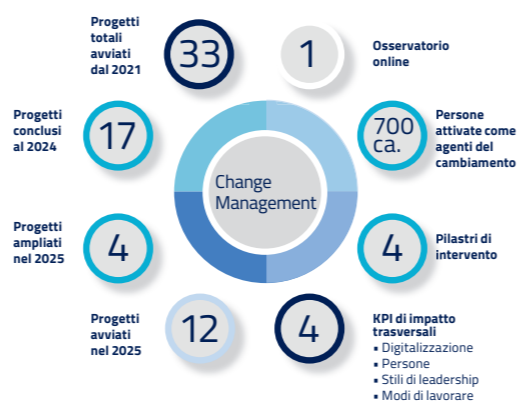
### in pratica

Change management: il programma di INPS 20

### direzioni

INPS motore di intelligenza sociale 22

20



# Tempo

“Tre sono i tempi: presente del passato, presente del presente, presente del futuro. Questi tre tempi sono nella mia anima e non li vedo altrove. Il presente del passato, che è la storia; il presente del presente, che è la visione; il presente del futuro, che è l’attesa”.

Confessioni

Aurelio Agostino d'Ippona  
(354-430 d.C.)

le parole



## Insieme per il tuo futuro

Gabriele  
Fava

Presidente INPS

### l'apertura



vrò mai la pensione?”

È questa, più di ogni altra, la domanda che mi hanno rivolto i giovani italiani in questi primi mesi da Presidente dell'INPS. Me l'hanno chiesta a voce bassa o con tono provocatorio, con un sorriso oppure con un misto di ironia e rassegnazione. Ma sempre, dietro quelle parole, ho letto la stessa cosa: un senso di sfiducia. Nello Stato. Nell'INPS. Nel futuro.

Questa domanda l'ho ascoltata nelle scuole e nelle università, durante il Meeting di Rimini e il Giffoni Film Festival, nelle fiere sull'orientamento al lavoro. L'ho ascoltata ovunque. Ed è da lì che ho capito: non si trattava solo di comunicare meglio, ma di fare di più. Molto di più. Perché il vero errore è pensare che l'INPS sia una "cosa per vecchi". Niente di più sbagliato.

### L'Istituto che accompagna la vita degli italiani

Ogni giorno, milioni di ragazze e ragazzi si imbattono nell'INPS. Spesso senza saperlo. L'Istituto entra nelle loro vite già prima della nascita, sostenendo i loro genitori, e non li lascia più: dall'infanzia all'adolescenza, fino ai primi contratti, alle prime contribuzioni. È l'unica istituzione, più della scuola, sempre presente.

Eppure, nonostante questa presenza silenziosa, per molti giovani l'INPS rimane un'entità distante, opaca, burocratica. Sconosciuta. Questa distanza è pericolosa, perché alimenta un circolo vizioso: non conoscere significa non fidarsi. Non fidarsi significa non sentirsi coinvolti. E senza il coinvolgimento dei giovani, nessun sistema previdenziale può reggere nel tempo.

### I numeri che raccontano una generazione

Quando ho lavorato alla mia relazione per il XXIII Rapporto Annuale, mi sono soffermato su un dato: in Italia ci sono 10,4 milioni di giovani tra i 18 e i 34 anni. Di questi, circa 7 milioni lavorano. E l'80% ha una contribuzione stabile negli ultimi cinque anni, coprendo in media l'80% dell'intero periodo. Numeri incoraggianti, che però nascondono una realtà più complessa: i restanti 3 milioni hanno una contribuzione frammentata o assente. Sono i precari, i disoccupati, i Neet. Sono le donne che hanno lasciato il lavoro. Sono una parte della nostra società che rischia di restare indietro. Anche tra chi lavora, poi, pochi sanno davvero cosa significhi "contribuire". Pochi controllano il proprio estratto conto. Pochi sanno che quello che fanno oggi costruisce, giorno dopo giorno, la pensione di domani.

È da queste consapevolezza che è nato il Progetto Giovani, la prima iniziativa strategica del mio mandato. Il cuore dell'iniziativa? Un podcast di educazione previdenziale pensato per le scuole superiori, che racconti in modo semplice e diretto cosa significa previdenza, come funziona il sistema contributivo, perché è importante iniziare a pensarci ora, non domani. Ne ho parlato con il Ministro Valditara, che ha subito compreso la forza di questa idea e ha scelto di sostenerla. L'obiettivo è chiaro: dotare i giovani di strumenti agili, smart, immediati, che parlino la loro lingua e dimostrino che sì, la pensione pubblica ci sarà, e sarà tanto più solida, quanto più il loro percorso lavorativo sarà continuo.

Il rapporto tra  
giovani e welfare,  
oggi, è il vero  
banco di prova  
del patto sociale

Stiamo tracciando  
una nuova strada:  
servizi smart,  
welfare che genera  
valore, un'istituzione  
che innova senza  
perdere la propria  
anima

### Dal "patto tra generazioni" al welfare generativo

Il sistema contributivo introdotto dalla Riforma Dini nel 1995 ha trasformato il concetto di pensione: oggi l'importo dipende soprattutto da quanto e come si è versato. È un sistema che responsabilizza e chiede trasparenza e accessibilità.

Ecco perché vogliamo che i giovani inizino a trattare il proprio estratto conto previdenziale come un "salvadanaio": uno spazio da consultare e monitorare. Con l'App INPS Mobile, con strumenti semplici e, quando serve, anche con un supporto umano. Perché l'INPS deve essere presente.

### Il futuro chiama: cultura e nuovi diritti

Il rapporto tra giovani e welfare, oggi, è il vero banco di prova del patto sociale. I ragazzi vivono un mercato del lavoro instabile. L'accesso all'autonomia — economica, abitativa, personale — è ancora troppo difficile. E molti percepiscono il welfare come un sistema pensato per le generazioni precedenti. Per questo serve un welfare che non si limiti a distribuire risorse, ma che generi opportunità. Che ascolti e includa. Che parli il linguaggio dei giovani.

È proprio in questa direzione che si inserisce il nostro progetto di welfare culturale, primo in Italia. Il 3 aprile, durante la Milano Art Week, abbiamo inaugurato la mostra "Contemporanea. Per un'arte responsabile" a Palazzo Piacentini, sede storica dell'Istituto.

Abbiamo voluto parlare ai giovani con la forza universale dell'arte, aprendo le porte dell'INPS a un pubblico nuovo. Perché l'arte è linguaggio. E se vogliamo che i giovani si avvicinino alla previdenza, dobbiamo prima invitarli a riflettere sul tempo, sulle fragilità, sui diritti, sulla comunità. Temi che l'arte sa evocare.

In questo senso, cultura e previdenza non sono mondi separati, ma parti dello stesso orizzonte: quello di un welfare generativo, capace di creare benessere non solo economico. Un welfare che educa, ispira, semina futuro.

Nell'ecosistema dei giovani ci sono smartphone, app, social network. È lì che si informano, si relazionano, prendono decisioni. È lì che dobbiamo esserci.

L'INPS lo ha capito: la nuova app mobile, rilasciata a fine 2024, è dotata di intelligenza artificiale e pensata per essere intuitiva, personalizzabile, accessibile. È uno strumento vivo, che evolve con i bisogni delle persone.

### Un nuovo orizzonte condiviso

Del Futuro non è solo il nome di questa rivista. È una visione. È un impegno. È una missione. L'INPS vuole diventare — e in parte già lo è — un vero motore di intelligenza sociale: capace di trasformare i dati in previsioni, le tendenze in politiche, i numeri in storie. Capace di affiancare il Governo con analisi tempestive e mirate, ma anche di accompagnare ogni cittadino con indicazioni concrete sulla propria traiettoria di vita e di lavoro.

Stiamo tracciando una nuova strada: servizi smart, welfare che genera valore, un'istituzione che innova senza perdere la propria anima.

Ai giovani voglio dire questo: il futuro non è qualcosa da temere, ma da costruire. E l'INPS sarà con voi, passo dopo passo, per renderlo possibile.

## Futuro remoto

Il paradiso dello smart working?

A quanto pare sono i Paesi Bassi e l'Irlanda. Lo sostiene l'ultimo rapporto di Eurofound - l'agenzia dell'Unione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro - pubblicato a gennaio 2025.

Guardando i numeri, si scopre che il 77,5% dei lavoratori olandesi lavora parzialmente o totalmente da remoto, mentre gli irlandesi che possono usufruire di questa opportunità sono il 72,5%.

E l'Italia? La percentuale si ferma al 43,5.

E chi non vuole lavorare da casa? Può sempre usufruire dei numerosi spazi di coworking: secondo i dati forniti dal portale Statista, al 2024 gli spazi dedicati al lavoro condiviso in Europa sono circa 7mila, con una crescita annuale del 4,7%.





Smart working  
**Aperto al  
pubblico**



Testo a cura di

**Maria De Paola**  
Dirigente INPS

**Erika Deserranno**  
Docente di economia

**Silvia Vannutelli**  
Docente di economia

Una realtà per milioni di lavoratori italiani. Ma qual è l'impatto del lavoro da remoto sulla pubblica amministrazione? E quali gli effetti su produttività, carriere e disuguaglianze di genere in contesti caratterizzati da mansioni complesse e spesso svolte in team? Un progetto recentemente avviato da INPS aiuterà a trovare le risposte a queste domande

**F**ino al 2019, in Italia come in molti altri paesi, il lavoro a distanza rappresentava poco più di una curiosità organizzativa, un'opzione adottata da una percentuale marginale di lavoratori.

La pandemia ha cambiato radicalmente questo scenario, trasformando lo smart working da eccezione a prassi quotidiana per milioni di persone. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2024 sono stati circa **3,55 milioni i lavoratori che hanno operato da remoto**, approssimativamente il 13% dei lavoratori italiani, con una presenza particolarmente significativa nelle grandi imprese.

L'esperienza dell'INPS illustra perfettamente questo cambio di paradigma. Durante la pan-

demia da Covid-19, il lavoro da remoto ha consentito all'Istituto di garantire continuità ai suoi servizi e implementare con straordinaria tempestività i provvedimenti governativi anti-crisi. In un momento di emergenza nazionale senza precedenti, l'INPS è riuscito a gestire un volume straordinario di prestazioni, salvaguardando contemporaneamente la salute dei propri dipendenti. Alla luce dei risultati ottenuti, l'Istituto ha scelto di integrare stabilmente il lavoro da remoto anche nella fase post-pandemica. Oggi, questa modalità organizzativa costituisce una componente strutturale: **circa 23.000 dipendenti su 26.000 hanno attivato un accordo di smart working**, operando da casa in media sei giorni al mese.

Questo nuovo paradigma lavorativo offre vantaggi a più livelli. Per i lavoratori, garantisce

una maggiore flessibilità nella gestione del tempo, facilitando il delicato equilibrio tra vita privata e professionale. Diverse ricerche empiriche, inclusi gli studi condotti dall'INPS stesso (Biasi, Checchi, De Paola, 2021), evidenziano come i dipendenti che adottano modalità lavorative flessibili riportino un significativo **aumento del benessere** e una sensibile **riduzione dello stress**, anche grazie al minor tempo dedicato agli spostamenti. Dal punto di vista aziendale, lo smart working rappresenta un'opportunità strategica per **attrarre talenti da un bacino geografico più ampio**, per **ridurre il turnover** e per **ottimizzare i costi operativi**. La dimensione sociale di questa trasformazione è altrettanto rilevante. Il lavoro da remoto può **favorire l'inclusione di diversi gruppi di lavoratori con esigenze particolari** o barriere all'accesso al mercato del lavoro tradizionale. Tra questi si possono considerare le persone con disabilità, le persone residenti in aree geograficamente isolate o economicamente svantaggiate, e anche le donne, che spesso affrontano maggiori sfide nel bilanciare impegni lavorativi e familiari. Inoltre, sul piano della sostenibilità ambientale, la riduzione degli spostamenti casa-lavoro comporta una diminuzione delle emissioni di gas serra legate al pendolarismo, un minor consumo di carburanti fossili e una riduzione della congestione del traffico nei centri urbani.

Circa 23.000 dipendenti INPS su 26.000 hanno attivato un accordo di smart working, operando da casa in media sei giorni al mese

Nonostante questi indubbi benefici, il lavoro a distanza presenta anche sfide considerevoli che meritano un'attenta riflessione. **La riduzione delle interazioni quotidiane in presenza rischia di indebolire il tessuto relazionale tra colleghi e di erodere gradualmente il senso di appartenenza all'organizzazione**. Parallelamente, l'assenza di una netta separazione tra ambiente lavorativo e domestico può generare fenomeni di **"burnout digitale"**, con il lavoro che tende a invadere spazi e tempi personali. Questo rischio può assumere **contorni particolarmente critici per le donne** che, sostenendo la maggior parte del carico familiare, si trovano a frammen-

tare continuamente il lavoro per gestire incombenze domestiche e di cura, trasformando la flessibilità derivante dal lavoro da remoto in una fonte di stress e sovraccarico cognitivo.

Lavorare da casa elimina i tempi morti legati agli spostamenti e può migliorare il benessere personale

Queste riflessioni si concentrano principalmente sull'impatto del lavoro da remoto dal punto di vista individuale, ovvero sulla qualità della vita dei lavoratori. Ma il tema si estende oltre il benessere personale: un interrogativo di natura diversa, e forse ancora più cruciale per il futuro delle organizzazioni, riguarda la produttività. Come cambia l'efficienza operativa quando il lavoro si sposta fuori dagli uffici? **L'effetto dello smart working sulle performance collettive non è né ovvio né univoco, e comprenderne le dinamiche è fondamentale per valutare appieno i costi e i benefici di questo nuovo paradigma**. Gli effetti possono essere sia positivi che negativi. Da un lato, lavorare da casa elimina i tempi morti legati agli spostamenti e può migliorare il benessere personale, aumentando la concentrazione e la motivazione. Dall'altro, la distanza fisica può rendere più difficile il coordinamento tra colleghi, rallentare i processi decisionali e ostacolare il monitoraggio delle attività. Anche mantenere alta la motivazione nel lungo periodo diventa una sfida. Le evidenze riportate dalla letteratura scientifica offrono un quadro tutt'altro che univoco: mentre lo studio pionieristico di Bloom et al. (2015)<sup>1</sup> evidenziava un incremento di produttività per i lavoratori da remoto in un call center cinese, ricerche più recenti in altri paesi (Emanuel & Harrington, 2024; Ho et al., 2023; Gibbs et al., 2023)<sup>2</sup> rilevano effetti opposti, particolarmente marcati nei contesti caratterizzati da mansioni ripetitive. Questa eterogeneità di risultati suggerisce che **l'impatto del lavoro da remoto sulla produttività sia fortemente condizionato da variabili contestuali**, dalla natura delle mansioni svolte e dalle caratteristiche sia dei lavoratori che dei loro dirigenti.

Ancora meno si sa riguardo agli impatti prodotti nella sfera della pubblica amministrazione. È importante sottolineare come **gli effetti del lavoro da**

remoto possano differire significativamente tra settore pubblico e privato. Oltre alle differenze intrinseche nei compiti e nelle mansioni, un elemento distintivo fondamentale risiede nel sistema di incentivi. Nel settore pubblico, infatti, gli incentivi sono generalmente meno legati alla performance individuale (ad esempio, è più difficile licenziare per basse prestazioni e i bonus legati alla performance sono meno frequenti e tendono a rappresentare solo una parte residuale della retribuzione), mentre nel settore privato questi schemi di incentivazione possono essere modellati per attenuare i potenziali effetti negativi del lavoro da remoto. In assenza di tali meccanismi nel settore pubblico, il ruolo dei dirigenti diventa particolarmente rilevante, poiché sono loro i principali responsabili del monitoraggio e della supervisione dei lavoratori in contesti di lavoro a distanza. Tra i pochi studi esistenti, Linos (2016) osserva un impatto negativo sulla produttività dei lavoratori dell'ufficio brevetti americano che scelgono di lavorare da remoto, ma anche minori dimissioni volontarie, mentre Mele et al. (2023)<sup>3</sup>, evidenziano un miglioramento nella soddisfazione dei lavoratori e un impatto incerto sulla produttività. Fenizia e Kirchmaier (2025)<sup>4</sup> mostrano, invece, un aumento della produttività del 12% per i poliziotti della Greater Manchester Police assegnati alla registrazione telefonica delle denunce dei cittadini, principalmente dovuto alla riduzione delle distrazioni.

Per colmare questa lacuna conoscitiva, l'INPS ha avviato il progetto "Il lavoro da remoto nel settore pubblico: produttività e disparità di genere", finalizzato a esaminare l'impatto del lavoro da remoto sulla produttività degli uffici, sulle carriere dei dipendenti e sulle disuguaglianze di genere. Per quanto a nostra conoscenza, l'iniziativa rappresenta il primo studio che esplora gli effetti del lavoro a distanza nel settore pubblico italiano.

E si tratta anche di uno dei primi studi a livello internazionale che analizza l'impatto dello smart working in un contesto pubblico caratterizzato da una pluralità di mansioni complesse e non routinarie, svolte spesso in team e con elevato grado di interdipendenza. Una realtà ben diversa da quella, più standardizzata, di operatori impiegati in compiti ripetitivi e individuali, sinora prevalente negli studi esistenti.

<sup>1</sup> Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

<sup>2</sup> Emanuel, N., Harrington, E. (2024). Working remotely? Selection, treatment, and the market for remote work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528-559. Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7-41. He, Haoran, David Neumark, and Qian Weng. "Do workers value flexible jobs? A field experiment" *Journal of Labor Economics* 39.3 (2021): 709-738.

<sup>3</sup> Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649-1666.

<sup>4</sup> Fenizia e Kirchmaier (2025), *Not Incentivized Yet Efficient: Working From Home in the Public Sector*, mimeo.

Le prime evidenze sono necessariamente descrittive e mostrano, come si può osservare dal Grafico 1, che a partire dal secondo semestre del 2022 l'utilizzo del lavoro da remoto tra i dipendenti dell'INPS si è mantenuto su valori piuttosto stabili, con una quota media di giorni lavorati da remoto di circa il 21% per gli uomini e di circa il 23% per le donne. Inoltre, come si evince dal Grafico 2, l'incidenza varia a seconda dei profili professionali, con una maggiore diffusione tra gli informatici (dove il gender gap risulta più rilevante rispetto a quanto emerge dal Grafico 1, con una differenza di circa 10 punti percentuali) e tra i dipendenti con mansioni amministrative.

### Incidenza del lavoro agile su giornate lavorabili effettive mensili nel corso del tempo e per categorie professionali (anno 2024)

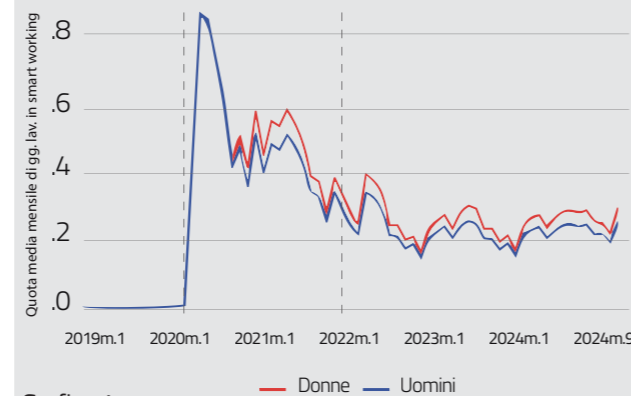


Grafico 1

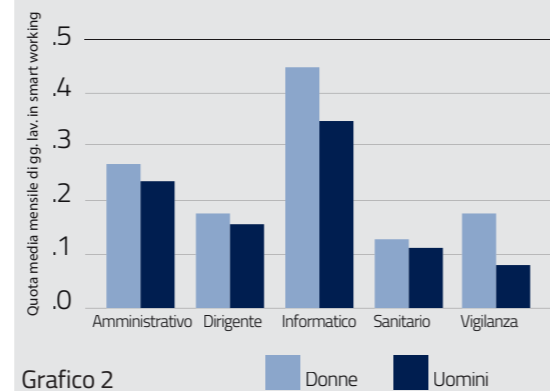


Grafico 2

Per comprendere meglio quali fattori influenzano l'utilizzo del lavoro da remoto, abbiamo analizzato i dati attraverso un modello statistico che – a parità di sede di lavoro, profilo professionale e periodo dell'anno – cerca di spiegare come la quota di giorni lavorativi mensili svolti da remoto sia influenzata dalle caratteristiche dei lavoratori e dei loro dirigenti. I risultati mostrano che i lavoratori più giovani utilizzano il lavoro da remoto con maggiore frequenza e che donne sono più propense degli uomini ad utilizzare questa modalità di lavoro. Anche la presenza di figli sotto i 14 anni è associata a un maggior ricorso al lavoro a distanza, confermando il ruolo di questa modalità nel facilitare la conciliazione tra vita familiare e professionale. Alcune caratteristiche dei manager incidono anch'esse. Avere una dirigente donna aumenta leggermente la quota di lavoro da remoto, suggerendo differenze di genere negli stili di leadership in tema di flessibilità. Allo stesso modo, se il manager ha figli piccoli, aumenta la propensione a concedere il lavoro da casa, forse per una maggiore empatia verso le esigenze familiari. Al contrario, un'elevata anzianità del manager è legata a un minore utilizzo del lavoro da remoto, indicando una possibile preferenza per modalità lavorative più tradizionali.

### I risultati mostrano che i lavoratori più giovani utilizzano il lavoro da remoto con maggiore frequenza

Queste prime evidenze rappresentano solo l'inizio. I prossimi passi mirano a comprendere più a fondo come il lavoro da remoto influenzi la produttività, il turnover, le carriere e le disuguaglianze di genere nella pubblica amministrazione. Alcune di queste analisi saranno presentate nel prossimo rapporto annuale dell'INPS. Con questo progetto, l'INPS intende non solo rafforzare le proprie politiche organizzative, ma anche offrire un contributo concreto al dibattito pubblico, per ripensare il lavoro pubblico in chiave più flessibile, inclusiva e sostenibile. I risultati di questa ricerca potranno essere utili non solo all'Istituto, ma all'intero settore pubblico italiano e internazionale, fornendo strumenti basati sui dati per migliorare l'efficienza e promuovere un ambiente lavorativo più equo.

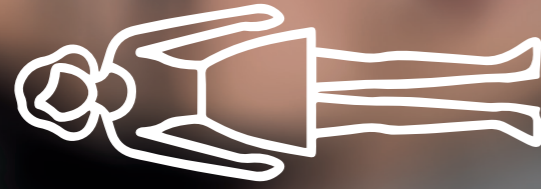


Canzoni che parlano di vita e di lavoro.

- 1 **Why don't you get a job** 2:02  
The Offspring  
Brano sarcastico e molto orecchiabile su chi evita di lavorare e approfitta degli altri.
- 2 **Working class hero** 3:47  
John Lennon  
Un'ode al coraggio e alla dignità di chi lotta per il proprio sostentamento.
- 3 **Manic Monday** 3:04  
The Bangles  
Perché il lunedì è difficile per tutti.
- 4 **Work from home** 3:34  
Fifth Harmony ft. Ty Dolla \$ign  
Una canzone sullo smart working? Sì, ma non solo.
- 5 **Chi non lavora non fa l'amore** 3:04  
Adriano Celentano  
Satira sull'Italia del boom economico: lavoro e desiderio si intrecciano tra ironia e costume.
- 6 **Una vita in vacanza** 3:53  
Lo Stato Sociale  
Un manifesto per chi rifiuta il mito del lavoro fisso e una vita più libera e autentica.
- 7 **Hard day's night** 2:34  
The Beatles  
Title track del terzo album in studio della band, parla della fatica del lavoro quotidiano e della gioia del ritorno a casa.
- 8 **9 to 5** 2:42  
Dolly Parton  
Un classico anni 80 che descrive la routine lavorativa delle donne negli uffici americani.
- 9 **Il lavoro mobilita l'uomo** 5:19  
Andrea Appino  
Canzone acustica e molto intensa che esplora il significato del lavoro moderno.
- 10 **Career opportunities** 1:54  
The Clash  
Chitarre distorte e ritmo incalzante per un inno punk contro le false promesse.

# Il lavoro da remoto

**diamo i numeri**



**12,6%**

Le donne giovani e senza figli hanno una maggiore propensione allo smart working rispetto alle donne con figli (4,5%) nella stessa fascia d'età.

Ricerca Amgen - Università Bicocca (Ottobre 2024)

**3,55 milioni**

Lavoratori italiani che operano da remoto

**44%**

I ruoli, all'interno della Ue, che prevedono una modalità di lavoro ibrido

Le grandi imprese italiane che hanno implementato accordi di smart working

**14%**

I ruoli, all'interno della Ue, che prevedono una modalità lavorativa completamente da remoto

**41%**

I ruoli, all'interno della Ue, che prevedono una modalità di lavoro esclusivamente in presenza

**96%**

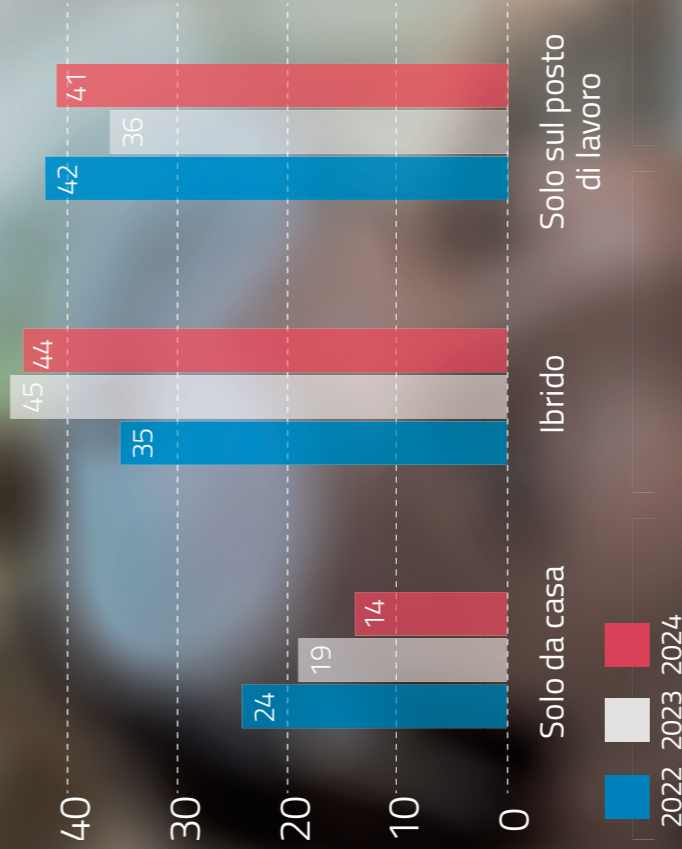
**-10%**

Il calo, dal 2022 al 2024, degli accordi che prevedono il lavoro esclusivamente da remoto all'interno dell'Ue

**+5%**

La crescita dello smart working prevista nel 2025 in Italia

## Le modalità di lavoro in Europa



**73%**

I lavoratori italiani che si opporrebbero a un'eliminazione dello smart working

**19 su 100**

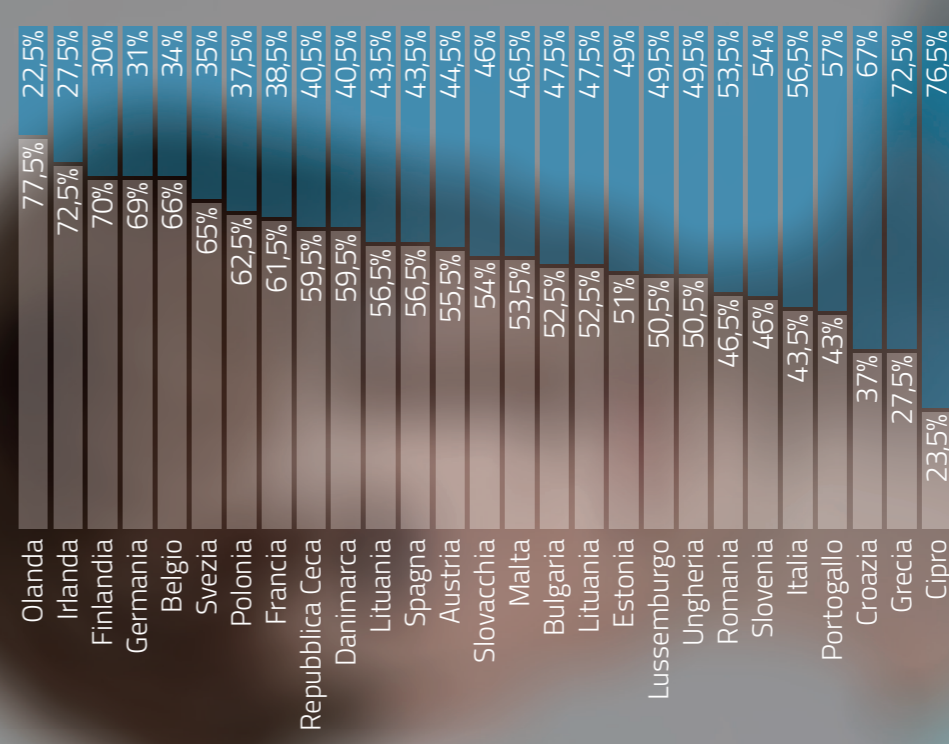
Gli italiani che hanno dichiarato di essere tornati al lavoro in presenza per scelta

**7 giorni**

Il numero medio di giorni mensili in cui si può lavorare da remoto nel pubblico impiego

## Vivere e lavorare nell'Ue

Ricerca Eurofound (Gennaio 2025)



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Lavoratori che possono lavorare parzialmente o totalmente da casa

Lavoratori che non possono lavorare da casa

**FONTI**

it.euronews.com (Febbraio 2025)  
Osservatorio Smart Working 2024 - Politecnico di Milano

# Verso una governance orizzontale



# IL

testo a cura di **Giuseppe Conte**  
Direttore centrale Risorse umane INPS

ruolo della leadership nei processi di cambiamento delle organizzazioni e un modello che sappia valorizzare la collaborazione e la partecipazione di tutti gli attori



ggi l'obiettivo più sfidante per le organizzazioni, pubbliche e private, è **tenere alto il senso di appartenenza** e la **motivazione** delle proprie persone.

È essenziale un modello di leadership che sappia integrare motivazione, collaborazione e capacità di guidare il cambiamento, favorendo processi decisionali condivisi e una governance orizzontale. L'approccio gerarchico e burocratico si rivela sempre meno efficace di fronte alla complessità contemporanea e **la governance orizzontale rappresenta un'evoluzione quasi obbligata** rispetto ai modelli gerarchici tradizionali, promuovendo il coinvolgimento attivo di tutti gli attori, interni ed esterni, nella definizione delle strategie e nella gestione delle risorse.

Rispetto a una visione orientata a una direzione centrale forte, la governance orizzontale oppone modelli che valorizzano logiche di rete, collaborazione e partnership partecipata.

Ad esempio, la teoria della società in rete mira a comprendere come le tecnologie della comunicazione e dell'informazione stiano ridefinendo le strutture sociali, economiche e politiche globali. Le persone si muovono in uno spazio multidimensionale caratterizzato da ruoli e appartenenze multipli, che possono convivere grazie alla tecnologia. La società in rete è quindi caratterizzata da tre principali dinamiche: la centralità dell'informazione, la pervasività delle ICT e la logica di

rete che permea tutte le attività umane.

Le aziende di successo stanno dando vita a organizzazioni dinamiche, flessibili e agili, in grado di adattarsi all'evoluzione dei bisogni, del contesto normativo, delle condizioni economiche e delle tecnologie per realizzare il proprio purpose. Sono spesso modelli non gerarchici. Tuttavia, ciò non implica che siano modelli caotici o senza regia: semplicemente, richiedono una regia differente. Ci si sposta dal tradizionale modello verticale per istituire team agili centrati sul cliente e supportati da piattaforme. Le organizzazioni agili sono strutturate, ma dinamiche: piuttosto che esercitare il "comando e controllo", i leader di molte aziende si stanno concentrando sulla responsabilizzazione e sulla formazione. Invece di concentrare le decisioni ai piani alti, stanno concedendo maggiore autonomia operativa ai team, accertandosi al tempo stesso che siano allineati agli obiettivi.

Un'organizzazione che riesce a creare un ambiente di lavoro motivante ottiene anche maggiore efficienza operativa e minore turnover del personale. **La governance** non può più essere intesa come un processo decisionale verticistico, bensì **deve evolvere verso un modello orizzontale**, in cui le decisioni emergano dall'interazione fra organizzazione, clienti/utenti, stakeholder, cittadini e altri attori, anche territoriali.

### La governance orizzontale si basa su quattro principi fondamentali:

- a. **partecipazione:** coinvolgere lavoratori e stakeholder nella co-progettazione delle politiche pubbliche, promuovendo meccanismi di consultazione e deliberazione condivisa;
- b. **trasparenza:** garantire accesso alle informazioni e rendere comprensibili i processi decisionali, chiarendo il purpose e riducendo le distanze;
- c. **smart working:** sperimentare nuovi modelli di erogazione dei servizi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione;
- d. **accountability diffusa:** spostare il focus dal controllo burocratico alla responsabilizzazione, favorendo un approccio basato sulla fiducia.

Il **Programma di gestione del cambiamento (change management)** nasce in INPS nel 2021. È proseguito negli anni adattandosi alle esigenze di cambiamento, interno ed esterno, per rispondere agli impulsi provenienti dal contesto sociale di riferimento e all'attuazione di un programma organico di accompagnamento al cambiamento per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati.

Con l'attenzione alle persone e alla cultura, il programma integra e supporta le trasformazioni della tecnologia e dei processi.

Per supportare la nuova visione dell'Istituto, o del sistema di welfare più in generale (verso il welfare generativo), le persone e la cultura sono il vero motore del cambiamento.

Il programma di change management dell'INPS vuole supportare in modo organico, coerente e coordinato il cambiamento strategico, organizzativo e informatico dell'Istituto, creando le condizioni per l'attuazione del cambiamento.

#### Quattro gli obiettivi chiave:

- **comunicare la visione e le strategie:** diffondere e spingere una visione motivante, anche al fine di mitigare le resistenze al cambiamento;
- **definire un piano di sviluppo strategico** delle persone, anche al fine di potenziare i benefici del cambiamento a lungo termine, soprattutto in un'ottica di valore; favorire lo sviluppo di nuove competenze e la creazione di una cultura digitale;
- sistematizzare e **sviluppare le conoscenze** dell'Istituto;
- **adottare nuove modalità** di lavoro.

Da queste consapevolezza e sulla spinta del programma di change management, parte la riflessione sulla necessità di consolidare il "patto" con le persone attraverso il riconoscimento delle competenze, delle capacità e, quindi, del valore generato.

L'obiettivo è rinforzare l'engagement e il consenso rispetto alla natura dell'Istituto e al suo impatto sul sistema paese, alimentando una comunicazione organizzativa che dia il senso dell'oggi e che guardi al futuro in modo costruttivo e virtuoso (significato, visione e valori).

Nasce da queste esigenze il **progetto Valore diffuso INPS**. L'iniziativa vuole fondare lo spazio di riconoscimento identitario e culturale dell'Istituto: **un ambiente dove le persone possano percepirsi come parte attiva** e rilevante dell'organizzazione, un ambiente capace di facilitare la connessione prescindendo dalla prossimità fisica. Un ambiente capace di superare quella frammentazione che può derivare dalle specializzazioni, dalle verticalizzazioni del sapere e dei processi che creano silos organizzativi e relazionali. Nel progetto s'inserisce una fase redazionale su tematiche specifiche, ma anche un coinvolgimento del dipendente come forma di partecipazione attiva all'house-organ attraverso una o più comunità.

L'obiettivo è rinforzare l'engagement e il consenso rispetto alla natura dell'Istituto e al suo impatto sul sistema paese

Lo smart working è il nuovo paradigma organizzativo della governance orizzontale.

Nel 2008 fu pubblicata una ricerca condotta da Capgemini per conto dello Chartered Institute of Personnel and Development di Londra. Il titolo della ricerca era *Smart working. The impact of work organisation and job design*. È con essa, probabilmente, che compare per la prima volta il fortunato termine "smart working", di cui si dava la seguente definizione: "An approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration,

in parallel with optimizing tools and working environments for employees".

Come si vede, si tratta di un vero e proprio nuovo paradigma, adeguato alla realtà organizzativa come la stiamo prospettando.

#### Il leader della governance orizzontale deve saper coltivare:

1. **maestria:** investire nella formazione e nello sviluppo professionale per accrescere la qualità del lavoro e l'efficacia delle soluzioni;
2. **autonomia:** concedere margini di azione e responsabilità ai collaboratori, affinché possano esprimere al meglio le proprie competenze in un contesto di smart working;
3. **purpose:** allineare gli obiettivi al fine ultimo dell'organizzazione, rafforzando il senso di appartenenza e il valore del contributo di ciascuno.

Nel contesto delle organizzazioni pubbliche – ma non solo – la leadership assume una valenza strategica che va oltre la semplice gestione amministrativa. Nell'ottica di generare valore pubblico, ossia di migliorare il benessere collettivo attraverso scelte sostenibili, inclusive ed efficaci, è essenziale un modello di leadership capace di integrare motivazione, collaborazione e capacità di guidare il cambiamento, favorendo processi decisionali condivisi.

Il leader della governance orizzontale non si limita a dare direttive, ma stimola processi partecipativi. Deve saper costruire relazioni di fiducia, ridurre i conflitti e generare un impatto positivo e duraturo. Le trasformazioni radicali dettate dalla governance orizzontale e dallo smart working richiedono un passaggio dal "controllo" al "governo": al manager è affidato il compito di orientare, comunicare, ascoltare e dare fiducia, accogliendo attivamente la trasformazione.

Un leader efficace migliora i risultati agendo sul morale e sulla motivazione, ispirando i collaboratori. La pianificazione e il controllo delle attività lasciano spazio all'arte di motivare i team.

#### Diventano cruciali:

- la capacità di guardare oltre i problemi quotidiani;
- la costruzione di gruppi coesi che collaborino senza attriti;
- la creazione di un ambiente sicuro e stimolante.

Questo stile di leadership trasformazionale si focalizza sullo scopo e sulla visione.

Studi recenti evidenziano come l'ascolto attivo sia una caratteristica essenziale del leader moderno, in linea con le esigenze dello smart working.

#### Il leader trasformazionale adotta modelli di lavoro che:

- pongono la persona al centro;
- liberano dalle costrizioni di tempo e spazio;
- valorizzano il lavoro autonomo e di squadra.

In un'epoca di complessità e incertezza, guidare coinvolgendo e valorizzando le persone rappresenta una leva indispensabile per costruire organizzazioni resilienti ed efficaci.

L'evoluzione delle organizzazioni pubbliche nel panorama digitale richiede un nuovo modello di leadership in grado di integrare motivazione, collaborazione e trasformazione attraverso la governance orizzontale. L'approccio gerarchico e burocratico si rivela sempre più inadeguato di fronte alla complessità delle sfide contemporanee.

#### In questo scenario, il leader deve:

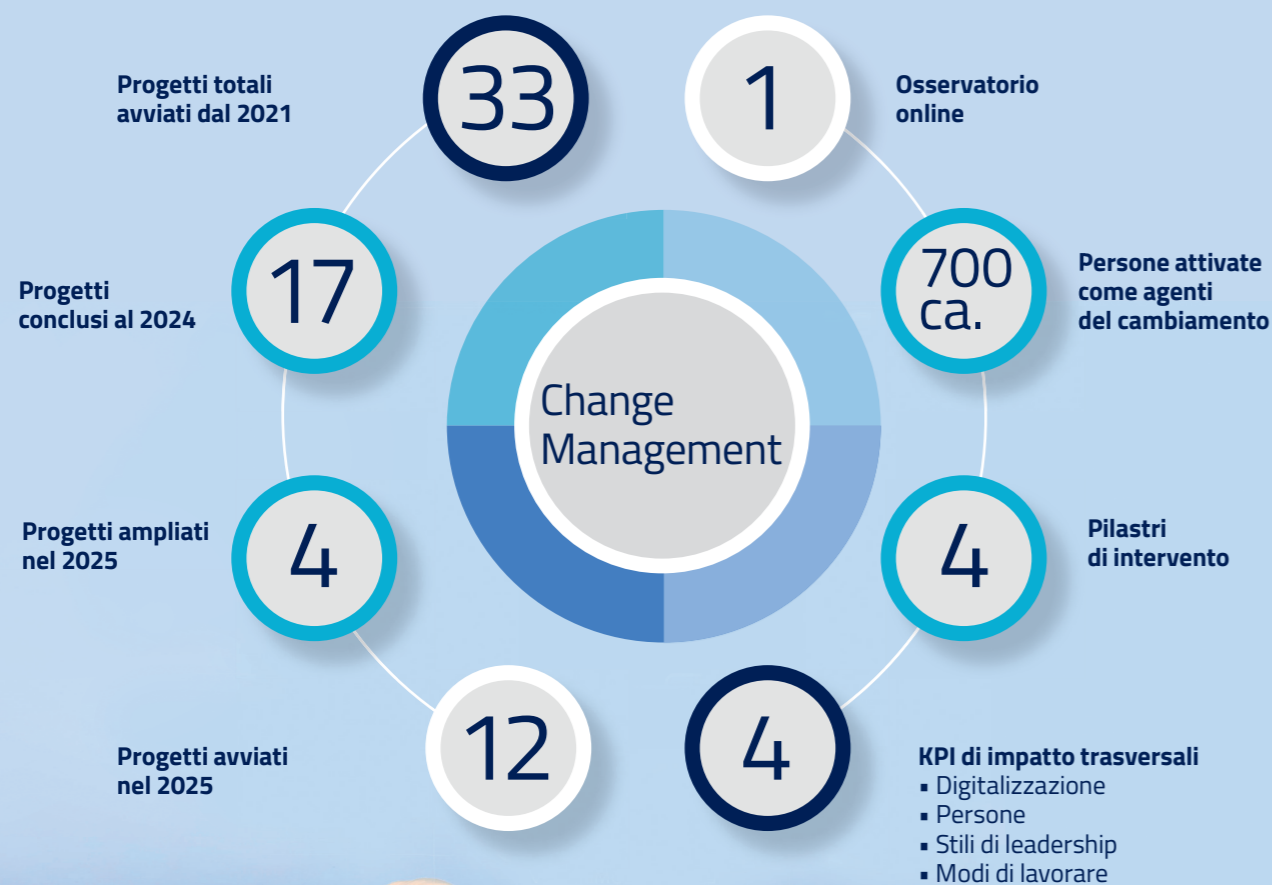
1. costruire relazioni di fiducia;
2. organizzare il lavoro con modalità flessibili e intelligenti;
3. generare un impatto positivo sul benessere collettivo.

Un ente pubblico che adotta una leadership partecipativa non solo migliora la qualità dei servizi e adotta politiche del personale sostenibili, ma rafforza anche il legame con i cittadini, contribuendo a una società più equa e sicura. La governance orizzontale, unita allo smart working e a una cultura aziendale incentrata sulle persone, emerge come risposta strutturale alle esigenze di un mondo in rapida trasformazione.

L'esperienza dell'INPS – con il suo programma di change management e progetti come "Valore Diffuso" – dimostra come sia possibile coniugare innovazione organizzativa, valorizzazione del capitale umano e creazione di valore pubblico. La sfida futura risiederà nel mantenere questa traiettoria evolutiva, adattando modelli e strumenti alle incessanti trasformazioni tecnologiche e sociali.

# Change management

## Il programma di INPS



testo **Giulia Palombella**  
Dirigente INPS

L'iniziativa dell'Istituto per favorire lo sviluppo di nuove competenze e accelerare l'adozione di metodologie innovative, garantendo benefici duraturi. Un vero e proprio processo di cambiamento culturale

al 2021, INPS ha avviato un **ambizioso programma di change management** volto a guidare in modo organico un processo di trasformazione non solo tecnologico ma anche culturale. L'obiettivo principale è coinvolgere le persone, sviluppare nuove competenze e promuovere un approccio moderno al lavoro.

E tale impegno consente anche di riflettere su quello che gli studiosi di organizzazione chiamano il **purpose dell'azienda**, ciò che permette di definire e articolare chiaramente non solo l'immagine dell'Istituto nel mercato, ma soprattutto il **senso di appartenenza delle persone** che ci lavorano e il **riconoscimento da parte degli stakeholder**, della comunità tutta con cui esso si interfaccia: "io sono questo, io mi ritrovo in questo, io credo in questo".

Comprendere il senso del cambiamento culturale di una organizzazione, il perché inserire nuovi modi di lavorare con nuovi strumenti, o di relazionarsi con le persone dentro e fuori permette una consapevolezza strategica ed esistenziale, che supera i risultati di business e rafforza il valore stesso dell'azienda. Ne esprime il Dna e ne permette uno scambio intergenerazionale costante.

### Cosa è stato fatto

Il programma, dinamico e in continua evoluzione, integra la pianificazione delle attività di sviluppo e di comunicazione di INPS con processi di partecipazione attiva, valorizzando il ruolo del capitale umano per il successo del cambiamento. La strategia si articola in quattro obiettivi fondamentali, che costituiscono i pilastri del cambiamento in INPS: creare una visione motivante che ispiri e attivi le persone e – di riflesso – la percezione dell'Istituto nella comunità, favorire lo sviluppo di competenze nuove e indispensabili, accelerare l'adozione di metodologie innovative e garantire benefici duraturi grazie a una gestione strategica del cambiamento.

Per raggiungere questi obiettivi e preparare il terreno al cambiamento è stato necessario coinvolgere le persone attraverso:

- la leggibilità delle attività svolte e la chiarezza del "valore aggiunto" prodotto;
- la crescita professionale, rendendo le professionalità di cui l'Istituto dispone parte attiva del processo di cambiamento;
- la semplicità del linguaggio, veicolando in modo chiaro e diretto la visione, gli obiettivi e i risultati;
- consolidamento del senso di appartenenza con l'Istituto fortificando il rapporto di fiducia tra i colleghi.

In quattro anni, sono 33 le iniziative avviate, 17 delle quali, sebbene concluse, continuano a produrre effetti tangibili e sono diventate parte inte-

grante del patrimonio acquisito dell'Istituto. A supporto del processo è presente una **Rete del cambiamento**, composta da un **Nucleo del cambiamento**, con funzione di propulsione e regia, dai **Facilitatori del cambiamento**, dirigenti centrali e territoriali a sostegno delle strategie, e dagli **Agenti del cambiamento**, funzionari centrali e territoriali, con funzione di supporto e diffusione, e come cassa di risonanza del programma. Gli Agenti del cambiamento sono i veri protagonisti del Programma e incarnano la spinta propulsiva necessaria per una concreta trasformazione culturale e organizzativa. Sono persone che vivono il cambiamento come un'opportunità e agiscono come catalizzatori per implementarlo. Credono nel processo di evoluzione, comprendono la complessità e giocano un ruolo attivo in tutte le sue fasi.

Per favorire la massima trasparenza e una completa condivisione del Programma di change management è disponibile un sito intranet verticale realizzato interamente con risorse interne. L'Osservatorio change management, dinamico come il Programma, rappresenta uno strumento indispensabile per gli Agenti per attuare la disseminazione delle iniziative e per chiunque voglia accedere ai materiali per approfondire la propria conoscenza.

**Il Programma di change management INPS dimostra come un'istituzione pubblica possa evolvere, mettendo al centro le persone e la cultura**, per affrontare le sfide del futuro con competenza e innovazione ed ergersi a modello per le altre pubbliche amministrazioni.

La coerenza con uno sviluppo culturale che è dell'Istituto e della società tutta (cittadini, utenti, lavoratori e lavoratrici, istituzioni) consente di vedere in INPS un interlocutore di valore e in ascolto per confrontarsi sulle esigenze di tutti gli stakeholder.

### La Rete del cambiamento



# INPS motore di intelligenza sociale



L'Istituto riafferma il proprio ruolo chiave nel sistema di welfare nazionale, puntando su legalità, innovazione tecnologica e una presenza capillare sul territorio. Centrale l'impegno contro il lavoro irregolare, il rafforzamento della solidarietà sociale e una rinnovata alleanza tra pubblica amministrazione e mondo produttivo

testo a cura di **Valeria Vittimberga**  
Direttore generale INPS

Innanzitutto, vorrei utilizzare questo spazio per esprimere il mio sincero ringraziamento a tutti i dipendenti dell'Istituto, che quotidianamente rappresentano la nostra missione di supporto al pubblico. La loro dedizione e il loro impegno sono fondamentali per garantire il valore pubblico che offriamo alla nostra nazione. Siamo l'Istituto di previdenza e di protezione sociale per il Paese, e **la nostra forza non deriva solo dall'innovazione che integriamo, ma soprattutto dalla nostra presenza radicata sul territorio**, dove la persona, le famiglie e le comunità sono sempre al centro delle nostre attività.

In questo senso, **la legalità è un aspetto cruciale del nostro operato**. Siamo un pilastro della presenza dello Stato nel promuovere un lavoro dignitoso, garantito da una corretta retribuzione e contribuzione. Dobbiamo contrastare l'illegalità, che si annida spesso nei lavori non regolamentati, per tutelare la dignità dei lavoratori e la loro sicurezza. Siamo determinati a mettere in campo tutti gli sforzi necessari per essere i degni attori delle politiche governative che mirano a portare benessere alla comunità nazionale.

**Il valore della solidarietà**, alimentato dalla fiducia nelle istituzioni e sostenuto da una chiara strategia, **deve costituire un solido ponte tra assistenza e previdenza**. Stiamo evolvendo verso forme di assistenza che si fondano su principi mutualistici, economicamente sostenibili, permettendo una ripartizione equa dei rischi tra la popolazione italiana. L'Italia, nonostante una crescita economica diversa rispetto ad altri Paesi europei, vanta un forte sistema di welfare, e questa solidarietà deve continuare a irrobustirsi.

L'INPS deve rimanere un attore centrale nel panorama del welfare, sempre presente

sul territorio. La nostra missione non può essere compromessa da tentativi di efficientamento che ignorano l'importanza della nostra capillarità. In un Paese come l'Italia, con una rete produttiva variegata e piccole realtà imprenditoriali, la nostra presenza è indispensabile. L'INPS è l'ente che accompagna i cittadini dalla culla sino all'ultimo giorno di vita, e questa responsabilità ci impone di non allontanarci mai dai territori, anche per leggere meglio le dinamiche emergenti e affrontare al meglio le sfide di fronte a noi.

In questo contesto, **l'innovazione assume un ruolo fondamentale**. L'INPS ha saputo posizionarsi come riferimento nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), guidando progetti che integrano innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale. Attraverso l'interoperabilità con altre amministrazioni, stiamo migliorando l'efficacia e la celerità dei servizi offerti ai cittadini. Grazie a sistemi di intelligenza artificiale, possiamo fornire risposte mirate e tempestive alle domande più frequenti, senza però sostituire il contatto umano; al contrario, vogliamo potenziarlo. Il dialogo tra le amministrazioni e il mondo produttivo è essenziale. **Dobbiamo superare la visione di contrapposizione con i fornitori**, promuovendo una cultura di collaborazione e fiducia reciproca. Il Codice dei Contratti Pubblici ci invita a costruire alleanze basate sulla lealtà e sulla condivisione di obiettivi. In questo modo, possiamo fungere da vero motore di intelligenza sociale per il nostro Paese.

Continuiamo a lavorare con passione e dedizione, consapevoli dell'importanza del nostro ruolo e dell'impatto positivo che possiamo avere sulle vite delle persone. La nostra presenza sul territorio è il nostro più grande valore, e dobbiamo custodirlo e rafforzarlo con il nostro operato quotidiano.



## Arte e cultura di INPS

L'INPS da sempre sostiene l'arte e la cultura italiane attraverso varie iniziative: eventi, appuntamenti e sponsorizzazioni.

Con l'obiettivo di mettere a disposizione di tutti questo patrimonio di conoscenze, è stato creato un museo multimediale.

Al suo interno si possono trovare numerosi contenuti per fare un vero e proprio viaggio (virtuale) nell'arte e nella cultura del nostro paese.

Accedi al museo multimediale attraverso il QR code



## del Futuro

### Idee per un mondo che cambia

Del Futuro sarà anche un magazine online che racconterà il mondo del lavoro, le persone, la società. E il ruolo di INPS come vero e proprio motore di intelligenza sociale, in grado di accompagnare ogni singolo cittadino lungo tutto il corso della propria vita.



19-21 MAGGIO 2025  
PALAZZO DEI CONGRESSI | ROMA

2025  
FORUM PA

VERSO UNA **PA** AUMENTATA

persone | tecnologie | relazioni

[www.forumpa.it](http://www.forumpa.it)

UNA MANIFESTAZIONE DI



#forumpa2025