

del
FUTURO
N°1
Primo semestre
2026

Idee per un mondo che cambia

Rivista internazionale di INPS

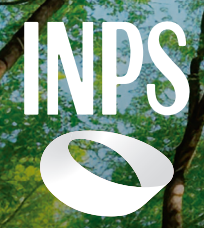
del
FUTURO

Rivista internazionale di INPS

N°1

Il futuro come responsabilità

Guidare le organizzazioni con visione e cultura



del Futuro è parte integrante del progetto di valorizzazione del talento



Contributi

I professionisti che hanno partecipato alla realizzazione di questo numero

Gabriele Fava
Presidente INPS

Valeria Vittimberga
Direttore Generale INPS

Giuseppe Conte
Direttore Centrale Relazioni Internazionali INPS

Diego De Felice
Direttore Centrale Comunicazione INPS

Maria De Paola
Direzione Centrale Studi e Ricerche INPS

Marinella Perrini
Direzione Centrale Comunicazione INPS

Salvatore Santangelo
Direzione Centrale Comunicazione INPS

Elisabetta Cataldi
Direzione Regionale Campania INPS

Lara Chirico
Direzione Centrale Risorse Umane INPS

Luigi D'Acri
Direzione Provinciale Firenze INPS

Alessandro Gugliotta
Direzione Provinciale Messina INPS

Chiara Fanfani
Direzione Provinciale Arezzo INPS

Maria Maddalena Landretta
Filiale Metropolitana Napoli INPS

Silvia Russo
Direzione di Coordinamento Metropolitano Milano INPS

Carmelo Scuderi Panebianco
Direzione Provinciale Pesaro INPS

Giovanni Vittorio
Direzione Provinciale Reggio Calabria INPS

Fabiana Andreani
Social media creator @Fabianamanager

Rudy Bandiera
Condivide et Impera® Speaker ispirazionale, presentatore di eventi e formatore sul futuro

Daniele Grassucci
Direttore e co-founder di skoola.net, il media di riferimento per gli studenti italiani

Maurizio Valente
Founder e vice-presidente AICDC Associazione Italiana dei Content & Digital Creators

Anna Vinci
Founder Ciao Elsa

Annalisa Bianco
Avvocato, curatrice celebrazione del centenario dell'acquisizione INPS di Palazzo Wedekind

Daniele Cantore
Presidente di Assochange, Associazione Italiana di Change Management

Erika Deserranno
Associate Professor, Università "Luigi Bocconi" Milano

Sara Fronda
Giornalista professionista

Angelo Larocca
Psicologo e Behavioural designer

David Mammano
Coordinatore e organizzatore TEDx Varese

Livia Piermattei
Presidente di Fast Forward Foundation, dedicata alla trasformazione sostenibile e inclusiva dei sistemi di welfare

Michela Pucci Mossotti
Director and CEO Advisor di Humagine

Luca Solari
Professore ordinario di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Milano

Michela Stentella
Giornalista professionista, Direttore responsabile della testata FPA forumpa.it

Silvia Vannutelli
Assistant Professor, "Northwestern University" Chicago

Luca Villani
Giornalista professionista, docente a contratto presso l'Università del Piemonte Orientale



Nelle pagine della rivista ci saranno dei QR Code per accedere a contenuti multimediali di approfondimento (interviste, podcast, video).

del
FUTURO
N°1
Primo semestre
2026

Idee per un mondo che cambia

Numero 1

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

Editore: INPS

Direttore editoriale:
Giuseppe Conte

Direttore responsabile:
Salvatore Santangelo

Direttore comitato di redazione:
Diego De Felice

Periodico in corso di registrazione

Coordinamento progetto editoriale:

 **METHODOS**
360 company

Editing:
Elisabetta Peracino

Progetto grafico ed editoriale:

THE VAN

INPS


Indice

contributi	01
il punto	04
le parole	06
l'editoriale	08
l'intelligenza artificiale	10
la foto	12

cover story

Innovazione, lavoro ed etica: la frontiera europea dell'umano	16
L'intelligenza collettiva. Quando i valori diventano scelte	18
La strada dei valori	24
Lo stile umano	26
La regola del cinque	28
Lo scaffale	30

della società

Talenti a chi?	32
Il segreto della longevità	34
La società cambia forma	35
Terzo settore	36



del lavoro

La generazione sospesa: dare senso al lavoro per uscire dagli stereotipi	38
Sicurezza	41
Cambiare: attitudine e metodo	42



44

delle persone

Smart working aperto al pubblico	44
Identikit dello smart worker	47
Benessere	48

dell'innovazione

Innovare nel quotidiano	50
Un marchio che guarda al futuro	52
La Re-Evolution si fa a Monza	53
Le parole nuove	54

del territorio

Il welfare del futuro? Va a gonfie vele	56
Passaggio a Nord-Est	58



Inquadra il QR code per accedere alla versione inglese di *del Futuro*



della cultura

Non c'è welfare senza cultura	60
Una storia che vale un patrimonio	62

laboratori

Verso una community a-gerarchica	65
I giovani al centro	66
La lingua dei giovani	68
In sintesi	70
Controeditoriale	72



un tratto dei momenti di passaggio che spesso sfugge all'occhio distratto. Non arrivano come rotture fragorose, ma come uno spostamento lento, quasi impercettibile. Le strutture continuano a funzionare, eppure ciò che le tiene insieme cambia forma. È in

questi mutamenti silenziosi che un'istituzione può perdere non l'efficienza, ma la direzione. Oggi è la direzione ciò che conta.

Abitare il futuro

L'Italia vive trasformazioni che procedono in profondità. La popolazione invecchia e si assottiglia nelle fasce più giovani. Il lavoro alterna slanci e fragilità. Le biografie professionali non seguono più percorsi lineari, si interrompono e riprendono secondo logiche nuove. È una fase che non ammette letture pigre. Chi prova a spiegare il presente con il lessico del passato finisce per oscurare ciò che invece richiede lucidità.

In questo scenario l'INPS non resta alla finestra. Si trova esattamente nel punto in cui i cambiamenti diventano esperienza concreta. Dietro una domanda di maternità, una disoccupazione imprevista, un ricongiungimento, una pensione che chiude una lunga stagione di lavoro ci sono passaggi di vita che non si esauriscono in un adempimento tecnico. Richiedono attenzione, misura, capacità di cogliere ciò che una norma non può anticipare da sola.

Il valore di un'istituzione non si esaurisce nella correttezza formale delle decisioni, ma si misura nella qualità del giudizio. Il giudizio è la parte più esposta dell'azione pubblica, perché nasce nel punto in cui la legge incontra la vita concreta. È lì che una scelta diventa equa oppure insufficiente, chiara oppure opaca.

La tecnologia non risolve questa complessità. Rende più rapido ciò che deve esserlo e più trasparente ciò che rischia di perdere definizione, ma non sostituisce la responsabilità umana. Un algoritmo può prevedere una casistica, non comprendere il peso che una decisione avrà per una persona. La tecnologia aiuta, non decide.

Gabriele Fava

Presidente INPS

il punto



In questo quadro i valori non sono un esercizio identitario. Sono criteri operativi. Guidano quando le strade si dividono e permettono di distinguere ciò che è veramente uguale da ciò che è soltanto simile. Danno continuità alla missione dell'istituzione non perché la descrivono, ma perché la orientano. Un valore serve a verificare la coerenza delle scelte, non a proclamare intenzioni.

Il rapporto con le generazioni più giovani è un punto nevralgico. Non basta ascoltarle, occorre un sistema che permetta loro di orientarsi in un Paese che cambia più rapidamente delle opportunità reali. La questione demografica non è un tema tecnico, è una responsabilità collettiva. Quando i giovani non riconoscono nelle istituzioni un riferimento affidabile, il patto sociale si incrina.

Per questo stiamo lavorando sui servizi, sul linguaggio, sui punti di accesso, sulla relazione con i territori. È un'opera di ricucitura. Il linguaggio deve essere comprensibile, i servizi accessibili, le risposte riconoscibili. Non per ottenere consenso, ma per restituire ordine. Un Paese che non sa leggere le proprie istituzioni perde progressivamente la capacità di orientare il futuro.

In questa direzione si collocano le scelte che abbiamo avviato, il Portale giovani, il Portale della famiglia e della genitorialità, i percorsi di educazione previdenziale nelle scuole, nelle università, nelle imprese, finanche nelle accademie militari, la nuova versione dell'App INPS mobile. Non è maquillage. È un lavoro di trasparenza che punta a ricostruire fiducia.

La credibilità non risiede nel promettere cambiamenti radicali, ma nel mantenere la rotta anche quando non è la più popolare. La stabilità delle scelte non è immobilismo, è disciplina. Le istituzioni non hanno il compito di piacere. Hanno il dovere di durare. Un sistema di welfare è credibile quando non promette ciò che non può mantenere e mantiene ciò che promette, quando non rincorre ogni cambiamento ma guida ciò che conta, accettando che alcune decisioni necessarie saranno comprese solo con il tempo. L'INPS non deve inseguire il futuro. Deve renderlo abitabile, con misura, continuità e senso del limite.

In questo quadro i valori non sono un esercizio identitario. Sono criteri operativi. Guidano quando le strade si dividono e permettono di distinguere ciò che è veramente uguale da ciò che è soltanto simile

Inquadra il QR code per vedere l'intervento di Gabriele Fava



Una storia italiana

Enzo Ferrari è una leggenda dell'automobilismo. E anche del nostro Paese. Il "Cavallino rampante" oggi è un vero e proprio simbolo in tutto il mondo di italianità, innovazione, design, attenzione ai dettagli. Ma chi era quest'uomo? Un pilota, uno sportivo appassionato, un imprenditore. Ma, soprattutto, un visionario. Una persona che ha saputo dare forma al futuro. E le sue parole lo dimostrano

Enzo Ferrari

Pilota, sportivo, imprenditore

"Il Drake"

(1898 - 1988)

le parole



“Sono i sogni a far vivere l’uomo.
Il destino è in buona parte
nelle nostre mani,
sempre che sappiamo chiaramente
quel che vogliamo
e siamo decisi ad ottenerlo”.

Interpretare il tempo che verrà



Viviamo nell'epoca dell'incertezza, in cui si susseguono scossoni e sbalzi. La storia e le società passano da una frattura all'altra, con qualche vibrazione nel mezzo. L'accelerazione degli eventi e l'incertezza accentuano la necessità di provare a interpretare il futuro.

Di qui l'idea della rivista che state leggendo.

Discutere del futuro significa provare a cogliere i mille segnali del passaggio dalla società industriale a quella postindustriale, i bisogni nuovi e crescenti dei cittadini, il ruolo delle istituzioni di sicurezza sociale (anche nelle dinamiche sempre più internazionali), il progresso tecnologico.

Nel Vangelo si legge la seguente parabola: "Nessuno strappa un pezzo da un vestito nuovo per attaccarlo a un vestito vecchio; altrimenti egli strappa il nuovo, e la toppa presa dal nuovo non si adatta al vecchio. E nessuno mette vino nuovo in otri vecchi; altrimenti il vino nuovo spacca gli otri, si versa fuori e gli otri vanno perduti. Il vino nuovo bisogna metterlo in otri nuovi".

È il momento di reinventare la visione che abbiamo del futuro e il modo in cui eleviamo, potenziamo e supportiamo le persone. Sempre più le macchine faranno i lavori routinari, mentre le persone dovranno lavorare con le altre persone e per le altre persone. Chi ha la responsabilità di guidare le organizzazioni nel ventunesimo secolo deve dimostrare apertura e flessibilità, per mettere continuamente in atto strategie nuove e nuove prassi operative; deve imparare a padroneggiare le regole della globalità e diventare esperto nel gestire le contraddizioni, la molteplicità e le sfumature.

Va, pertanto aggiornata la cultura aziendale, ossia quell'insieme di valori, atteggiamenti, tradizioni, miti, simboli, riti, credenze, linguaggi, segni, relativo a un'organizzazione o a diversi gruppi presenti in essa, che sono alla base di decisioni e atteggiamenti. Contenuto strategico della cultura sono i valori, che riportano ai comportamenti ritenuti desiderabili. I valori hanno una forte connotazione ideale, non solo strumentale; rappresentano criteri per la scelta degli obiettivi immediati e dei mezzi per l'azione, orientano gli schemi percettivi e orientativi. Rappresentano dunque l'essenza della filosofia di un'organizzazione per il raggiungimento dei fini, ancor più se riferita al lavoro sociale e pubblico.

Giuseppe
Conte

L'editoriale



La cultura vive
nei cuori collettivi,
nelle abitudini
delle persone
e nelle loro
percezioni
condivise di cosa
sia importante
e di come le cose
vadano fatte

Riprendendo il linguaggio di Star Wars, la cultura dà forza alle organizzazioni, è come un campo energetico creato dalle persone e dai loro comportamenti, che circonda, penetra, mantiene unita tutta l'organizzazione.

L'identità di valori, la coesione, la consapevolezza sul raggiungimento di obiettivi comuni sono fattori imprescindibili all'interno di un'azienda e hanno costituito la forza di INPS nei suoi 125 anni di storia. Allo stesso tempo, per organizzazioni che cercano di essere e restare innovative, l'evoluzione della cultura aziendale è spesso la parte più sfidante della trasformazione. È inutile cambiare la tecnologia se non cambia il modo di usarla; è dannoso, prima che inutile, ricercare il quieto vivere senza porsi il tema della sostenibilità del modello. L'innovazione richiede infatti comportamenti diversi dalle prassi passate.

Il cambio di cultura non può essere raggiunto con disposizioni impartite dall'alto. La cultura vive nei cuori collettivi, nelle abitudini delle persone e nelle loro percezioni condivise di cosa sia importante e di come le cose vadano fatte. Con l'autorità si può chiedere il rispetto delle regole, ma non imporre un cambiamento culturale.

Guidare le aziende solo con l'autorità nasconde la paura di fallire, se non il rifiuto sostanziale dei valori solo dichiarati per continuare a muoversi con logiche di controllo e di appartenenza.

Richiamando un'altra grande opera fantastica, in questo caso il mondo di Tolkien, sono i piccoli Hobbit, la loro amicizia e il loro coraggio a salvare il mondo, e non i grandi maghi che anzi tanto flirtano col potere e che rimangono avvinti dal lato oscuro. I valori fondamentali per Tolkien sono gentilezza, cuore, amicizia. Noi oggi come traduciamo questi valori nella nostra direzione aziendale, nei nostri comportamenti concreti? Con termini come integrità, equità, centralità della persona, responsabilità sociale, innovazione.

L'obiettivo è quello di fare vivere i valori nelle decisioni di ogni giorno.

Inquadra il QR code
per vedere l'intervento
di Giuseppe Conte



Intelligenza al lavoro

L'intelligenza artificiale è l'assoluta protagonista di questi tempi. Per qualcuno costituisce una minaccia. Altri la considerano un'opportunità. Molti, sia tra gli uni sia tra gli altri, probabilmente non hanno ancora ben compreso limiti e potenzialità di questa innovazione.

Abbiamo quindi provato a chiedere a **ChatGPT**, uno dei principali chatbot di IA, di realizzare un'immagine sulla base del tema di questo primo numero della rivista: l'importanza dei valori all'interno delle organizzazioni, con un esplicito riferimento al Manifesto dei valori di INPS.

Il risultato? Giudicate voi.



Immagine generata con l'intelligenza artificiale

**intelligenza
artificiale**



Successo pubblico

Un titolo: PA aumentata. Tre giorni di lavori. Oltre mille relatori e più di 11mila partecipanti, il doppio dell'anno precedente. L'edizione 2025 del Forum PA, il principale evento italiano dedicato alla modernizzazione della pubblica amministrazione, è stato un grande successo. A questo ha contribuito anche INPS, protagonista della manifestazione con numerosi eventi che hanno visto la partecipazione, tra gli altri, dei massimi dirigenti dell'Istituto. Nell'occasione, è stato presentato il numero 0 della rivista *del Futuro*.



la
**FO
TO**



Le sfide di oggi (e di domani)



Innovazione, lavoro ed etica:

la frontiera europea dell'umano

Proteggere il confine tra l'uomo e la macchina non significa rifiutare la tecnologia. Significa affermare che l'umano non è riducibile a un algoritmo. Dignità, coscienza e libertà non sono variabili computazionali. Questa frontiera è oggi la patria più forte dell'Europa

**Valeria
Vittimberga**

Direttore Generale INPS

Il dibattito sull'intelligenza artificiale non può più essere confinato alla dimensione tecnologica. Oggi è, prima di tutto, un dibattito politico, sociale e morale, perché riguarda il modo in cui immaginiamo il lavoro, la distribuzione della ricchezza, la relazione tra l'uomo e la macchina.

L'innovazione non è un destino, ma uno strumento. Non è un fine, ma un mezzo. L'intelligenza artificiale, come ogni tecnologia, è neutrale: a fare la differenza è l'uso

che se ne fa. Proprio per questo non può essere lasciata al caso. Deve essere governata, orientata, inserita dentro una cornice di senso e di regole.

In questo quadro l'Europa parte da una posizione particolare. È vero: non siamo all'avanguardia nella disponibilità delle materie prime, delle terre rare, nella produzione dei microchip. Ma la storia europea insegna che il nostro contributo più alto allo

sviluppo non è mai stato solo industriale: è stato giuridico, etico, valoriale.

La forza del diritto, quando non diventa un vincolo ma una cornice, è un fattore abilitante dello sviluppo. Chi pensa di non aver bisogno di regole, in realtà, non ha chiaro che il diritto è lo strumento fondamentale della convivenza sociale e, al tempo stesso, uno dei più potenti motori di crescita ordinata e sostenibile. Uno dei grandi meriti dell'Italia e dell'azione europea è stato proprio quello di lavorare a una regolamentazione etica dell'intelligenza artificiale, capace di proteggere la persona senza soffocare l'innovazione. Non una burocrazia difensiva, ma un perimetro entro cui la tecnologia può crescere in modo responsabile.

Questa esigenza di governo emerge con forza soprattutto nel mondo del lavoro. L'intelligenza artificiale generativa non sta semplicemente cambiando le mansioni: sta mettendo in discussione il concetto stesso di lavoro. È vero che nuove professioni nasceranno, ma è altrettanto vero che una parte crescente delle attività ripetitive verrà assorbita dalle macchine.

Non siamo di fronte a una semplice sostituzione di lavori, bensì a una trasformazione profonda dei fattori produttivi. Per questo la risposta non può essere una scorciatoia come la "robot tax". Serve invece un nuovo complesso regolatorio giuslavoristico, capace di accompagnare questa transizione. Un sistema che incentivi l'adozione delle nuove tecnologie – perché senza innovazione non c'è crescita – ma che allo stesso tempo garantisca una funzione redistributiva adeguata alla nuova realtà economica. In questa prospettiva diventa necessario ripensare anche il rapporto tra contribuzione previdenziale e creazione di valore. Non possiamo continuare a legare la sostenibilità del welfare esclusivamente ai salari, se il valore aggiunto viene prodotto sempre più dall'interazione tra capitale tecnologico, dati, algoritmi e lavoro umano.

La contribuzione deve essere ripensata in relazione al valore complessivo dei fattori produttivi, se vogliamo preservare coesione sociale e sostenibilità dei sistemi.

È qui che si innesta il ruolo della Pubblica Amministrazione.

La PA non può limitarsi a subire la transizione tecnologica: deve guidarla, perché la sua missione è la cura dell'interesse pubblico, un interesse che è per sua natura inscindibile dalla dimensione etica, in quanto fondato sui valori costituzionali.

In questo solco si colloca la scelta dell'INPS di avviare la costruzione di un modello di intelligenza artificiale del welfare. Un modello sovrano, pensato per servire

esclusivamente le finalità pubbliche; eticamente affidabile; progettato per ridurre drasticamente il rischio di allucinazioni, perché alimentato da dati proprietari, governati, e operante entro un perimetro definito e proporzionato allo scopo.

Non un'AI generalista, ma uno strumento al servizio della personalizzazione dei diritti, dell'anticipazione dei bisogni, della tutela delle fragilità. Un esempio concreto di come l'innovazione possa essere messa al servizio della persona e non viceversa, e di come lo Stato possa esercitare una funzione di guida, e non di mero controllo, nel cambiamento tecnologico.

La risposta non può essere una scorciatoia come la "robot tax". Serve invece un nuovo complesso regolatorio giuslavoristico, capace di accompagnare questa transizione

Ma la sfida non è solo economica. È anche, e soprattutto, antropologica. Nell'avanzare del transumanesimo d'oltreoceano, rischia di essere ridisegnato il confine tra ciò che è umano e ciò che è artificiale. L'Europa non può limitarsi a inseguire modelli che tendono a dissolvere questa distinzione. Proteggere il confine tra l'uomo e la macchina non significa rifiutare la tecnologia. Significa affermare che l'umano non è riducibile a un algoritmo, che la dignità, la coscienza, la libertà non sono variabili computazionali.

Questa frontiera è oggi la patria più forte dell'Europa: il luogo in cui si gioca la sua identità, il suo ruolo nel mondo, la sua capacità di offrire un modello alternativo di sviluppo.

L'innovazione vale solo se protegge l'uomo, se lo solleva, se lo rende più libero. Ma la libertà non è mai solo assenza di vincoli: è consapevolezza del significato delle scelte. Per questo il progresso tecnologico, se vuole essere autentico, deve essere guidato da una ricerca di senso. Non basta chiedersi se qualcosa è possibile. Dobbiamo continuare a chiederci se è giusto, e soprattutto se è umano. ■

Inquadra il QR code
per vedere l'intervento
di Valeria Vittimberga





intelligenza collettiva.

**Quando i valori
diventano scelte**

M

un'organizzazione, una decisione o un giudizio nascono da un tessuto condiviso, fatto di scambi e discussioni. Perché è la qualità delle connessioni interne a determinare la qualità delle azioni. La sfida è tenere insieme le regole e il mondo, la norma e la realtà, l'ordine e l'interpretazione, per leggere e comprendere la complessità

Marinella Perrini

Le istituzioni che funzionano per regole e istituzioni che funzionano per connessioni. La distinzione emerge ogni volta che una decisione deve essere presa: in alcuni contesti la soluzione è già contenuta nella procedura, in altri la procedura è necessaria ma non sufficiente.

Nelle organizzazioni complesse – quelle che ogni giorno incontrano situazioni non standardizzabili – la norma costruisce l'ossatura, ma è la qualità delle connessioni interne a determinare l'effettiva qualità delle scelte.

Gran parte dell'azione amministrativa si svolge in uno spazio intermedio: non ancora la rigidità della procedura, non più l'indeterminatezza del caso concreto. È uno spazio che richiede giudizio, attenzione alle conseguenze, responsabilità verso chi quelle decisioni le vivrà. Qui l'amministrazione smette di essere un esercizio puramente formale e diventa un atto che incide sul modo in cui le persone possono orientarsi dentro la complessità della propria vita.

Il giudizio, però, non è mai il risultato di una solitudine professionale. Anche quando

appare come un atto individuale, nasce sempre dentro un tessuto condiviso: conversazioni rapide, casi discussi, precedenti ricordati, intuizioni maturate osservando come altri hanno affrontato situazioni simili. È questa sedimentazione discreta, fatta di scambi quasi impercettibili, a fornire al singolo gli appoggi necessari per orientarsi.

Le connessioni non sono un contorno del lavoro: sono il modo in cui l'organizzazione pensa attraverso le persone che la compongono.

Regola e contesto concreto: entrano in gioco i valori

Non si tratta della conoscenza ufficiale delle norme o dei manuali, ma di una conoscenza che prende forma nel lavoro collettivo. È ciò che permette di comprendere non solo cosa prevede una regola, ma cosa quella regola chiede in un contesto concreto, con una persona concreta, in un momento preciso. È una conoscenza che non si accumula in archivi, ma circola, si affina, diventa criterio condiviso.

In istituzioni come l'INPS, questa dimensione non è accessoria. Il lavoro quotidiano non consiste soltanto nel verificare requisiti, ma nel com-

prendere che cosa significhi, per qualcuno, rientrare o restare ai margini di quei requisiti. Si lavora con biografie, non con modelli: una malattia, una discontinuità lavorativa, un cambiamento familiare possono modificare profondamente il senso di un caso, oltre ciò che la norma può anticipare.

È qui che prende forma il lavoro autentico: integrare la regola con il giudizio. Un giudizio che non è arbitrio, ma competenza professionale nel tenere insieme elementi diversi – il dato normativo, la storia individuale, la coerenza del sistema, l'impatto della decisione.

Le organizzazioni che funzionano per connessioni sviluppano nel tempo un'intelligenza distribuita, una vera e propria intelligenza collettiva, che non appartiene a nessuno in particolare ma prende forma nella relazione tra tutti. Non è la somma delle competenze individuali, ma un modo condiviso di leggere la realtà e di decidere dentro di essa.

Le connessioni non sono un contorno del lavoro: sono il modo in cui l'organizzazione pensa attraverso le persone che la compongono

È a questo livello che i valori entrano realmente in gioco. Non come enunciazioni simboliche, ma come criteri operativi. Non indicano la risposta, ma orientano il giudizio quando la risposta non è immediatamente evidente. Sono le regole delle regole: ciò che consente di interpretare la norma senza tradirne il senso, quando la realtà mette alla prova la sua rigidità.

Ogni istituzione produce decisioni. Ma non tutte producono decisioni riconoscibili. Una decisione è riconoscibile quando, pur essendo assunta da una persona, appartiene a un modo di pensare collettivo. Non è identica alle altre, ma è coerente con esse, spiegabile, motivabile, comprensibile anche da chi non conosce l'intero percorso che l'ha generata. Questa riconoscibilità non nasce dalla ripetizione meccanica delle procedure, ma dalla stabilità del criterio che le sostiene.

Un criterio, a sua volta, non è mai neutro. È il prodotto

Una storia: dalla staffetta generazionale ai valori

Che cos'è un valore? Secondo la definizione del filosofo ed educatore americano John Dewey, i valori non sono semplicemente idee, ma forze motivanti che spingono ad agire; la loro potenza ne fa lo scheletro dell'organizzazione, che guida i comportamenti delle persone coerentemente con la cultura dell'azienda.

INPS aveva già eseguito, appena prima della pandemia, un importante lavoro per la definizione di una "Carta dei Valori", indicandone 10, inclusi nelle 4 macro-categorie che definiscono – e non è un gioco – il suo nome: Identità, Network, Professionalità, Servizio.

La Carta era stata poi ripresa nel 2022 dal progetto "Old & Young – staffetta generazionale", una delle iniziative nate nell'ambito del Programma di Change Management dell'Istituto; un progetto concepito per sviluppare competenze e motivazione di dipendenti di differenti generazioni all'interno dell'Istituto. Obiettivo principale era promuovere la collaborazione generazionale e verificare la presenza nel quotidiano dei valori organizzativi presenti nella Carta dei Valori. Uno dei suoi più importanti risultati è stato promuovere un rinnovamento della Carta, in linea con il sentire delle nuove generazioni e le radicate e positive attitudini da parte del personale. Nel corso del 2025 è stata lanciata la seconda fase

del progetto, "Old&Young – evoluzione" che aveva come obiettivo: la "semplificazione" della Carta e il rafforzamento dell'Identità dell'Istituto; considerare i Valori in azione promuovendo sul territorio una serie di buone prassi a sostegno dello scambio tra generazioni.

In questa fase, i 10 valori sono stati sintetizzati ai 5 e oggi costituiscono la nuova mappa valoriale: Integrità, Equità, Centralità della persona, Responsabilità sociale, Innovazione. L'obiettivo è stato raggiunto grazie all'impegno di riflessione e all'attento ascolto di oltre 40 colleghi, agenti del cambiamento, rappresentanti delle diverse realtà presenti sul territorio e coadiuvati da Camilla Cosi, Direttore Provinciale di Lodi; Luca Marcello Manganaro, dirigente della Direzione di Coordinamento Metropolitano di Milano e Marcello Mastrojeni, Direttore della filiale metropolitana di Roma Flaminio.

L'approccio collaborativo del Gruppo ha dato vita al Manifesto dei Valori che è stato presentato a Cagliari, il 7 luglio 2025, al Direttore Generale, al Direttore delle Risorse Umane e ad altri direttori e dirigenti dell'Istituto.



Inquadra il QR code per vedere il video del Manifesto dei Valori

di una cultura interna, di un'idea condivisa di servizio pubblico, di una sensibilità comune verso gli effetti che una scelta produce sulla vita delle persone. Non si trasmette per via formale: si apprende lavorando insieme, osservando come si affrontano i casi difficili, interiorizzando non solo il "come", ma il "perché". È così che un'organizzazione riduce l'attrito interno e rende il proprio operato leggibile anche all'esterno.

In questo senso, non è la dichiarazione dei valori a contare, ma la loro funzione. I valori come criteri garantiscono continuità alle connessioni: impediscono che la complessità si traduca in frammentazione, evitano che il peso dell'organizzazione ricada sul cittadino sotto forma di incomprensibilità, mantengono riconoscibile l'istituzione anche quando il contesto cambia.

Le organizzazioni che funzionano per connessioni sviluppano un'intelligenza distribuita, una vera e propria intelligenza collettiva

La guida del giudizio

In un istituto come l'INPS, questa funzione è strutturale. La varietà delle situazioni, la sensibilità dei casi, la densità delle relazioni interne ed esterne generano un flusso di decisioni che nessun regolamento può anticipare interamente. È qui che prende forma ciò che potremmo chiamare il pensare istituzionale: la capacità di assumere decisioni diverse, ma riconducibili a un unico modo di operare.

Le regole garantiscono l'equità; le connessioni assicurano la coerenza; i valori tengono insieme le une e le altre. Non sostituiscono la norma e non risolvono i casi, ma rendono possibile assumere decisioni che non siano soltanto corrette sul piano formale, ma anche legittime per chi le riceve.

Quando i valori diventano scelte, l'azione amministrativa smette di essere una sequenza di adempimenti e diventa un modo di abitare la complessità senza subirla. È un equilibrio delicato, mai definitivamente acquisito, continuamente esposto alla prova dei fatti.

Nell'INPS questa dinamica è quotidiana, anche se raramente nominata. Ogni giorno si affrontano situazioni che sfuggono alla perfetta categorizzazione: storie lavorative discontinue, condizioni familiari mutevoli, diritti che si attivano in tempi e modi diversi. È in questi passaggi che il valore smette di essere un principio astratto e diventa un gesto, un linguaggio, una postura.

Le organizzazioni non si reggono per la somma dei loro regolamenti. Regge la capacità di tenere insieme ordine e interpretazione, affidabilità e permeabilità al reale. È in questo equilibrio che si gioca la qualità del servizio pubblico, giorno dopo giorno, spesso senza visibilità.

Ciò che guida questo equilibrio non è l'automatismo, ma il giudizio. Un giudizio che non è arbitrio, ma responsabilità: la consapevolezza che ogni decisione incide sul modo in cui una persona percepisce l'istituzione, si orienta, si sente accompagnata o lasciata sola. Le decisioni non sono mai neutre: portano con sé conseguenze, fiducia o distanza, comprensione o smarrimento. Forse, allora, il vero patrimonio di un'organizzazione non sono i valori in sé, ma il modo in cui essa pensa attraverso i propri valori. Non per ripeterli, ma per usarli e per decidere. Non per definire ciò che è, ma per orientare ciò che diventa.

È in questo spazio – fragile, indispensabile, irriducibile a formule – che si misura la qualità del servizio pubblico: nella capacità di tenere insieme la norma e il mondo, senza sacrificare l'uno all'altro. È lì che i valori cessano di essere parole e diventano, semplicemente, scelte. ■

Il vero patrimonio di un'organizzazione non sono i valori in sé, ma il modo in cui essa pensa attraverso i propri valori. Non per ripeterli, ma per usarli e per decidere. Non per definire ciò che è, ma per orientare ciò che diventa



Medaglia ai valori: lavorare al servizio dei cittadini come rimedio all'individualismo post-moderno

Nello scenario della metropoli di Tokyo in Perfect Days di W. Wenders un sessantenne addetto alle pulizie dei bagni pubblici della città svolge il proprio lavoro con precisione e naturale senso del dovere, riscoprendo in tal modo il benessere della solitudine e la bellezza nelle piccole cose: la komorebi (in giapponese "la luce che filtra tra gli alberi"). È l'emblema e il paradosso del mondo in cui naviga l'uomo

contemporaneo: in una vita fatta di routine, azioni ripetute e solitudini obbligate, c'è uno spiraglio di luce e di vita condivisa nell'attenzione ai dettagli, nell'importanza data allo scopo e all'impatto delle proprie scelte sulla vita e il benessere di chi ci circonda. E se partissimo dal noi invece di partire dal sé? L'essere al servizio della collettività può essere volano per la riscoperta di verità e valori?

Maria Maddalena Landretta

Perché hai scelto questo lavoro?

I valori fanno la differenza nelle scelte di oggi e per noi sono fondamenti operativi che guidano ogni interazione. In una realtà complessa come la nostra, le azioni quotidiane influenzate da questi principi possono fare la differenza nella vita delle persone. Il welfare nasce per ridurre le disuguaglianze, promuovere equità, accessibilità e sostegno verso tutti, specialmente verso chi è più fragile, è al cuore della nostra missione. Quando abbiamo le giuste coordinate nella scala dei valori, agiamo con coerenza, trasparenza e responsabilità;

ogni comunicazione e ogni procedura risultano chiare e comprensibili. Allora, per esempio, l'integrità non significa solo rispettare le regole, ma anche assumersi la responsabilità delle proprie azioni. In un contesto di crescente sfiducia verso le istituzioni, la chiarezza diventa il nostro segno concreto di rispetto verso il cittadino. E quando ciò accade, ognuno percepisce il valore che stiamo creando e talvolta si ferma a ringraziarci per come abbiamo svolto il nostro lavoro.

Chiara Fanfani

la **laylist**

Parole e musiche a tema



Ascolta i brani su Spotify

- 1 People have the power** 5:07
Patti Smith
Quando sono unite e collaborano, le persone possono tutto.
Parola della sacerdotessa del rock.
- 2 Al di là dell'amore** 3:24
Brunori Sas
Un'invettiva in spirito cantautorale contro chi ha smarrito la sua umanità.
- 3 Mi fido di te** 4:31
Jovanotti
Un invito a superare le paure e le incertezze e a fidarsi dell'altro (o dell'altra).
- 4 Respect** 3:34
Aretha Franklin
Un inno al rispetto e alla dignità, una canzone diventata simbolo dei movimenti per i diritti.
- 5 One** 4:36
U2
"Siamo uno, anche se siamo diversi. E allora perché non sostenerci a vicenda?".
Come dare torto a Bono?
- 6 Non insegnate ai bambini** 4:15
Giorgio Gaber
Come rispettare la dignità di un figlio? Cominciamo - suggerisce Gaber - dal non riempirgli la testa di idee ormai vecchie.
- 7 La cura** 4:01
Franco Battiato
Prendersi cura - di un amore, di un amico, del mondo - è un atto rivoluzionario.
- 8 I'll be there for you** 3:09
The Rembrandts
La sigla di una celebre sit-com è anche un inno all'amicizia e alla solidarietà.
- 9 Il mio canto libero** 5:08
Lucio Battisti
Un inno all'amore e alla libertà in un mondo sempre più distante.
- 10 Changes** 3:33
David Bowie
Basta il titolo: cambiare fa parte della vita. L'importante è non averne paura.

La strada dei valori

Carmelo Scuderi Panebianco

INPS è un punto di riferimento per l'intera società italiana. E, grazie a questa posizione privilegiata, si mette al servizio del Paese e delle sue istituzioni per proporre nuove sfide, nuove priorità e nuove prospettive con l'obiettivo di incoraggiare e guidare l'innovazione

Vi sarà certamente capitato di interrogare l'intelligenza artificiale sui più disparati argomenti; se provate a chiederle "cosa sono i valori" sarete informati su cosa guida e influenza i comportamenti di una persona, su cosa si considera importante nella vita e anche su quali siano gli elementi chiave nella costruzione dell'identità e del senso di scopo.

In una società che coltiva sempre più l'individualismo attraverso l'omologazione dei pensieri e dei comportamenti, a discapito della socializzazione di bisogni e risorse, è lecito interrogarsi su che senso abbia, oggi, parlare di valori.

INPS vuole fare di più, non soltanto soddisfare bisogni ma costruire intorno a essi un tessuto di connessioni, interne ed esterne, che riesca a prevenirli

Generare "valore pubblico"

INPS ha deciso di individuare i valori caratterizzanti della propria organizzazione per essere riconosciuto come soggetto generatore di "valore pubblico": partire dai valori di una singola comunità, per diffonderli nella società circostante attraverso percorsi innovativi di osmosi continua, tali da rendere la "condivisione" essa stessa un valore.

Mettere a disposizione la ricchezza di menti, cuori e informazioni, attraverso la presenza capillare su tutto il territorio, con la forza dell'esperienza nel gestire momenti difficili della comunità nazionale, può costituire il punto di partenza di un percorso che miri a generare Valore Pubblico?

Secondo noi, sì.

L'Istituto parla a tutta la società, tutte e tutti si aspettano un sostegno, il riconoscimento di un diritto, una protezione, un aiuto, un consiglio: INPS vuole fare di più, non soltanto soddisfare bisogni ma costruire intorno a essi un tessuto di connessioni, interne ed esterne, che riesca a prevenirli.

Enti di Patronato, associazioni di categoria, camere di commercio, comuni, regioni, ordini professionali, aziende sanitarie, questure, centri per l'impiego, organizzazioni sindacali, casse professionali, ministeri, istituti scolastici, università... tutti guardano a INPS come un punto di riferimento sicuro.

INPS vuole, noi vogliamo, andare oltre ciò che l'Istituto per mandato "deve fare".

Cambiamento e innovazione

Il nuovo paradigma dovrà essere "quello che vogliamo fare", perché è giusto farlo nell'interesse di tutte e tutti. Lavoriamo affinché le persone della nostra comunità diventino guide lungo i percorsi, lungimiranti ma concreti e misurabili, da intraprendere insieme a quei soggetti che si lasceranno contaminare.

In questi mesi, in Istituto si parla molto di "cambiamento"; un semplice vocabolo che può far paura e attrarre allo stesso tempo, una meta effettiva e non solo di facciata, nel Paese del Gattopardo.

Serve una lente per focalizzare il cambiamento e centrare gli obiettivi.

La parola chiave? Innovazione.

Innovazione è sia valore astratto sia comportamento quotidiano, in quanto deve essere presente in ogni nostra azione come liberazione catartica dal "si è sempre fatto così"; innovazione è senso critico, capacità di analisi, liberazione dagli stereotipi.

Tra guida e obiettivo, il comportamento si mette in pratica ogni giorno. Innovazione nei rapporti di genere, nelle comunicazioni, nei progetti; innovazione nei processi decisionali, negli ambienti di lavoro, nelle partnership; innovazione sui punti di vista, innovazione, infine, sulle priorità. Ecco, le priorità.

"La strada dei valori" vuole essere quella della ricerca, attraverso il riconoscimento e la condivisione dei valori attesi, di nuove priorità da porre all'attenzione di società, mondo del lavoro, politica ed economia.

INPS vuole lavorare per proporre al Paese nuove sfide, nuove prospettive, rinnovate utopie, certo di poter fornire il proprio fattivo e importante contributo come capofila di una pubblica amministrazione che sappia essere generatrice di quel "valore pubblico" di cui si sente tanto bisogno. ■



Lo stile umano

Lara Chirico e Luigi D'Acri

L'identità di un'organizzazione non si fonda solo su presupposti materiali ed economici. Ma anche, e soprattutto, su risorse immateriali che orientano il comportamento delle persone e danno forma alla cultura interna

In un momento storico caratterizzato da trasformazioni rapide e profonde, parlare di valori può sembrare un esercizio teorico, quasi un lusso concesso a chi ha tempo da dedicare all'introspezione. Eppure, mai come oggi, i valori rappresentano la rotta verso cui orientare non solo le scelte individuali, ma anche le strategie delle organizzazioni e il modo in cui queste si relazionano con le persone. L'identità di un'organizzazione non si fonda solo sul patrimonio materiale ed economico, ma anche sulle risorse immateriali che sa sviluppare. Tra queste, i valori sono un elemento strutturale: definiscono il perimetro culturale, orientano i comportamenti, favoriscono la coesione interna e facilitano interazioni efficaci con gli stakeholder esterni. Non sono semplici dichiarazioni, bensì leve operative che incidono sulla capacità dell'organizzazione di generare innovazione e sostenibilità.

Lo "stile umano"

Siamo convinti che dai valori prenda forma ciò che ci piace definire lo "stile umano" di un'organizzazione; l'insieme di atteggiamenti, azioni e modalità relazionali che traducono i principi in prassi quotidiane, e che rappresenta il volto concreto della cultura organizzativa, influenzando la qualità delle interazioni interne e la percezione esterna.

Lo stile umano si manifesta nelle piccole attenzioni, nella capacità di ascoltare prima di decidere, nell'impegno a costruire relazioni basate sulla condivisione e sulla fiducia reciproca. Integrità, equità, centralità della persona, responsabilità sociale e innovazione sono i valori che la comunità di "Old & Young", di cui siamo membri, ha proposto come pilastri del Manifesto dei Valori INPS. E proprio in quanto concetti concreti, si traducono in azioni quotidiane: agire con correttezza, garantire trasparenza, promuovere partecipazione, valorizzare le relazioni umane e sostenere la crescita professionale.

La vera sfida oggi non è limitarsi a proclamare i valori su un manifesto, ma trasformarli in motori concreti per renderli leve operative.

L'esperienza vissuta grazie alla partecipazione al progetto "Old & Young" ci ha dimostrato come una cultura organizzativa autentica si riconosca dal modo in cui le persone si sentono parte di una comunità, dalla coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa.

Lo stile umano si costruisce giorno dopo giorno, è fatto di gesti semplici: una mano tesa, una spiegazione data senza fretta, un incontro in cui ci si sente ascoltati. Piccoli segnali che, messi insieme, agiscono la nostra cultura.

Il Manifesto dei Valori INPS traccia, dunque, una direzione comune, capace di ispirare comportamenti e decisioni e di accrescere la cultura e il senso di appartenenza all'Istituto. Una sorta di *roadmap* che aiuta a mantenere allineate e orientate le intenzioni e le azioni.

Lo stile umano è la sintesi condivisa più alta dei valori vissuti: è ciò che rende un'organizzazione non solo efficiente, ma anche umana

Unico e molteplice

Lo stile umano è caratterizzato dall'incontro tra valori universali e unicità personale. È nella relazione con gli altri che i valori si mettono alla prova e si arricchiscono in un equilibrio che si conquista con gesti coerenti e continuità. E poi lo stile non è statico: evolve con la società, si adatta ai cambiamenti e si nutre di innovazione. Le organizzazioni che sanno ascoltare, apprendere e reinventarsi sanno cogliere tali cambiamenti e, generando fiducia, costruire un futuro sostenibile.

Dai valori allo stile umano il passo non è breve, ma è necessario.

Si tratta di un viaggio che richiede coraggio e apertura al cambiamento. Solo così è possibile costruire organizzazioni in cui le persone non si sentono una opzione, ma si vedono riconosciute, coinvolte e motivate a dare il meglio di sé.

Lo stile umano è la sintesi condivisa più alta dei valori vissuti: è ciò che rende un'organizzazione non solo efficiente, ma - appunto - anche umana.

Ora tocca a tutti noi: continuiamo a parlarne, a praticarlo, a proporre idee e a prenderci cura dei contesti in cui lavoriamo. Lo stile umano non nasce da solo ma si costruisce insieme! ■

La regola del cinque

Numeri
diamo i

I valori sono la forza di un'azienda: definiscono l'organizzazione e orientano i comportamenti delle persone. Per questo INPS ha dedicato tempo e risorse per elaborare i principi alla base della propria cultura. Possono essere definiti come indicazioni e suggerimenti che - anche prima di questo percorso di istituzionalizzazione - guidano le scelte e le azioni dell'Istituto sia all'interno sia all'esterno

4 Responsabilità sociale

Agire pensando al bene comune. Prendersi cura del presente e del futuro significa assumersi le conseguenze delle proprie azioni, per la comunità e per chi verrà dopo di noi.

5 Innovazione

Guardare avanti e provare nuove strade. Innovare non è solo tecnologia, è curiosità, creatività e voglia di migliorare ogni giorno i nostri servizi e il modo in cui lavoriamo insieme.

3 Centralità della persona

Ogni decisione parte dalle persone. Significa ascoltare, essere vicini e creare servizi davvero utili. La persona è al centro di ogni nostra azione, perché il nostro lavoro ha senso solo se fa la differenza nella vita di chi lo riceve.

1 Integrità

Fare le cose nel modo giusto, sempre. Significa essere onesti, trasparenti e affidabili. Senza integrità, tutto ciò che costruiamo perde senso.

2 Equità

Ascoltare tutti, rispettare le differenze e garantire pari trattamento. Equità è valorizzare le persone e promuovere collaborazione e meritocrazia, perché ognuno merita attenzione.

I valori di INPS: un grande albero, profonde radici

L'attenta riflessione dell'Istituto sui propri valori è iniziata già prima della pandemia e la loro linfa ha preso il tempo necessario per diffondersi appieno. Si è partiti da una "Carta dei valori" con i 10 principi considerati all'interno

dell'iniziativa "Old & Young - staffetta generazionale" del 2022, alla fase successiva "Old & Young - evoluzione" del 2025 con i 5 principi che sono considerati nel Manifesto dei Valori, presentato a Cagliari nel luglio 2025.

I valori di un Istituto che sa accogliere tutti e guarda all'innovazione, che offre un supporto efficace e responsabile alle esigenze dei suoi utenti e a tutta la comunità che lo sceglie come suo interlocutore.

Dalle stabili radici al forte tronco e alle sue fronde; la linfa di valori raggiunge equamente ogni parte dell'albero. Così INPS continua a crescere, anche facendo leva anche sui valori che ha scelto.

Lo scaffale

Libri, film e serie tv che dialogano con il presente e ci invitano a guardare il tema da una prospettiva più ampia

Libri

La concessione del telefono
di **Andrea Camilleri**
1998, Sellerio editore
284 pagine



Un romanzo che descrive con ironia gli intrecci della burocrazia, l'assurdità dei regolamenti e i disvalori del potere locale.

Il piccolo principe
di **Antoine de Saint-Exupéry**
1ª ed. italiana: 1949
96 pagine



Tutti i valori di una comunità: gli umani, gli animali e il mondo intero trovano il proprio spazio nella poetica storia di un piccolo grande essere.

Economia del bene comune
di **Jean Tirole**
2017, Mondadori
576 pagine



Che fine ha fatto la ricerca del bene comune, compito e fine di una società giusta? L'economista premio Nobel Jean Tirole percorre la scienza economica e individua politiche e istituzioni per promuovere il bene e affrontare le grandi sfide di oggi.

Film

Le invisibili
Regia di **L. Julien Petit**
Con **A. Lamy, C. Masiero, N. Lvovsky, D. Lukumuena, S. Suco**
2018 Francia



La disparità e la mancanza di equità che colpiscono le donne ai margini della società e la loro battaglia per riottenere la dignità.

Leoni per agnelli
Regia di **Robert Redford**
Con **Meryl Streep, Tom Cruise**
2007 Stati Uniti



Guerra, politica e media; solo l'integrità e la trasparenza possono tutelare dalla narcotizzazione collettiva che porta all'annullamento dell'impegno personale.

L'attimo fuggente
Regia di **Peter Weir**
Con **Robin Williams**
1989 Stati Uniti



Essere sé stessi e rispettare la persona per quello che è, riconoscerne le potenzialità e il talento anche andando contro le regole.

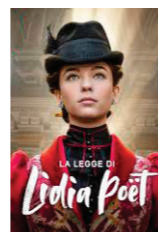
L'enigma di un genio
Regia di **Morten Tyldum**
Con **B. Cumberbatch, Keira Knightley**
2014 Stati Uniti



La vita del matematico inglese Alan Turing, uno dei padri dell'informatica, e la forza rivoluzionaria dell'innovazione.

Serie tv

La legge di Lidia Poët
Ideatori: **Guido Iuculano e Davide Orsini**
2023 Italia
Durata: 3 stagioni



Determinata a ribaltare la sentenza della Corte d'Appello di Torino che le impedisce di praticare come avvocato, Lidia Poët è la prima avvocatessa d'Italia e lotta per l'eguaglianza di trattamento.

Ted Lasso
Ideatori: **Jason Sudeikis, Bill Lawrence, Brendan Hunt e Joe Kelly**
2020 Stati Uniti
Durata: 3 stagioni



Ted Lasso, allenatore di football americano, è ingaggiato per allenare una squadra di calcio inglese. Il problema è che Ted non ha alcuna esperienza con questo sport, fa quindi leva sui valori di determinazione, onestà ed equità per essere all'altezza del compito.

della società

Talenti a chi?
Pag. 32

Il segreto della longevità
Pag. 34

La società cambia forma
Pag. 35

Terzo settore: una nuova prospettiva per il welfare del futuro
Pag. 36

Talenti a chi?



Erano un'innocua misura di peso. Sono diventati, come scrive l'Economist, "un sinonimo dell'intera forza lavoro, una definizione così ampia da essere priva di senso". E per molti giovani sono un'ennesima montagna da scalare. Come abbiamo fatto a farci irretire da una parola così falsa, paternalista e pericolosa? E come possiamo sbarazzarcene?

Luca Villani

Qualche tempo fa, aula di un Master HR; Il pubblico, una quindicina di studentesse e studenti in possesso di almeno una laurea triennale e in alcuni casi anche di una laurea magistrale. Complessivamente, un gruppo di giovani preparati e motivati. A un certo punto, nella conversazione è comparsa la parola "talenti" ed è successo...

Qualche passo indietro. La parola talento ha origine greca e indica una misura di peso, applicata ai metalli preziosi. Lo slittamento semantico comincia con la famosa parabola dei talenti, nel Vangelo di Mat-

teo: prima di partire per un viaggio, un uomo ricco affida alcuni talenti a tre dei suoi servi. I primi due li fanno fruttare, mentre il terzo, per paura, sotterra il proprio. Al ritorno, il padrone si felicita con i primi due, mentre punisce il terzo. Il senso è chiaro: i doni – e in particolare i doni di Dio – devono essere messi a frutto, usati con coraggio e generosità. Qui, dicevamo, inizia il viaggio di questa parola, che assume un nuovo significato di dono (di Dio) e quindi di capacità. Fra il diciassettesimo e il diciottesimo secolo, "talento" inizia a indicare non solo la qualità, ma anche chi la possiede. Già all'inizio del '700 l'uso della parola "talent" per indicare un attore è attestato in Inghilterra. Il termi-

ne entra anche nel mondo del lavoro e diventa popolare grazie a uno studio di McKinsey del 1997, intitolato "The war for talent". È fatta: in breve si arriva alla situazione in cui, osserva l'Economist in un articolo del 2006, alcuni "lo usano come un sinonimo dell'intera forza lavoro, una definizione così ampia da essere priva di senso".

Ora torniamo alla classe del master. Quando la parola "talento" è stata pronunciata, nell'aula è scesa una cappa di preoccupazione: "Nel mondo del lavoro - è stato il ragionamento dei ragazzi - sembra esserci spazio solo per i talenti, i fuoriclasse: e noi non pensiamo di esserlo". È stata un'epifania, per tre ragioni.

Prima. I talenti sono pochi. Persino in ambiti artistici e sportivi, che sono già il risultato di una selezione severa, siamo molto cauti nell'usare la parola "talento": Leo Messi è un talento, ma non tutti i suoi compagni lo sono (e restano degli ottimi professionisti, non a caso strapagati). Se guardiamo al mondo del lavoro, ci vengono in mente dei veri "talenti" fra le persone che conosciamo? E quanti? Tuttavia, pretendiamo che tutti i neoassunti si riconoscano nella definizione. Così facendo, allarghiamo il divario fra il significativo e il significato (dico "talenti", intendo "candidati"), fra le parole e la realtà.

Seconda. La definizione di "talenti" è ansiogena. Come mi hanno detto le persone in quell'aula, dire che le aziende cercano "talenti" equivale ad alzare inutilmente l'asticella: una scelta rischiosa, specie se consideriamo che la GenZ è quella che Jonathan Haidt definisce "la generazione ansiosa" nel suo omonimo bestseller. Una generazione che teme l'impatto con il mondo del lavoro, al punto da prolungare quasi all'infinito il percorso di studi in quella che viene definita overeducation. "Ma no, ragazze e ragazzi - potremmo dire allora per dissipare l'ansia - la parola è un po' sfuggita di mano: andate benissimo". Ma questo ci porta alla...

Terza. Se questa parola è frutto di un'esagerazione retorica, non potrebbe esserlo tutto? In altre parole, le aziende ci dicono la verità? E - non a caso - per l'edizione del 2025 del Trust Barometer di Edelman in Italia la quota di chi pensa che i business leader "ingannino di proposito le persone dicendo cose che sanno essere false o grossolane esagerazioni" è passata in cinque anni dal 63 al 74 per cento.

Insomma: non è ora di rinfoderare la parola "talenti", che ha invaso come gramigna il gergo aziendale, e di dire la verità, cioè che cerchiamo persone giovani, preparate e motivate? Persone che forse si riconoscerebbero un po' meglio nella definizione e risponderebbero alla chiamata con meno ansia e più fiducia. ■



"Cambiamento Clima: il podcast per capire il presente e costruire soluzioni"

Ogni anno, come esseri umani, immettiamo nell'atmosfera del nostro pianeta oltre 50 miliardi di tonnellate di CO₂, una cifra che continua a crescere nonostante i progressi tecnologici e gli impegni internazionali. La tendenza mostra un rallentamento ma non ancora la discesa necessaria.

È per questo che servono persone consapevoli, motivate e competenti, capaci di contribuire alle soluzioni attraverso la comprensione del problema, la volontà di agire, le conoscenze tecniche applicate al quotidiano e quell'ingegno collettivo che nasce dal lavorare insieme.

Il podcast "Cambiamento Clima" prodotto da Chora Media è un condensato di storie e idee concrete e replicabili su questi temi. A raccontarle sono Sofia Pasotto, Luca Perri, Serena Giacomini, David Mammano e Alice Pomato, voci attive nella divulgazione scientifica e nella sostenibilità in Italia, che guidano chi ascolta tra storie, idee e prospettive sulla transizione ecologica.

Gli episodi sono disponibili su tutte le principali piattaforme audio gratuite



David Mammano

segreto della longevità

Sara Fronda

La spagnola Maria Branyas Morera si è spenta nel 2024 a 117 anni. Come è stata possibile una vita così lunga? Indubbiamente anche grazie a fattori genetici ed ereditari. Ma non vanno trascurate quelle poche e semplici regole d'oro, che la signora ci ha lasciato e ognuno di noi può seguire

Per gli antichi era il risultato di equilibrio, moderazione e armonia con la natura. Insieme a un approccio controllato al cibo e una costante attività fisica. Insomma, quello che oggi pensiamo sia legato a nuove tecnologie e studi scientifici, in realtà era già materia di riflessione molto prima della scienza moderna. Parliamo della longevità, ossia la capacità di vivere a lungo. Nell'accezione di oggi, significa farlo in salute mantenendo il benessere fisico, mentale ed emotivo anche in età avanzata.

Ma come è possibile arrivare a 117 anni come Maria Branyas Morera, che nel 2024 si spense dopo aver attraversato decenni di storia e non prima di aver concesso agli scienziati dell'istituto di ricerca sulla Leucemia Josep Carreras di studiare da vicino il suo corpo?

I risultati sono sorprendenti: l'analisi del suo sistema immunologico, microbico e genetico ha fatto emergere che sì, la donna spagnola possedeva varianti ereditarie associate a un minor rischio di sviluppare malattie neurodegenerative, tumori e disturbi del metabolismo. Ma il suo segreto era nelle cellule ancora attive e ben regolate. Un equilibrio possibile, secondo gli studiosi, perché Maria aveva evitato infiammazioni croniche. Come?

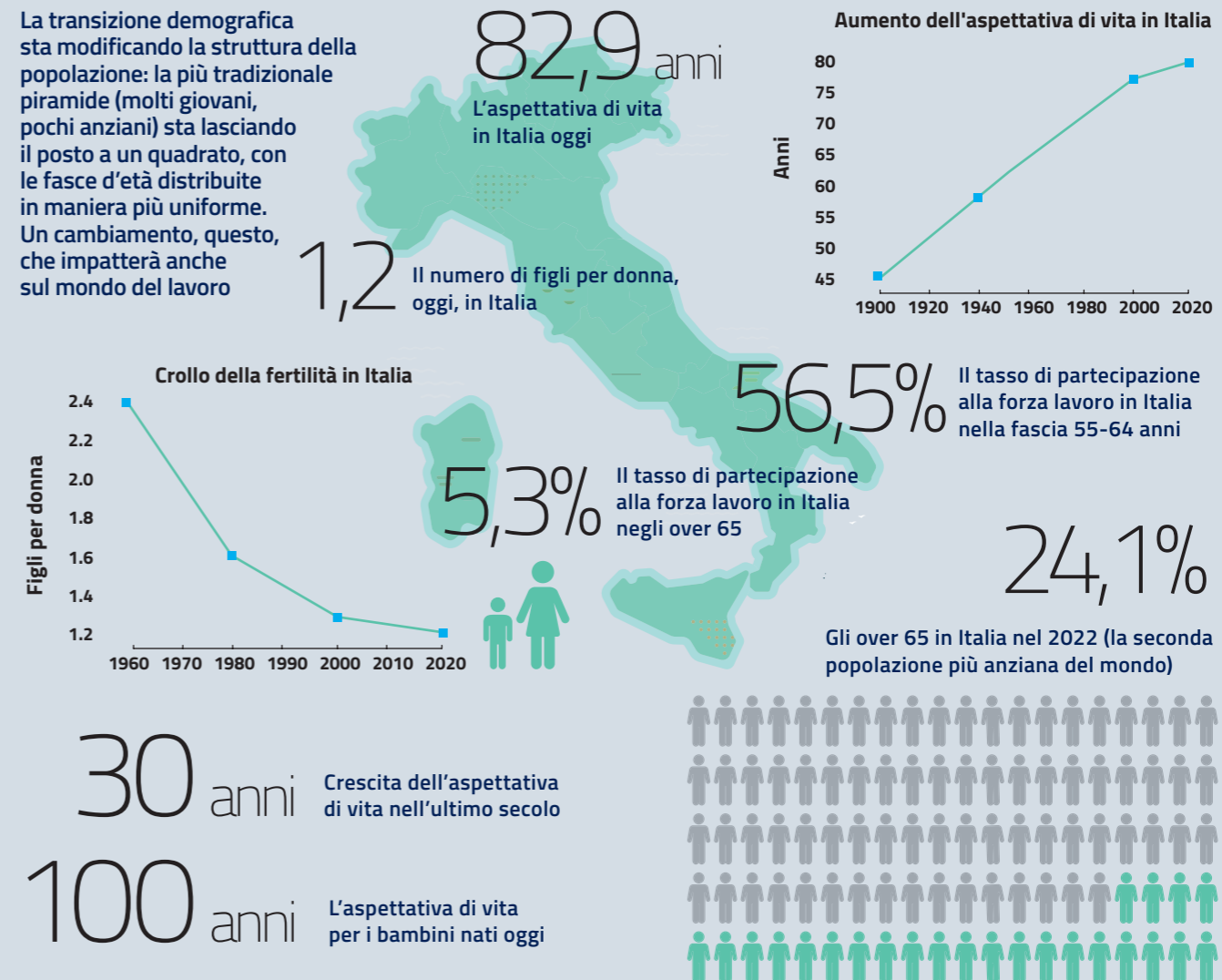
Oltre che donare il suo corpo alla scienza, Maria ci ha lasciato le regole d'oro (certificate anche dal ghotà della comunità di studiosi) per vivere non solo a lungo ma in salute e felici. Insomma, se anche il nostro obiettivo non sono i 117 anni ma, semplicemente, condurre un'esistenza di benessere dovremmo fare come lei:

- 1 non serve correre la maratona, ma dedicare ogni giorno del tempo all'attività fisica;
- 2 mangiare sano e seguendo la dieta mediterranea è per noi orgoglio e certezza di salute;
- 3 la prevenzione medica non ci rende immuni dalle malattie ma aiuta a difenderci meglio. Fare controlli costanti aiuta!
- 4 Prendiamo il bello della vita: sembra impossibile, lo sappiamo, ma la teoria del famoso bicchiere mezzo pieno è il vero segreto per sorridere a noi e a chi ci circonda. Evitiamo lo stress e aiutiamo la nostra mente a pensare.

E qui gli antichi tornano a dire la loro. Euripide è morto a 78 anni, Platone a 80, Diogene a 89 e Gorgia a 108. Che sia l'uso dell'intelletto e del buon senso il segreto per la longevità? ■

La società cambia forma

La transizione demografica sta modificando la struttura della popolazione: la più tradizionale piramide (molti giovani, pochi anziani) sta lasciando il posto a un quadrato, con le fasce d'età distribuite in maniera più uniforme. Un cambiamento, questo, che impatterà anche sul mondo del lavoro



La sfida per le organizzazioni

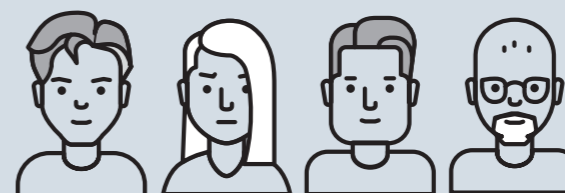
Apprendimento continuo

Supportare l'istruzione lungo tutto l'arco della vita



Bilanciamento generazionale

Costruire team che integrino diverse generazioni



Flessibilità

Adattare i sistemi di lavoro per accogliere carriere più lunghe e variegata



Terzo settore

Iniziative e progetti di carattere sociale che hanno l'obiettivo di sostenere le persone e la collettività

Una nuova prospettiva per il welfare del futuro



Scenari

Aumentare i costi, ridurre le prestazioni? Può sembrare l'unica scelta per i sistemi di welfare europei di fronte a transizione demografica, aumento dei costi sanitari e bassa crescita economica.

In Italia, il rapporto lavoratori-pensionati scenderà a 1:1 nel 2050; gli anziani assorbono il 65% della spesa del SSN ed entro il 2050 passeranno dal 24,3% al 34,6% della popolazione. Inoltre, il PIL non cresce. Un modo per risolvere il problema è allargare la prospettiva. Da questo pensiero sistemico è nata Fast Forward Foundation, una realtà filantropica che si propone di diventare un catalizzatore dell'innovazione nel welfare.

L'approccio scelto è il "welfare integrato" che riconfigura e razionalizza la protezione sociale delle persone all'interno di un perimetro più ampio di attori: istituzioni, imprese e organizzazioni non profit. In particolare, integra salute, previdenza e pagamenti digitali per l'inclusione finanziaria.

L'idea è mettere a fattor comune sforzi e conoscenza delle condizioni e dei bisogni delle persone da tutelare. Questo può consentire di mettere in comune risorse, ridurre la duplicazione di strutture, servizi e personale, promuovere sinergie, diminuire i costi, aumentare la produttività e ridurre i bisogni futuri attraverso la prevenzione. Gli strumenti innovativi – tecnologici, organizzativi, finanziari, regolatori, culturali – per fare di più e meglio ci sono; grazie alle tecnologie

dell'informazione e oggi anche dell'intelligenza artificiale, tale collaborazione è possibile.

Il ruolo della fondazione, che lavora in nove paesi europei, è scegliere un problema, studiarlo, e riunire intorno allo stesso tavolo attori, che non avrebbero altrimenti occasione di farlo, per cercare insieme una soluzione che offra a tutti le migliori opportunità. Insieme si conduce un test su piccola scala per un tempo sufficiente a verificare se la soluzione funziona nel mondo reale e costruire un welfare più sostenibile, personalizzato e più equo. I primi progetti sono già partiti.

In Italia è stato lanciato UWelfare per anticipare l'accesso ai sistemi pensionistici anche da parte degli studenti universitari. In Portogallo è in corso la sperimentazione di una metodologia che punta a valorizzare il potenziale dei pagamenti digitali per rendere più efficiente la catena del valore del welfare. E altri progetti partiranno presto.



Fast Forward Foundation si occupa di accelerare la trasformazione sostenibile e inclusiva dei sistemi di welfare, tutelando individui e comunità.

del lavoro

La generazione sospesa: dare senso al lavoro per uscire dagli stereotipi
Pag. 38

Sicurezza: prevenzione in cantiere
Pag. 41

Cambiare: attitudine e metodo
Pag. 42



La generazione sospesa: dare senso al lavoro per uscire dagli stereotipi

Serve costruire un nuovo rapporto tra giovani e organizzazioni basato su un presupposto: il senso di quello che si fa. La Pubblica Amministrazione parte da una posizione di vantaggio. Ma per attrarre le nuove generazioni serve di più: meno burocratizzazione per valorizzare ricerca, sperimentazione e crescita

Luca Solari

Ln recente articolo su *The Atlantic* di Meg Jay, psicologa clinica dello sviluppo presso l'Università della Virginia e autrice del saggio *The Twentysomething Treatment: A Revolutionary Remedy for an Uncertain Age*¹, ha proposto una chiave di lettura dei giovani lontana da quella degli esegeti delle (pseudo) generazioni, invitando a una riflessione più profonda e basata sui fatti. Jay ha ricordato alcuni elementi strutturali, per esempio sottolineando che i giovani cambiano in media 9 lavori diversi entro i 37 anni, con una fluidità, spesso non interamente volontaria, della carriera. Inoltre, l'età mediana per l'acquisto della prima casa negli Usa è salita da 28 anni (1991) a 40 anni (2024), un chiaro indicatore di crescenti difficoltà economiche e della posticipazione dell'indipendenza. Oggi, meno della metà dei 25-29enni è completamente autonoma finanziariamente, e ciò si riflette sulla percezione di sé e sul proprio status sociale; hanno tassi più elevati di depressione e ansia, vivono con grande incertezza il futuro e si sentono "in ritardo" rispetto alle aspettative sociali e familiari. A queste condizioni strutturali si accompagna un mondo del lavoro dove solo il 40% trova appagante il proprio impiego, mentre il 25% lo considera

addirittura opprimente, alimentando una spirale di insoddisfazione e disagio.

Eppure, ciò che conta davvero sarebbe cambiare la narrazione che - in quanto adulti - proponiamo, abbandonando il tono paternalistico e giudicante. È fondamentale riconoscere che i giovani non sono in ritardo, né rovinati, né tantomeno destinati al fallimento. Semplicemente sono in una fase della vita caratterizzata da esplorazione e costruzione, e dunque non possono avere tutto sotto controllo. Stanno mettendo le basi per diventare più felici e sani, come i giovani da sempre e ovunque fanno, in relazione alle diverse condizioni materiali e sociali. Dovremmo imparare, in quanto società e organizzazioni, che tale messaggio di sostegno è vitale perché i giovani adulti che hanno una sincera speranza nel futuro sono scientificamente meno inclini a sentirsi ansiosi o depressi, trovando le risorse psicologiche per affrontare l'incertezza del percorso.

Gli stereotipi organizzativi

Le organizzazioni non possono certo risolvere la questione generazionale nel suo complesso, ma hanno un

¹ The Atlantic - Meg Jay - *The Twentysomething Treatment: A Revolutionary Remedy for an Uncertain Age* - Usa, 2025

ruolo cruciale nel mettersi in discussione per favorire un rapporto tra giovani e lavoro più gratificante e significativo. Sono le prime a dover uscire dagli stereotipi ben delineati da Meg Jay e costruire percorsi organizzativi che rafforzino una visione positiva del futuro. Non si tratta di promuovere ottimismo di facciata, ma di contribuire a creare un contesto di trasparenza, chiarezza e relativa certezza al quale i giovani possano collegarsi con fiducia, una sorta di isola organizzativa più felice, etica e prevedibile di quanto sperimentiamo nel dibattito pubblico e nel mondo esterno.

È un contesto positivo e orientato al futuro che impone l'abbandono di modelli che abbiamo ereditato dalla fine degli anni Novanta, malamente edificati sul concetto di talento e di guerra dei talenti. Questa visione, priva di qualsiasi correlato scientifico e velocemente diffusa nella pratica manageriale a partire dal controverso libro "War for Talent" di consulenti McKinsey², ha veicolato un'immagine dell'organizzazione come un'arena di competizione dove è essenziale primeggiare; un'illusione collettiva che ha prodotto stress e *burnout* e ha fatto dimenticare l'essenza cooperativa e collaborativa dei fenomeni organizzativi, creando storture, tra cui la difficoltà di una trasformazione che richieda integrazione e sinergia tra le diverse funzioni.

È un contesto positivo e orientato al futuro che impone l'abbandono di stereotipi che abbiamo ereditato dalla fine degli anni Novanta

Ci siamo collettivamente orientati a pensare che la motivazione potesse essere alimentata solo da competizione esasperata e timore di non farcela o di essere lasciati indietro. Questo modello ha retto (apparentemente) finché le organizzazioni hanno navigato in contesti relativamente stabili con una accettazione più o meno passiva, da parte delle persone, di tale retorica.

Che senso ha? Purpose e contenuto

Nell'attuale contesto di incertezza e fluidità, invece, serve riedificare un rapporto tra giovani e organizzazione basandolo su due capisaldi che hanno un unico oggetto: il senso di quello che si fa. Si tratta trovare il purpose o la finalità ultima dell'organizzazione, oltre il risultato economico o l'erogazione burocratica di un servizio. E poi c'è il contenuto professionale del lavoro svolto, nella sua dimensione dinamica e prospettica, come insieme di esperienze significative che fanno acquisire costantemente competenze, skill e conoscenza, permettendo la crescita professionale e personale.

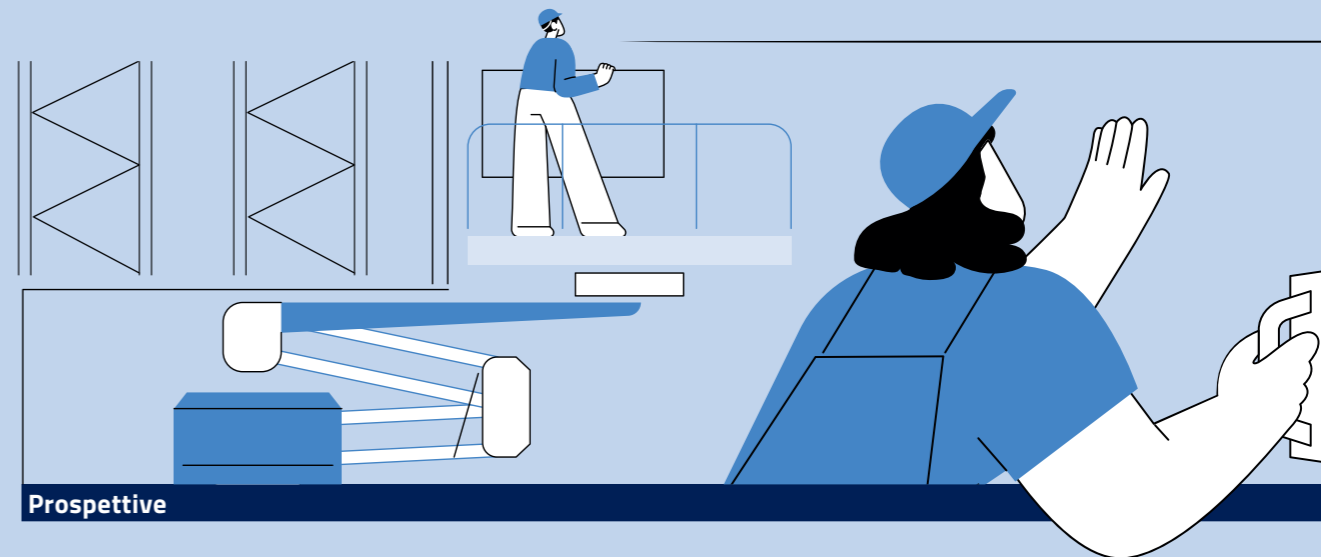
Si tratta di trovare il purpose o la finalità ultima dell'organizzazione, oltre il risultato economico o l'erogazione di un servizio

Sono condizioni da costruire e rafforzare con un management di prossimità realmente vicino ai giovani, responsabili onestamente interessati a trasferire le proprie competenze, a fare da mentor, e a creare conversazioni diffuse sugli obiettivi di lungo periodo e su come questi creino condizioni positive per tutti gli stakeholder e la comunità. Ma tali condizioni di valore etico e sociale non possono essere scollate da una prospettiva di valori fondamentali e non negoziabili. La Pubblica Amministrazione, soprattutto quella con funzioni di servizio ed erogazione come INPS, è in una posizione potenziale di netto vantaggio in questo senso, perché è intrinsecamente orientata a un bene pubblico e sociale che conferisce un purpose chiaro e immediato. Per sfruttare tale vantaggio e attrarre le nuove generazioni, serve uno sforzo di riprogettazione organizzativa che la liberi da un eccesso di burocratizzazione che finirebbe per svuotare il contenuto stimolante e creativo delle professionalità e ridurre drasticamente le opportunità di sperimentare nuove competenze e crescere. Rieducare la PA al senso e alla mission può renderla l'"isola felice" che i giovani cercano. ■

² Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod – *War for Talent* – Harvard Business Press – Usa – Ottobre 2001

Sicurezza

Buone pratiche e iniziative per promuovere una cultura della prevenzione e della tutela delle persone nei contesti professionali



Prospettive

La prevenzione in cantiere

Salute e sicurezza dei lavoratori sono due obiettivi al centro delle azioni di Ance condotte in sinergia con le altre associazioni datoriali dell'edilizia e con le organizzazioni sindacali, che convergono in un sistema bilaterale solido e ramificato sul territorio.

Con il rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro del 2022 le parti sociali hanno introdotto misure concrete per valorizzare le imprese regolari e virtuose. In particolare, è stata stabilita la formazione obbligatoria gratuita di 16 ore, che già era in vigore per gli operai, anche per gli impiegati tecnici che entrano per la prima volta in cantiere, nonché l'aggiornamento della formazione obbligatoria per i lavoratori ogni tre anni, anziché ogni cinque.

Formazione che dovrebbe essere estesa a tutti i lavoratori che operano nei cantieri, indipendentemente dal settore di appartenenza, perché il cantiere è un ambiente complesso dove i rischi non riguardano solo chi svolge lavori prettamente edili, ma chiunque svolge in esso attività. Inoltre, con il rinnovo dei CCNL del 2025 le parti sociali hanno rafforzato il loro impegno. In particolare è stato definito il catalogo formativo nazionale del Formedil Italia, per rendere omogenei i percorsi formativi su tutto il territorio.

Sono state introdotte anche altre due importanti novità: un progetto sperimentale di sorveglianza sanitaria annuale e un accordo per un sistema premiale a favore di lavoratori e imprese.

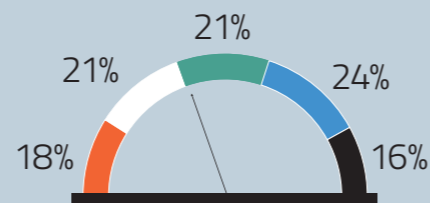
Grande l'attenzione, poi, è riservata alle visite effettuate in cantiere dagli organismi paritetici del sistema - oltre 41 mila nel 2024 - e alle sfide del futuro, a partire dalla diffusione di nuove tecnologie e dell'IA. E tanto c'è ancora da fare. Tra le priorità, un'analisi dei dati sugli infortuni, comunicati periodicamente dall'Inail, suddivisa per tipologia di contratto, che consentirebbe una verifica degli effetti delle azioni intraprese dalle parti sociali anche per le politiche di prevenzione.

ANCE ASSOCIAZIONE NAZIONALE COSTRUTTORI EDILI

Ance è l'associazione imprenditoriale che rappresenta le imprese italiane di qualunque dimensione che operano nel campo delle costruzioni. Il contenuto del testo è a cura della Direzione Relazioni Industriali e Affari Sociali.

Cambiare: attitudine e metodo

Come viene accolto il cambiamento, quanto si è disposti ad agire



Approccio al cambiamento

Livello di maturità rispetto alla Gestione dei progetti

- Reattivo
- Strutturato
- Sperimentale
- Integrato
- Proattivo

Persone ingaggiate 30% 14% 7%

Fattori di successo

- Qualità della sponsorship del top management (62%)
- Capacità di coinvolgimento ed engagement dei collaboratori (56%)
- Approccio metodologico seguito (31%)

TOP 3

>30_{anni} 30/55_{anni} <55_{anni}

TOP 3

- Assenza di attività di comunicazione efficaci per la popolazione (29%)
- Stili di leadership adottati (23%)
- Assenza di una cultura inclusiva e aperta al cambiamento (22%)

Fattori di insuccesso

Per quale età? Cambiamento per tutti?

Come viene accolto il cambiamento, quanto si è disposti ad adottarlo? Una domanda che ha diverse risposte a seconda della predisposizione individuale, della capacità di coinvolgimento della catena manageriale, della cultura organizzativa, e così via. In questo senso, anche l'età anagrafica risulta essere un fattore da considerare. Senza eccedere nelle generalizzazioni, dalla ricerca emerge che sotto i 30 anni le persone tendono ad avere un livello di apertura maggiore. Tra i 30 e i 55 anni partecipano con disponibilità e spirito costruttivo alle iniziative di cambiamento che vengono promosse dall'azienda. Sopra i 55 anni, per lo più, le persone, se attivate, partecipano a queste iniziative con atteggiamento di accettazione (solo il 7% di costoro attivato e ingaggiato). Addirittura, il 19% degli oltre 55enni, reagiscono negativamente ai piani di cambiamento. Allora come portare a un'armoniosa distribuzione dell'esigenza di cambiamento

le persone di diverse età che compongono un'organizzazione? Tra le possibili esperienze del campione citate (e in qualche modo suggerite) nel rapporto dell'Osservatorio, ci sono le attività di comunicazione, il coinvolgimento e la formazione che rivolga particolare attenzione alla gestione delle differenze generazionali (es. attività di comunicazione diversificate)... Solo 4 organizzazioni su 10 prestano realmente attenzione alle differenze generazionali. Un paradosso di fronte al quale ogni cambiamento rallenta e perde slancio ed efficacia. Che sia ora di cambiare?

ASSOCHANGE
 Assochange è un'associazione impegnata a diffondere la cultura del change management per aiutare le organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi di cambiamento.

Inquadra il QR code per leggere il rapporto



delle persone

Smart working aperto al pubblico
 Pag. 44

L'identikit dello smart worker
 Pag. 47

Benessere
 Pag. 48



Smart working Aperto al pubblico

Maria De Paola, Erika Deserranno e Silvia Vannutelli

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

Fino al 2019, in Italia e 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 pandemia 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.

Nonostante questi indubbi benefici, il lavoro a distanza presenta anche sfide considerevoli che meritano una 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 frammentare 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.

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 scien-

tifica offrono un quadro tutt'altro che univoco: mentre lo studio pioneristico di Bloom et al. (2015)¹ 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)² 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.

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)³, evidenziano un miglioramento nella soddisfazione dei lavoratori e un impatto incerto sulla produttività. Fenizia e Kirchmaier (2025)⁴ 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 sulla produttività degli uffici, sulle carriere dei dipendenti e sulle disuguaglianze di genere. Per quanto a nostra conoscenza, l'iniziativa rappresenta il primo studio sugli 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 diversa da quella, più standardizzata, di operatori impiegati in compiti ripetitivi e individuali, prevalente negli studi esistenti. Le prime evidenze sono descrittive e mostrano 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, l'incidenza varia a seconda dei profili professionali, con una maggiore diffusione tra gli informatici e tra i dipendenti con mansioni amministrative.

Per comprendere meglio i fattori che 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 le donne sono più propense degli uomini a utilizzare questa modalità. Anche la presenza di figli sotto i 14 anni è associata a un maggior ricorso al lavoro a distanza, confermando il suo ruolo nel facilitare la conciliazione tra vita familiare e professionale. Avere una dirigente donna inoltre 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 tradizionali.

L'INPS intende continuare questa riflessione per rafforzare le proprie politiche organizzative, ma anche per offrire un contributo concreto al dibattito, per ripensare il lavoro pubblico in chiave più flessibile, inclusiva e sostenibile. ■

¹ 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.
² 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.
³ Mele, V., Belardinelli, P., & Bellè, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649-1666.
⁴ Fenizia e Kirchmaier (2025). *Not Incentivized Yet Efficient: Working From Home in the Public Sector*, mimeo.

Identikit dello smart worker

Per molti. Ma non per tutti. Il lavoro da remoto raccontato attraverso i numeri

+11%

Incremento dello smart working nel settore pubblico.

3,57 milioni

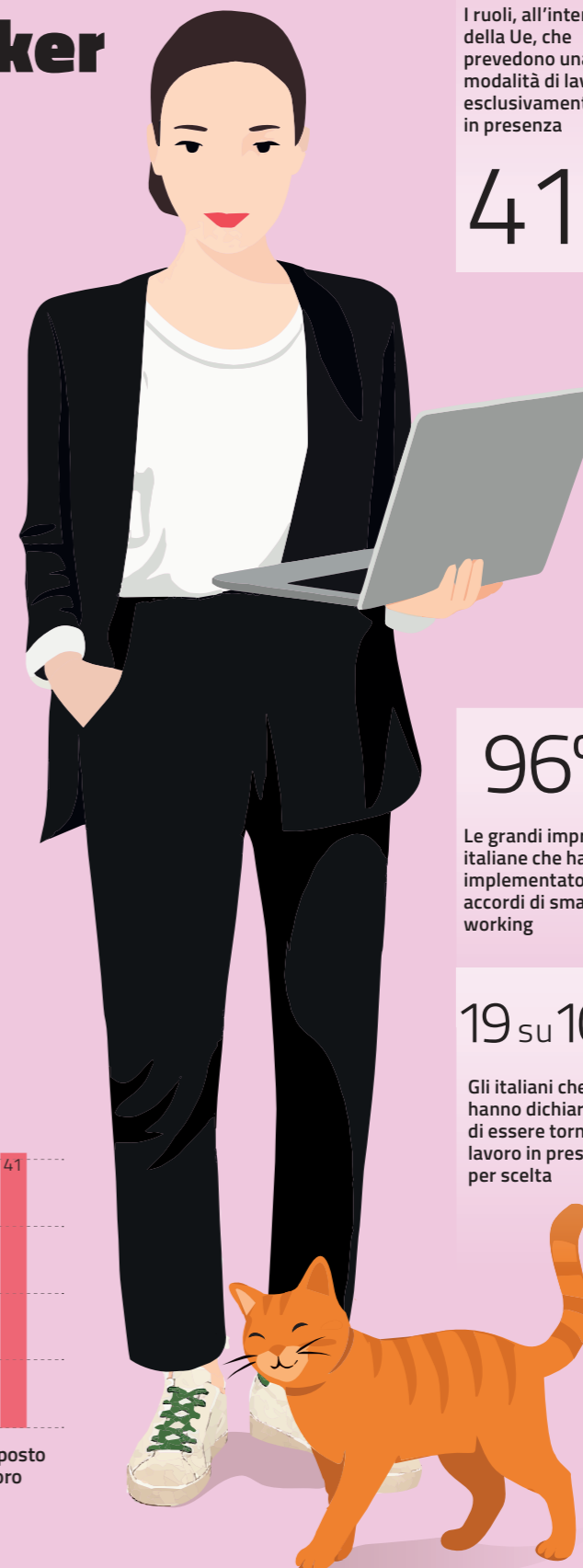
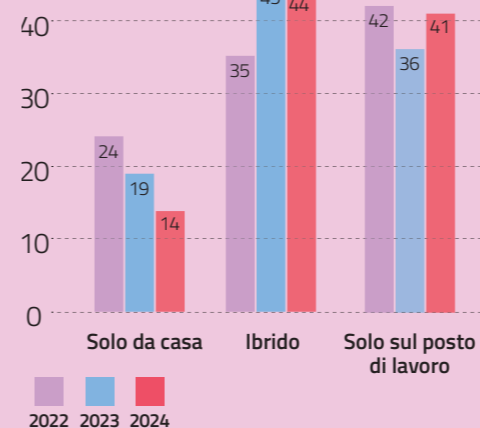
I lavoratori italiani che operano da remoto

14%

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



Le modalità di lavoro in Europa



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

41%

-10%

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



+0,6%

Crescita dello smart working in Italia nel 2025

44%

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

96%

Le grandi imprese italiane che hanno implementato accordi di smart working

73%

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

19 su 100

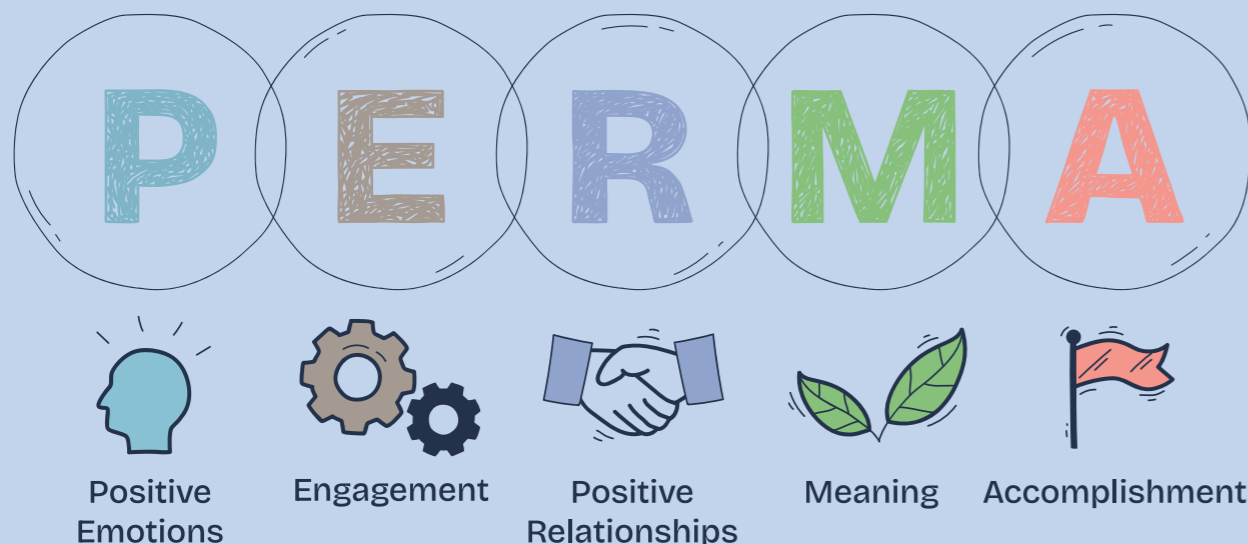
Gli italiani che hanno dichiarato di essere tornati al lavoro in presenza per scelta

7 giorni

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

Benessere

Consigli, indicazioni e buone pratiche per nutrire corpo e mente e prendersi cura di se stessi



Psicologia positiva

L'importanza delle relazioni

Se vi chiedessero chi è stata la persona che ha dato il maggior contributo alla psicologia nel corso dello scorso secolo, probabilmente vi verrebbe in mente Sigmund Freud e la nascita della psicanalisi.

La risposta che vi darei io, però, sarebbe diversa.

Nel 1998, quando ormai mancava pochissimo al temuto cambio di secolo (l'eco del Millenium Bug e delle predizioni di Nostradamus potrebbero ancora riecheggiare nella vostra mente), Martin Seligman venne eletto presidente dell'American Psychological Association. Questo atto formale nascondeva una ben più grande rivoluzione. Dopo quasi un secolo di attenzione focalizzata in modo pressoché esclusivo sugli stati di malessere psicologico e sui traumi che plasmano la nostra psiche, Seligman capì che i tempi erano maturi per un nuovo tipo di psicologia, che si concentrasse su ciò che nelle persone funzionava, sulle strategie necessarie per portare ciascun individuo a prosperare.

È così che nel 2000 il secolo si apre con la nascita di una nuova branca dello studio della mente e delle emozioni umane, la psicologia positiva, che si poneva come obiettivo di andare oltre ciò che non funzionava, per studiare il benessere delle persone.

Il modello proposto da Seligman si chiamava PERMA, un acronimo per ricordare in modo facile le dimensioni che lo compongono: emozioni positive ed engagement, certo, ma anche relazioni, ricerca di significato e senso di raggiungimento degli obiettivi. Cinque ingredienti unici che sono in grado, ciascuno a proprio modo, di rendere la nostra esperienza di vita unica. Tra questi, Seligman pone particolare enfasi sul ruolo che le relazioni giocano per mantenere e garantire il nostro benessere, e le ricerche successive confermeranno che le relazioni sono uno dei più forti predittori di benessere a lungo termine.

È come se noi esseri umani, per poter stare bene e per poterci sentire bene, avessimo bisogno di sentirci all'interno di una rete. La centralità della persona è quindi più di un valore, diventa un mandato che ciascuno di noi ha per poter assicurare il nostro benessere e quello delle persone con cui ci relazioniamo quotidianamente e che, a loro volta, ci aiutano a vivere una vita più ricca.

Angelo Larocca

dell'innovazione

Innovare nel quotidiano
Pag. 50

Un marchio che guarda al futuro
Pag. 52

La Re-Evolution si fa a Monza
Pag. 53

Le parole nuove
Pag. 54

Innovare nel quotidiano

Strumenti. Cultura. Competenze. Parole.

Sfide e prospettive del cambiamento nel settore pubblico

Innovazione - la digitalizzazione

Il cambiamento digitale riguarda tutti noi. Per questo motivo il tema dovrebbe essere affrontato da diverse prospettive: del singolo e della collettività.

Innovazione del singolo si riferisce alla capacità di ognuno di apprendere, sperimentare e applicare nuove modalità di lavoro e avere curiosità, spirito critico, proattività verso un nuovo modo di lavorare. Se consideriamo l'innovazione sociale guardiamo a un contesto che rende possibili e sostenibili le innovazioni individuali: leggi, politiche, investimenti in infrastrutture digitali, modelli di governance partecipativa o migrazione delle applicazioni e dei dati su piattaforme cloud.

La digitalizzazione dei servizi è il primo passo - si pensi allo SPID o alla CIE, ai portali unificati per i pagamenti online, al Fascicolo Sanitario del cittadino - la sfida resta quella dell'integrazione tra enti. Sarebbe opportuno sviluppare un sistema di monitoraggio, fissare una *roadmap* di digitalizzazione sulla base di un confronto continuo sia con l'estero, sia tra i vari territori italiani. Chatbot, Gemini, ChatGPT, Claude e assistenti virtuali stanno già rendendo più efficiente la gestione delle richieste dei cittadini, mentre algoritmi di analisi predittiva possono supportare la pianificazione urbana o il monitoraggio ambientale. Tutto questo rappresenta un supporto che per chi opera nella PA.

Indubbiamente il lavoro cambierà, e noi abbiamo la responsabilità di guidare questa trasformazione. Il valore dell'innovazione, infatti, si dovrebbe misurare anche in termini di sviluppo delle persone, di soddisfazione professionale e opportunità economiche globali. L'IA può essere una leva potente se usata con trasparenza, rigore etico e consapevolezza come dice Luciano Floridi: "l'IA non è un terminator ma una risorsa positiva da gestire".

Ma per parlare di innovazione nella PA non basta limitarsi all'adozione di strumenti digitali: fare della PA una realtà innovativa deve diventare una missione collettiva, con la collaborazione tra istituzioni, imprese e cittadini, per offrire servizi pubblici migliori per tutti. Soltanto in questo modo sarà possibile costruire una PA capace di essere più efficiente, più equa e sostenibile. ■

Giovanni Vittorio

Innovazione - l'approccio

L'occasione per aprire la mente al nuovo e un approccio soggetto a regole, a limiti etici e morali che non vanno trascurati. Di innovazione.

Nel nostro Istituto sentiamo l'esigenza di parlare di parità di genere. Attraverso il nostro CUG - Comitato Unico di Garanzia - sono state messe in atto iniziative volte a garantire parità e pari opportunità senza distinzioni di sesso, etnia, credo. Non è anche questa un'innovazione? Culturale, in questo caso. INPS è l'unico ente pubblico che si è dedicato alla realizzazione di principi e norme su questi temi, mentre nel privato il suo rispetto lascia molto a desiderare, e si è ancora lontani dall'attuazione di standard di conformità.

E poi c'è la tecnologia. Anche questa richiede chiare regole di attuazione e la loro corretta interpretazione e soprattutto va illustrata con parole alla portata di tutti. Se pensiamo a un'ottantina che deve utilizzare una piattaforma informatica per richiedere una prestazione a un ente pubblico, è facile prevedere il suo disorientamento. Se abbiamo la capacità di spiegare in modo corretto perché tale novità sia utile e necessaria, sarà molto più probabile che l'innovazione venga accolta con successo. L'ultima sfida la stiamo affrontando con l'intelligenza artificiale.

Deve essere un dovere per il nostro Governo emanare norme adeguate che regolamentino la sua applicazione e diffusione e inoltre, è anche mandatorio per tutte le istituzioni applicare regolamenti che disciplinino il suo utilizzo.

Probabilmente l'innovazione più difficile da accogliere rimane proprio quella culturale, anche nella capacità di accogliere la nuova tecnologia. La novità fa paura perché non la possiamo governare e questo ci rende diffidenti. Perciò è importante che qualsiasi cambiamento abbia regole chiare e trasparenti. ■

Elisabetta Cataldi

Innovazione - gli effetti

Seguire un processo di innovazione dovrebbe portare a un incremento della qualità dei servizi. In questo senso, innovare significa anche sostenere la crescita professionale e stimolare l'utilizzo di nuove risorse e capacità, attingendo a sensibilità e creatività.

Verifichiamo che l'innovazione produce effetti sulle nostre modalità operative e sulla collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, oltre a favorire una produzione amministrativa più efficace e condivisa. Innovare, per noi, significa anche valorizzare i funzionari più meritevoli, offrire loro opportunità di crescita attraverso esperienze presso le varie direzioni centrali, dove possono comprendere a fondo la logica dei processi che guidano le diverse aree dell'Istituto.

Questo approccio rafforza le competenze relazionali, soft e hard skill. Sono competenze che favoriscono la formazione di una conoscenza collettiva e un autentico apprendimento organizzativo.

L'Istituto agisce nella traiettoria dell'innovazione fin dal 2019 e si è dedicato al reclutamento di nuovi profili professionali (come il consulente della protezione sociale), un impegno che sta ponendo le basi per un modello di lavoro collaborativo e sostenibile.

Di fronte ai cambiamenti, anche tecnologici, dell'Istituto - e grazie al Piano Strategico ICT 2025-2027 - il focus è stato posto sul miglioramento continuo dei servizi e sulla concretizzazione degli obiettivi strategici. A fronte di ciò è importante la reattività dei funzionari e degli agenti del cambiamento per completare il mandato verso l'innovazione.

Il nuovo approccio *competence-based* identifica i profili professionali e di ruolo da introdurre e potenziare sulla base degli obiettivi strategici. La strada è tracciata. ■

Alessandro Gugliotta

Innovazione - il linguaggio

Solo un linguaggio chiaro, inclusivo, orientato alla collaborazione riesce a generare fiducia, ridurre attriti e liberare energia creativa. Ciò che diciamo e, soprattutto, il modo in cui lo diciamo, determina la qualità delle connessioni professionali e la velocità con cui un'organizzazione riesce a innovare.

In Istituto stiamo vivendo un passaggio culturale. Le nuove generazioni portano un linguaggio rapido, visivo, che ha la forza di tagliare il superfluo e di creare connessioni immediate. Tuttavia, tale rapidità può rischiare di ridurre la profondità della relazione, se non è accompagnata da consapevolezza. Unire la velocità dei nuovi linguaggi con la profondità della tradizione comunicativa permette alle organizzazioni di restare solide, orientate e coerenti. Perché l'innovazione è anche un'evoluzione culturale.

E il linguaggio non è fatto solo di parole: passa attraverso le azioni che, pur silenziose, sono eloquenti! Per questo si può dire che il primo atto di innovazione sia l'allineamento tra ciò che diciamo e ciò che facciamo.

Oggi è necessario adottare un linguaggio capace di sostenerci in un contesto complesso; tecnico quando serve, ma anche empatico, efficace ma non aggressivo, che deve semplificare, non semplificarsi. L'innovazione è allora un processo relazionale prima ancora che tecnologico.

Per questo si può dire che uno dei compiti centrali sia sviluppare una vera cultura del linguaggio. Agire diventa un dovere: serve agire comportamenti concreti che trasformano le parole in processi e costruiscono coerenza tra ciò che si afferma nei documenti ufficiali e quanto succede nelle riunioni.

Quali parole scelgo ogni giorno per costruire l'innovazione che desidero vedere nella mia organizzazione? E soprattutto: le mie azioni stanno parlando lo stesso linguaggio? Oggi è il momento di scegliere con cura le parole che ci guideranno nei prossimi passi. ■

Silvia Russo

INPS



Un marchio che guarda al futuro

Il percorso di innovazione di INPS si arricchisce di una nuova tappa: il nuovo brand e la nuova visual identity

Il 26 ottobre scorso il nuovo marchio dell'Istituto è stato premiato dall'Osservatorio permanente del Design ADI e pubblicato sull'ADI Design Index 2025 per il progetto INPS Rebranding, dedicato, appunto, alla nuova brand identity dell'Istituto.

Si tratta di una tappa molto importante del percorso di innovazione e trasformazione digitale che vuole porre al centro le persone e la qualità della comunicazione, un iter che vede nel design stesso una leva di semplificazione, trasparenza e fiducia nel rapporto con la comunità. Il rebranding ha proposto una nuova identità accessibile e coerente, l'ha ottimizzata per i canali digitali considerando la mission, la vision e i valori dell'Istituto.

Un logo non è mai solo un disegno ma una vera e propria storia; il logotipo è stato ridise-

gnato per una migliore leggibilità online e il simbolo, ispirato al nastro di Möbius, rappresenta un flusso continuo, la metafora di un'istituzione aperta, dinamica e in costante dialogo con i suoi interlocutori. Ne deriva un nuovo posizionamento che sostiene e rinforza il percorso di trasformazione digitale, che mette al centro l'utente in un "fare" e che si realizza ogni giorno in azioni concrete, attraverso la proposta di servizi più semplici, spiegati in modo più chiaro.

La nuova identità è stata rispesa in un ampio sistema di supporti e materiali, con la creazione di oltre 400 template, per garantire coerenza e riconoscibilità delle comunicazioni attraverso tutti i canali. Un nuovo manuale di brand e la piattaforma digitale **inps.design** hanno reso disponibili sia linee guida e sia risorse aggiornate; in tal modo è stata favorita una diffusione sostenibile, partecipata e sempre accessibile agli stakeholder della nuova immagine dell'Istituto.

Panettoni dissuasori: design per vivere meglio lo spazio

Milano e design: un binomio facile da ricordare. Ma, forse è meno frequente sapere che alcuni prodotti di design sono nati proprio per la città e per i suoi cittadini.

Un esempio? il panettone dissuasore che non è fatto con canditi e uvette... ma in cemento! Anche se, come quello dolce, rende lo spazio condiviso più gradevole. È nato a Milano negli anni '80 su idea del designer Enzo Mari per pedonalizzare il centralissimo Corso Vittorio Emanuele. Mari ideò un cilindro di cemento di oltre un quintale, sormontato da una cupola, con un foro centrale per facilitarne lo spostamento grazie a un muletto.



La Re-Evolution si fa a Monza

Una serie di iniziative del comune lombardo per motivare i dipendenti

Michela Stentella

Il Comune di Monza ha ripensato il modo di attrarre, accogliere e valorizzare i dipendenti attraverso "Monza Re-Evolution". Si tratta di un ecosistema di iniziative: nuovi strumenti di reclutamento, assessment attitudinali, il programma di onboarding PI.Co (Percorsi in Comune), co-finanziamento di master, coaching e valorizzazione dell'employer branding.

L'obiettivo è duplice: da un lato attrarre, formare e fidelizzare persone qualificate, dall'altro offrire ai cittadini servizi migliori grazie a personale motivato e competente.



Perché solo persone che condividono l'importanza di lavorare per il bene comune possono offrire servizi di qualità al territorio. I prossimi passi saranno il rafforzamento della community dei dipendenti, l'espansione dei percorsi formativi, il consolidamento dei laboratori di co-progettazione tra colleghi e di coinvolgimento dei cittadini nell'innovazione dei servizi.

Monza Re-Evolution: la PA che cresce con le persone" è tra i vincitori del Premio "PA Aumentata" a FORUM PA 2025 per l'ambito Organizzazioni Intelligenti.

Le parole nuove

Il lavoro che cambia, una parola alla volta

Michela Pucci Mossotti



[sta-gì-li-ty]


Stagility

Una stabilità dinamica

In un ambiente organizzativo sempre più fluido, complesso e interconnesso, la sola stabilità rischia di tradursi in rigidità, mentre la sola agilità può generare frammentazione e perdita di direzione. Il termine "stagility" nasce dalla fusione di stability (stabilità) e agility (agilità), e viene usato per descrivere la capacità di un'organizzazione di combinare

solidità strutturale - processi chiari, governance stabile, valori condivisi - e flessibilità adattiva, cioè sapersi adattare rapidamente, innovare e apprendere in modo continuo.

La stagility è la forma evoluta della resilienza organizzativa: non solo resistere al cambiamento, ma muoversi con esso senza perdere l'equilibrio.



[be (r)]
[mì-ni-mum]
[món-days]


Bare minimum Mondays

Il lunedì del minimo sforzo

Questa pratica prevede di dedicare il lunedì solo a compiti essenziali, di routine e a minore impatto. Al contrario del quite quitting, dove vi è una progressiva diminuzione dell'effort lavorativo, questa è una strategia attuata al fine di ridurre lo stress nel tentativo di aumentare il benessere e l'integrazione tra vita professionale e vita lavorativa.

Di fatto è un modo di rinegoziare l'intensità

del lavoro e di riconoscere che la sostenibilità non passa sempre per la massimizzazione della performance. Allo stesso tempo, se questo approccio è accolto consapevolmente dall'organizzazione, la definizione delle attività in base alle energie delle persone può diventare uno strumento strategico di gestione dell'operatività.



[boo-me-rang]
[em-plo-yees]

Boomerang employees

Quando i dipendenti ritornano

Il "boomerang employees" sono coloro che lasciano un'azienda e poi ci ritornano, incarnando la complessità delle traiettorie professionali contemporanee. Non si tratta di un semplice ritorno al passato, ma piuttosto è la manifestazione del fatto che la struttura organizzativa lascia spazio a relazioni circolari, fiducia prolungata, persone che arricchiscono le proprie esperienze in diversi contesti.

Il ritorno di un dipendente rafforza la memoria organizzativa, la cultura condivisa e la capacità di evolvere senza perdere coerenza, facendo leva sulla contaminazione di esperienze e sulle reali competenze delle persone.

Sogniamo un futuro del lavoro in cui il cambiamento sia la normalità; non avrà più senso parlare di gestione del cambiamento ma piuttosto di gestione dell'incertezza, dove le persone potranno auto-organizzarsi il lavoro aumentando la produttività reale grazie alla consapevolezza dei momenti di maggiore energia, dove le organizzazioni disegneranno piani di sviluppo che prevedono esperienze in altre realtà e un ritorno nella propria organizzazione.

Forse quel futuro è già qui, e ce lo dicono le nuove parole del lavoro che cambia.

del territorio

Il welfare del futuro?

Va a gonfie vele

Pag. 56

Passaggio a Nord-Est:

Pag. 58

Il welfare del futuro? Va a gonfie vele

Lo stand INPS era presente a Trieste, a ottobre, in occasione della Barcolana. Per l'Istituto è stata un'importante occasione di visibilità. Per la cittadinanza, un'opportunità di confronto per vivere con la PA un rapporto più aperto e informale

Direzione Regionale INPS Friuli Venezia Giulia

Il welfare del futuro è una rotta da tracciare: visione, comunità e coraggio. E a Trieste, durante la manifestazione velica internazionale Coppa d'Autunno – Barcolana, giunta alla cinquantasettesima edizione, INPS FVG ha scelto ancora una volta di mettersi con passione “in mare”.

Il welfare del futuro è soprattutto una visione: la capacità di leggere il presente mentre si immagina il domani. È tattica, come in una strategia velica; ed è anche la capacità di rendere viva una squadra, proprio come avviene in un equipaggio di fronte alle raffiche inaspettate della bora. La metafora non è casuale: l'INPS del Friuli Venezia Giulia ha scelto di “scendere in mare” - questa volta anche con l'imbarcazione di un'associazione per disabili - partecipando attivamente alla Barcolana per testimoniare vicinanza e ascolto alle migliaia di cittadini e sensibilità

e vicinanza alle persone più fragili.

Sport e welfare: linguaggio universale e inclusivo

Alla Barcolana la vela rappresenta coraggio, resilienza, rispetto delle regole, spirito di squadra e ricerca delle opportunità anche in condizioni avverse; ogni manovra è frutto di coordinamento, fiducia e visione come il welfare del futuro richiede: saper cambiare rotta, cogliere il vento giusto, affrontare l'incertezza con lucidità e creatività.

Non solo una regata, ma un laboratorio sociale

La storica Coppa d'Autunno è ormai sinonimo di Trieste nel mondo: la più grande regata internazionale, capace di riunire oltre millecinquecento imbarcazioni e quasi mezzo milione di visitatori. Negli anni è diventata una celebrazione popolare della vela, una festa collettiva che trasfor-

ma il capoluogo giuliano nella capitale europea del mare. Gli equipaggi possono arrivare dalle parti più lontane del mondo, come nel caso della miliardaria americana Wendy Schmidt che nel 2022 ha trionfato con la sua barca Deep Blue, prima donna a vincere la regata, o del neozelandese Dean Barker, campione dell'America's Cup.

Una miscela unica di competizione sportiva e spirito comunitario, che si realizza nel golfo giuliano, un luogo in cui la performance convive con la cooperazione, e dove ogni età trova il proprio spazio. Quale occasione più efficace per incontrare i cittadini fuori dagli uffici, in un luogo simbolico di libertà, energia e futuro?

Lo stand INPS: un porto aperto alla cittadinanza

Durante le cinque giornate dell'evento – dall'8 al 12 ottobre – centinaia di cittadini hanno scoperto lo stand INPS, sovente con sorpresa e curiosità; la possibilità di confrontarsi con operatori qualificati al di fuori degli spazi istituzionali: un altro modo di vivere la PA, più semplice, più vicino ai bisogni reali.

Domande, richieste, curiosità: accesso alla posizione assicurativa, simulazioni pensionistiche, informazioni su maternità e paternità, NASpl, invalidità civile, ma anche assistenza per SPID, orientamento ai servizi digitali, consulenze rapide e personalizzate. Una PA capace di guardare negli occhi i cittadini, nei tempi e nei luoghi della loro vita.

Il welfare come relazione valoriale

Questa esperienza outdoor è stata un laboratorio vivente dei valori fondanti di INPS, quelli raccolti nella Carta dei Valori, tradotti in comportamenti reali dai quaranta colleghi, presenti su base volontaria, che si sono alternati ogni giorno allo stand dalle 10 alle 22 e hanno portato avanti non solo un servizio, ma un'idea di lavoro pubblico ispirata all'etica, all'apertura, all'empatia.

Cinque giorni che hanno raccontato alle migliaia di visitatori le quattro dimensioni identitarie dell'Istituto: il senso di responsabilità, la collaborazione tra colleghi e partner istituzionali capaci, la competenza e qualità a servizio della collettività grazie alla professionalità e alla capacità di ascolto del personale INPS. E sono proprio le manifestazioni sportive, come Barcolana, che con il loro spirito libero e condiviso diventano il palcoscenico ideale per renderli visibili e tangibili e... inaspettati.

Giovani e futuro: un patto generazionale da costruire

Nell'ambito dello stand si è voluto valorizzare anche il progetto strategico per l'INPS e per il Paese: l'iniziativa dedicata ai giovani, in coerenza con la campagna nazionale “INPS Giovani”. Un evento formativo *ad hoc* ha pertanto coinvolto

a latere alcune classi della quinta liceo d'arte E.e U. Nordio. In occasione della presentazione dell'iniziativa INPS e l'Arte – 20 opere per 20 regioni”, iniziativa inserita nel palinsesto culturale della Barcolana, con la partecipazione del direttore centrale della Comunicazione, Diego De Felice. Si è così realizzato l'incontro per i giovani studenti per informarli sulle opportunità che l'Istituto offre loro a partire dalla *landing page* specifica predisposta sul sito istituzionale. Un momento che è diventato anche occasione per accennare alla sensibilizzazione previdenziale che guarda al futuro come responsabilità condivisa fatta di autonomia, cultura previdenziale, sostenibilità del sistema. Un patto generazionale fondato sul sapere, sulla consapevolezza e sulla cura reciproca.

La partecipazione dell'INPS del Friuli Venezia Giulia alla Barcolana non voleva essere solo un episodio. È un modello di presenza sul territorio, di apertura al dialogo, di costruzione di fiducia e vicinanza che si è realizzata anche in occasione della partecipazione alla competizione sportiva la Staffetta Telethon Udine 24 x 1 ora, che da ventisette anni si svolge nel capoluogo friulano, per raccogliere fondi a favore della Fondazione per la ricerca scientifica sulle malattie genetiche rare. È il welfare che si fa relazione, servizio che diventa gesto concreto, pubblica amministrazione che si trasforma in comunità. E il Friuli Venezia Giulia, luogo di confine e di vento, patria di scrittori e velisti anche questa volta ha dimostrato di essere un luogo privilegiato per raccontare la cura, l'ascolto e l'evoluzione del welfare italiano. E come ogni regata insegna, il traguardo non è un punto d'arrivo, ma una nuova partenza perché INPS insegna che il cambiamento non si subisce, si naviga. ■

Friuli Venezia Giulia, una terra di confine

Una regione al confine con l'est d'Europa. Qui natura e culture si intrecciano da sempre: dalle Dolomiti Friulane alle distese della pianura, fino al mare di Grado e Trieste, il paesaggio cambia continuamente, regalando scorci sorprendenti. Borghi, castelli e città d'arte raccontano secoli di incontri e contaminazioni. Questa ricchezza di influssi culturali si vede anche nei prodotti del territorio: dal prosciutto

di San Daniele al formaggio Montasio, dai pregiati vini bianchi del Collio al terrano del Carso, dalla gubana delle Valli del Natisone al presniz, solo per citarne qualcuno, senza dimenticare la jota, il gulash e i bolliti; ogni sapore porta con sé l'identità di un territorio unico. Una parte del Paese capace di far sintesi e dar vita alla cultura mitteleuropea, dove il confine si fa ponte di relazione tra le genti, simbolo di un' Europa unita.

Passaggio a Nord-Est



Nella Bassa friulana si trova uno dei Luoghi del Cuore del FAI: l'Amideria Chiozza, edificata nel 1865, che ha inaugurato il ciclo chimico-industriale dell'estrazione dell'amido dai cereali. Ancora oggi, uno straordinario esempio di storia industriale

Lungo la roggia La Fredda nella frazione Pertole di Ruda, piccolo comune in un'area agricola della Bassa friulana, si trova l'Amideria Chiozza, rara testimonianza della Prima Rivoluzione industriale, tra i pochi esempi in Europa di fabbrica tuttora completa del sistema produttivo originale, con macchinari di fine XIX e inizio XX secolo. Fondata nel 1865 da Luigi Chiozza, che qui inaugurò il ciclo chimico-industriale dell'estrazione dell'amido, la fabbrica chiuse nel 1986 e dal 1991 è proprietà del Comune di Ruda. Il complesso, oggi vincolato e al centro di un vasto progetto di riqualificazione, ha raccolto 13.288 voti in occasione dell'8° censimento "I Luoghi del Cuore" promosso dal FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS nel 2016 e, grazie a questo risultato, ha potuto beneficiare di un contributo FAI e Intesa Sanpaolo che ha permesso il restauro della macchina a vapore, cuore produttivo della fabbrica. La visibilità ottenuta dall'iniziativa ha inoltre attratto finanziamenti per il suo recupero per oltre 7 milioni di euro. ■

Tra i luoghi più votati negli scorsi censimenti, anche la Chiesa di San Martino a Socchieve (1), Villa Ottelio Savorgnan a Rivignano Teor (2), l'Arco Bollani a Udine e il Castello di Miramare a Trieste (3), questi ultimi due destinatari anch'essi di finanziamenti "I Luoghi del Cuore" (www.iluoghidelcuore.it).



Il FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS è una fondazione senza scopo di lucro nata nel 1975, sul modello del National Trust, al fine di tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano (www.fondoambiente.it).

della cultura

*Non c'è welfare
senza cultura
Pag. 60*

*Una storia che vale
un patrimonio
Pag. 62*



Non c'è welfare senza cultura

La solidità dello stato sociale e l'efficacia delle sue misure dipendono (anche) dalla capacità di comprensione da parte dei cittadini. Per questo l'educazione e la cultura rappresentano un presidio fondamentale

Annalisa Bianco

Nel dibattito sulle politiche di welfare, la cultura continua a essere trattata come un elemento laterale, riconosciuta sul piano dei valori, raramente assunta come infrastruttura sociale. Questa ambiguità non è neutra. Riflette una difficoltà più profonda, riconoscere che la protezione sociale non riguarda soltanto la distribuzione di risorse, ma anche le condizioni che rendono quelle risorse comprensibili, accessibili e socialmente condivise.

Una parte consolidata della letteratura scientifica internazionale ha mostrato come la partecipazione culturale sia associata a benefici misurabili sul benessere individuale e collettivo, riduzione dell'isolamento sociale, miglioramento della salute mentale, rafforzamento delle competenze cognitive relazionali, maggiore fiducia nelle istituzioni. Questi effetti non sono automatici né universalmente garantiti, ma indicano una direzione chiara, la cultura agisce come fattore preventivo, intervenendo prima che la fragilità si traduca in domanda emergenziale.

In questo senso, la cultura non sostituisce il welfare tradizionale, ma ne condiziona l'efficacia. Un diritto che non è compreso è un diritto fragile; un sistema che non è leggibile produce distanza. Senza un presidio culturale, il welfare rischia di irrigidirsi in procedura, perdendo la capacità di accompagnare le persone lungo traiettorie di vita sempre meno lineari.

La cultura agisce come fattore preventivo, intervenendo prima che la fragilità si traduca in domanda emergenziale

Questa affermazione richiede però una precisazione essenziale. La cultura non è, di per sé, inclusiva. Se assunta senza criteri, può rafforzare le stesse disuguaglianze che il welfare dovrebbe ridurre. L'accesso selettivo, la concentrazione territoriale, la retorica dell'eccellenza sono rischi reali. Per questo, parlare di cultura come presidio di welfare implica programmazione, continuità, valutazione degli impatti. Non basta evocarla, va governata.

Qui emerge una tensione che le istituzioni pubbliche non possono eludere. Integrare la cultura nella propria missione espone al rischio della strumentalizzazione simbolica, trasformarla in linguaggio di legittimazione anziché in leva di comprensione. Quando ciò accade, la cultura smette di presidiare e comincia a rappresentare. È un confine sottile, che richiede autocontrollo e misura.

Per un ente che accompagna le persone lungo i cicli della vita, come l'INPS, questa tensione è particolarmente evidente. L'azione previdenziale non incide soltanto sulle condizioni materiali, ma sul rapporto di fiducia tra cittadino e istituzione. La cultura può contribuire a ridurre la distanza percettiva che spesso separa i due livelli, ma solo se incide sui processi, non se resta confinata alla dimensione narrativa.

L'azione previdenziale non incide soltanto sulle condizioni materiali, ma sul rapporto di fiducia tra cittadino e istituzione

È in questo quadro che si colloca la visione istituzionale di Gabriele Fava, orientata a un'idea di Istituto come piattaforma pubblica di accompagnamento. Una visione che, proprio perché ambiziosa, impone un limite esplicito, nessuna estensione di ruolo è sostenibile senza una chiara delimitazione delle responsabilità. La cultura è una leva potente, ma non neutra; amplifica gli effetti delle politiche, nel bene e nel male. Pensare la cultura come presidio di welfare significa dunque assumere una concezione più esigente dello Stato sociale. Una concezione che riconosce nei determinanti culturali una componente della sostenibilità di lungo periodo; che non separa la protezione materiale da quella simbolica; che accetta il conflitto interpretativo come parte del governo pubblico. Non promette soluzioni semplici, ma costruisce condizioni di tenuta.

In un tempo segnato da frammentazione sociale, transizioni demografiche e incertezza diffusa, la solidità del welfare dipende anche dalla sua capacità di produrre comprensione. Senza questa dimensione, nessun sistema di protezione può dirsi equo. Con essa, il welfare smette di essere solo risposta e torna a essere progetto. ■

Una storia che vale un patrimonio

Le porte delle sedi storiche di INPS, a Milano e Roma, si aprono per ospitare iniziative culturali che uniscono passato e futuro, tradizione e innovazione, avvicinando sempre più le istituzioni ai cittadini

Testo a cura della redazione

Proteggere. Oggi significa, sempre di più, rafforzare le condizioni che rendono individui e comunità capaci di reggere il futuro. È questa la soglia del welfare contemporaneo: passare dalla mera riparazione alla costruzione di capacità, fiducia, coesione.

L'INPS nasce per garantire diritti fondamentali – pensioni, sostegno alla genitorialità, tutela della disabilità, accompagnamento al lavoro – e il welfare del nostro tempo è chiamato a produrre anticorpi sociali: strumenti materiali e immateriali che riducono la vulnerabilità futura e rafforzano l'autonomia delle persone. In questa prospettiva, il cittadino non è soltanto un soggetto da assistere, ma una storia da sostenere, un'identità da accompagnare.

Qui la cultura mostra la sua funzione più profonda. Non come ornamento, non come settore separato, ma come infrastruttura di salute e coesione. Dal 2019 l'OMS ha consolidato questo orientamento con una vasta revisione delle evidenze scientifiche, sottolineando l'impatto della partecipazione culturale su salute mentale, qualità della vita e prevenzione lungo l'intero arco dell'esistenza.

Il cittadino non è soltanto un soggetto da assistere, ma una storia da sostenere, un'identità da accompagnare

E ciò diventa più evidente quando il patrimonio culturale e architettonico dell'Istituto viene assunto come bene pubblico attivo. I palazzi storici e le oltre novemila opere d'arte diffuse sul territorio non sono semplici contenitori amministrativi, sono architetture nate in una stagione in cui lo Stato investiva nella qualità dello spazio pubblico come parte del progetto sociale. Lasciarle chiuse o ridurle a scenografie immobili significherebbe tradire quella fiducia nel futuro.

Per questo, il patrimonio non va "mostrato": va restituito. A Milano, l'apertura di Palazzo Piacentini con la mostra "Contemporanea, per un'arte responsabile" nel contesto della Milano Art Week (inaugurata nell'aprile 2025), ha rappresentato una scelta chiara: rendere lo spazio isti-

tuzionale attraversabile, comprensibile, capace di dialogare con linguaggi contemporanei e con pubblici nuovi.

A Roma, il centenario dell'acquisizione di Palazzo Wedekind, storica sede di INPS (novembre 2025), è stato impostato come "100 anni di futuro": un atto di responsabilità pubblica, per tramandare un patrimonio che unisce memoria e futuro, tradizione e innovazione a vantaggio delle nuove generazioni. L'impianto ha presentato anche interventi artistici visibili all'esterno, sul colonnato, per segnare la continuità tra istituzione e città. Entrambi gli eventi hanno registrato il *sold-out* e autorevoli riscontri dei media.

Lo stesso principio guida la valorizzazione delle opere nelle sedi territoriali, ciò che resta invisibile è un patrimonio incompiuto. Da qui il progetto "20 opere per 20 regioni", da leggere non come iniziativa episodica, ma come metodo, dove ogni territorio è depositario di una parte del bene comune, ogni sede è luogo di relazione tra istituzione e comunità, dove l'arte torna alla sua funzione civile: generare consapevolezza, appartenenza, coesione.

«Rendere accessibile il patrimonio artistico delle istituzioni pubbliche è un dovere morale e un investimento in coesione sociale - sostiene il Presidente Gabriele Fava -. È con questo convincimento che intendiamo proseguire, perché la cultura, in questa visione, non è un'aggiunta al welfare. È una sua componente evolutiva. Proteggere, oggi, significa anche questo: non limitarsi a rispondere al bisogno, ma contribuire a costruire cittadini più forti, consapevoli e connessi al proprio tempo».



del
FUTURO

Laboratori

Verso una community a-gerarchica

INPS esplora nuove frontiere per favorire la partecipazione collettiva e sperimenta un nuovo modello di comunicazione interna. Sarà un vero e proprio incubatore per le tematiche cruciali al centro del dibattito sul welfare italiano, valorizzerà esperienze e competenze

Diego De Felice

In un'epoca in cui le dinamiche del welfare si rivelano sempre più complesse, il nostro Istituto si lancia in un ambizioso progetto, che mira a ristrutturare radicalmente la comunicazione interna. Questo approccio, innovativo e lungimirante, si propone di dare vita a una community interna che funga da vero e proprio incubatore per le tematiche cruciali al centro del dibattito sul welfare italiano.

La genesi di quest'iniziativa è da ricercare nella volontà della nuova governance di promuovere un processo *bottom-up*, dove il dialogo e la co-creazione diventano protagonisti. Attraverso una dinamica di partecipazione orizzontale, l'idea è di generare un forum a-gerarchico, in cui ogni membro possa contribuire attivamente al dibattito, alimentando così un confronto continuo tra diverse prospettive. Dalla consolidata esperienza degli agenti del cambiamento ai comunicatori in cerca di innovazione, la community sarà modellata in modo da riflettere una pluralità di esperienze e competenze.

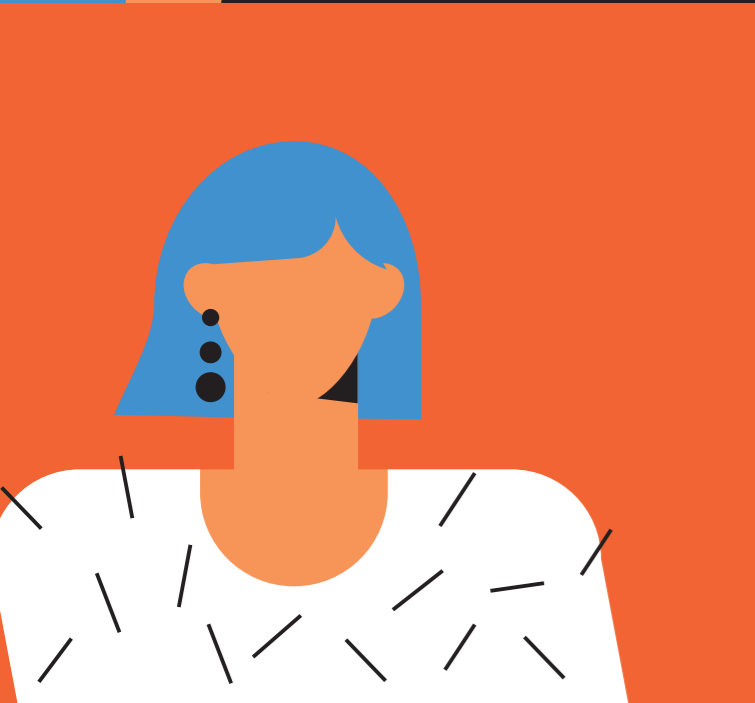
Questa non è solamente una questione di comunicazione; è un viaggio verso una consapevolezza collettiva che, guardando all'interno, potrà affinare la proiezione esterna dell'INPS. Vediamo quindi emergere un percorso appassionante che ambisce a trasformare l'istituzione in un faro di intelligenza collettiva, capace di produrre *trending topics* in grado di stimolare

un dialogo proficuo tra un numero sempre maggiore di cittadini.

In questo contesto, l'Istituto intende porre il focus sull'innovazione tecnologica, con un'attenzione particolare all'intelligenza artificiale e ai processi di management agile. Questi temi non solo rispecchiano le necessità contemporanee, ma si inseriscono anche in un panorama globale, rendendo la dimensione sovranazionale un ulteriore valore aggiunto. La nuova direzione delle relazioni internazionali promette di ampliare ulteriormente le collaborazioni, rafforzando il ruolo dell'INPS come pilastro del welfare nazionale.

Attraverso la rivista *del Futuro* si fa un passo audace anche per condividere con l'esterno la rappresentazione di una realtà che va oltre le tradizionali funzioni pensionistiche e previdenziali. Si tratta, infatti, di un'organizzazione che si pone come punto di riferimento socioeconomico per cittadini, imprese e istituzioni. Un unicum che, senza dubbio, offre un esempio di eccellenza nel panorama europeo e globale.

In questo frangente storico, l'INPS si pone non solo come custode delle garanzie sociali, ma come agente attivo nella costruzione di un paese che aspira a rispondere alle sfide del futuro. Sarà quindi fondamentale continuare a governare questa transizione con una visione inclusiva, capace di raccogliere le sfide e le speranze di tutti i cittadini. ■



I giovani al centro

testo a cura della redazione

LN

linguaggio che cambia per dialogare con le nuove generazioni: INPS lancia un portale digitale dedicato interamente agli under 34.

Perché non è mai troppo presto per affrontare il tema della previdenza

Negli ultimi anni si è prodotta una frattura silenziosa ma profonda tra una parte consistente delle nuove generazioni e l'idea stessa di futuro previdenziale. Una frattura determinata non dai dati, che raccontano scenari complessi ma governabili, bensì dal modo in cui quei dati sono stati comunicati. La previdenza è diventata, nel racconto pubblico, sinonimo di incertezza permanente, qualcosa che riguarda sempre un tempo troppo lontano per essere compreso e troppo vicino per essere ignorato.

È a partire da questa distorsione che l'INPS ha avviato una riflessione sul proprio ruolo. Si propone non più soltanto come ente erogatore di prestazioni, ma come soggetto istituzionale responsabile della qualità del rapporto tra cittadini e sistema previdenziale lungo l'intero arco della vita. In questa prospettiva, la sostenibilità non è riducibile a un equilibrio contabile; diventa, anche, e soprattutto, una questione di fiducia.

La decisione di mettere i giovani al centro dell'azione dell'Istituto non è quindi una iniziativa settoriale, ma diventa la conseguenza di una lettura strutturale del contesto. Un Paese che invecchia, un mercato del lavoro frammentato, carriere discontinue e una demografia in contrazione rendono evidente un punto: senza un nuovo patto intergenerazionale, il sistema non è riformabile né nel breve né nel lungo periodo.

La visione promossa dal Presidente Gabriele Fava si colloca esattamente su questo crinale. Non si tratta di operazione di immagine; questo è un riallineamento strategico delle priorità dell'Istituto. Anticipare il rapporto con i giovani significa riconoscere che la previdenza non può essere spiegata solo quando diventa un'urgenza, bensì quando rappresenta ancora una possibilità da comprendere.

Da qui discende una scelta chiara di cambiare il linguaggio senza impoverire i contenuti. Rendere accessibile non vuol dire semplificare, ma costruire strumenti che permettano alle persone di orientarsi. La previdenza torna così a essere parte del percorso di vita, non una materia specialistica riservata agli addetti ai lavori.

In questa cornice si inserisce il "Portale giovani", il primo spazio digitale interamente dedicato agli under 34. Questa non è una piattaforma informativa; si tratta, infatti, di un ambiente pensato per accompagnare, orientare, fornire strumenti concreti. I dati di utilizzo dei primi sei mesi - oltre 1,5 milioni di visite - con una quota significativa di accessi ai servizi, indicano che la distanza con gli interlocutori si riduce quando l'istituzione si mostra leggibile e coerente.

"La previdenza non può essere spiegata solo quando diventa un'urgenza,"



"Si tratta di un ambiente pensato per accompagnare, orientare, fornire strumenti concreti,"



Coerentemente, l'investimento sulla cultura previdenziale nei luoghi della formazione risponde alla stessa logica. Portare questi temi nelle scuole, nelle università, nei centri di formazione, nelle scuole dell'Esercito e delle Forze dell'Ordine e nelle imprese significa riconoscere che la consapevolezza diventa una competenza, non un peso. E così comprendere il funzionamento del sistema non genera allarme e si trasforma in autonomia decisionale.

Anche l'uso dei linguaggi contemporanei, dai social ai podcast, dai creator ai format non convenzionali, va letto in questa chiave. Non si vuole rincorrere alle mode e si sceglie, invece, di essere presenti nei luoghi in cui si forma l'opinione. Lo stesso vale per iniziative simboliche e culturali ospitate in spazi istituzionali come Palazzo Wedekind, dove l'apertura ai linguaggi dell'arte diventa strumento di relazione e non semplice cornice.

La strategia adottata non separa le generazioni e le tiene insieme. Coinvolgere famiglie, genitori e nonni significa riconoscere che il patto previdenziale è, per sua natura, intergenerazionale. Non si fonda su promesse, bensì su responsabilità condivise.

In questa prospettiva, il progetto giovani è una traiettoria e non una fase sperimentale. È un modo diverso di intendere l'istituzione pubblica che non è solo garante di diritti futuri, ma infrastruttura di fiducia nel presente. Perché il futuro, soprattutto quando riguarda tutti, non si annuncia. Si costruisce, con metodo, continuità e visione. ■

La lingua dei giovani

La previdenza non è un tema "da vecchi": al contrario, riguarda da vicino anche le nuove generazioni e andrebbe affrontato fin dai primi passi nel mondo del lavoro. Per questo, per dialogare al meglio con il target di 18-34enni, INPS sta collaborando con alcuni noti influencer e professionisti del mondo digitale

La previdenza è un argomento da "vecchi"? No, è l'esatto contrario: è necessario pensarci fin dalla tenera età. Per questo INPS ha lanciato il progetto "INPS per i giovani", lo spazio digitale dedicato a ragazzi e ragazze dai 18 ai 34 anni per fornire informazioni e servizi non solo sulla previdenza, ma sull'orientamento al lavoro e altri temi di interesse, come la formazione, i diritti, gli incentivi e i percorsi per costruire il futuro.

Il tutto attraverso un linguaggio chiaro e visivo, con l'obiettivo di consentire alle nuove generazioni di acquisire sempre più consapevolezza sulle opportunità a loro disposizione. Ma per rivolgersi ai giovani, c'è bisogno di parlare la loro "lingua", di entrare in empatia con loro, di "frequentare" i loro luoghi, soprattutto quelli digitali. Ed è per questo che INPS ha coinvolto nel progetto alcuni tra i più noti professionisti digitali e influencer. Qui accanto trovate i commenti di alcuni di loro. ■

"Ho partecipato a "INPS per i Giovani", creando reel e storie per far conoscere servizi e risorse come SPID, fascicolo previdenziale e strumenti di orientamento

professionale. Con un linguaggio chiaro e visivo, ho reso accessibili informazioni su diritti, doveri e strumenti digitali, aiutando la mia community a orientarsi con consapevolezza".

Fabiana Andreani



"Quando sei giovane pensi che la pensione sia un film che vedrai "più avanti"; La verità è che il futuro non inizia a 60 anni, ma oggi: ogni contributo, ogni scelta di adesso

è un superpotere per il te di domani. Prenderti cura di te stesso significa anche costruire, passo dopo passo, la tua libertà futura".

Rudy Bandiera



"Fino a qualche mese fa, forse solo i (numerosi) giovani che avevano richiesto il bonus psicologo erano andati sul sito dell'INPS. Oggi, grazie a 'INPS per i giovani' la musica sta (finalmente) cambiando ed è

un'ottima notizia. Perché oggi come oggi bisogna pensare alla pensione fin da quando si è in fasce, l'interesse composto non perdona. E perché INPS è anche un mondo di welfare da scoprire".

Daniele Grassucci



"Crediamo che parlare di previdenza ai giovani significhi dare loro strumenti concreti per costruire il futuro con più consapevolezza. Con il progetto "INPS per i Giovani" vogliamo rendere questi temi semplici, accessibili e vicini alle nuove

generazioni. Siamo Ciao Elsa, la prima startup pension-tech italiana: aiutiamo oltre 120.000 persone a fare scelte previdenziali più informate".

Anna Vinci



Inquadra qui per alcuni approfondimenti proposti dagli autori



"Nel progetto "INPS per i giovani", abbiamo collaborato con INPS e, in particolare, con la sua Direzione Comunicazione, al fine di promuovere la chiave associativa e un uso corretto della creator economy: una regia di sistema tra istituzione, community e creator. Abbiamo selezionato

i volti più credibili e creato contenuti semplici e corretti per spiegare previdenza e diritti senza biblioteca di termini burocratici. Abbiamo sviluppato una strategia su Instagram, TikTok e LinkedIn. Per noi, questo rappresenta il futuro: i creator come ponte, non come decorazione".

Maurizio Valente



IN sintesi

La versione inglese degli abstract dei principali contenuti di questo numero

Inquadra il QR code per accedere alla versione inglese di *del Futuro*



Opening

Making the future livable

Pag. 04

In delicate moments of transition, direction is what matters. Italy is going through a phase that does not allow for lazy interpretations; population is dwindling in the younger age groups, work alternates between bursts of momentum and fragility, and professional life follows non-linear paths. In this scenario, INPS is precisely where change becomes concrete experience. A maternity leave application, unexpected unemployment, family reunification, retirement, these are life transitions that require a level of attention that regulations alone cannot anticipate. In this context, values are operational criteria that guide the mission and verify the consistency of choices. The relationship with younger generations is crucial, and if young people do not consider institutions to be a reliable reference point, the social contract crumbles. Language must be understandable, services accessible, and responses recognizable. This has led to choices such as the Portale Giovani, the family and parenting portal; social security education courses in schools, universities, businesses, and military academies; and the new version of the INPS mobile app. Transparency to rebuild trust. Credibility lies in staying the course even when it is not the most popular option; institutions do not have a duty to please, but a duty to last. INPS must not chase after the future. It must make it livable, with moderation, continuity, and a sense of boundaries.

Gabriele Fava

Editorial

Small acts, lasting change

Pag. 08

Events are accelerating and uncertainty is increasing, heightening our need to try to interpret the future. Discussing the future means embracing the signs of change in society, the growing needs of citizens, the role of institutions of social security, and technological progress. We should reinvent our vision of the future and the way we empower and support people. Corporate culture needs to be updated, and its strategic inputs are values and desirable behaviors. But cultural change cannot be imposed from the top. Culture lives in collective hearts, in people's habits, and in their shared perceptions of what to do and how to do it. Recalling a great work of fantasy, Tolkien's world, it is the little Hobbits, their friendship, kindness, and courage, that save the world, not the great wizards. How can we translate these values into our concrete behaviors? With terms such as integrity, fairness, people-centeredness, social responsibility, and innovation. Our goal is to bring these values to life in our everyday decisions.

Giuseppe Conte

Cover story

Labor and ethics: the European frontier of Innovation

Pag. 16

Our relationship with artificial intelligence (AI): this not only a technological issue but political, social and moral, too. It is about the way we imagine the work itself, the wealth distribution, the human-machine relationship. Innovation is a tool that needs to be governed. Europe's greatest contribution to development has been legal, ethical, and based on values. One of the great achievements of Italy has been to work on ethical regulations for AI that protect individuals. We are witnessing a profound transformation of production factors; we need a new regulatory framework for labor law that can accompany this transition and PA must guide it. INPS decided to start building an artificial intelligence model for welfare. A sovereign model, designed to serve public purposes; ethically reliable; designed to reduce the risk of hallucinations, fed by governed proprietary data and operating within a defined perimeter proportionate to its purpose. The challenge is not only economic. It is also, and above all, anthropological. Human beings cannot be reduced to algorithms: dignity, conscience, and freedom are not computational variables. This frontier is now Europe's strongest asset: the place where its identity, its role in the world, and its ability to offer an alternative model of development are at stake.

Valeria Vittimberga

Cover story

Collective intelligence. When values become choices

Pag. 18

In complex organizations, rules are the backbone, but it is the quality of internal connections that enhances collective work, thus it becomes a shared criterion. Organizations that function through connections develop a true collective intelligence, which operates in the relationship between everyone. It is at this level that values come into play. Not as symbolic statements, but as operational criteria that are not conveyed formally: they are learned by working together, observing how to deal with difficult cases, internalizing not only the "how," but also the "why." Values prevent complexity from translating into fragmentation and from falling on citizens in the form of misunderstanding, even when the context changes. If values become choices, administrative action ceases to be a sequence of obligations and becomes a way of living within complexity without suffering it, and at INPS this dynamic is a daily responsibility. Therefore, the true asset of an organization is the way it thinks through its values. This is where the quality of public service is measured: in the ability to hold together the norm and the world, without sacrificing one to the other.

Marinella Perrini

Future lab

Fostering participation, driving change

Pag. 65

Our Institute is embarking on an ambitious project that aims to restructure internal communication: it is creating an internal community, an incubator for the crucial issues at the heart of the debate on Italian welfare. The new governance model seeks to promote a bottom-up process, where co-creation plays a leading role. Through horizontal participation is created a non-hierarchical forum, in which everyone actively contributes to the debate. From the consolidated experience of agents of change to communicators seeking innovation, the community will reflect a plurality of experiences and skills. It is a journey towards collective awareness which, by looking inward, will refine the external image of INPS as an organization generating trending topics and stimulating fruitful dialogue among citizens. The focus is on technological innovation, with emphasis on AI and agile management processes, topics of global and supranational dimension. The new direction of international relations will further expand collaborations, strengthening the role of INPS as a pillar of national welfare. Through the magazine "del Futuro", we share with the outside world an organization that acts as a socio-economic reference point for citizens, businesses, and institutions. Today, INPS is not only focused on social protections but also an active agent in building a country that wants to respond to the challenges of the future. It will be essential to continue to govern this transition with an inclusive vision, capable of embracing the challenges and hopes of all citizens.

Diego De Felice

Closing editorial

Human-Centred innovation in INPS

Pag. 72

At the heart of our institution, a story of humanity is being renewed, characterized by the daily encounter of different paths, thanks to the dedication of our people. Citizen-centricity, fairness, integrity, innovation, and social responsibility enrich and anchor the scope of our practice; these principles translate into concrete actions. INPS mission takes shape through every interaction, because behind every request there is a person, a family, a community that tells stories and expresses needs. In a context where information is easily accessible, true value lies in the ability to create original summaries that reveal untapped potential. As J.W. Krutch said, "Every time value is created, existence takes on new meaning." We must therefore acknowledge and promote the value of each individual and their context, in order to respond to the need to be heard and recognized. In our society, the search for a "permanent center of gravity" is fundamental to building a meaningful life. Stereotypes can threaten this authenticity, while values nurture it. Meanwhile, the world promised by predictive algorithms is a threat to the continuity of human existence, as spontaneous, instinctive, reasonably autonomous, and rather mysterious beings. Stories require time and attention, and people who are capable of listening, welcoming, and guiding, creating a network of trust and competence. We renew our commitment every day to uphold these values. We will continue to invest in relationships, technologies, and services so that everyone can have access to the opportunities and rights they deserve to build a future of cohesion and solidarity for our country.

Salvatore Santangelo

Creare sintesi originali

Nel cuore della nostra istituzione si rinnova una storia di umanità, caratterizzata dall'incontro quotidiano di diversi percorsi, grazie alla dedizione delle nostre persone.

Centralità del cittadino, equità, integrità, innovazione e responsabilità sociale arricchiscono e ancorano il perimetro della nostra prassi. Questi principi si traducono in azioni concrete.

La missione dell'INPS prende forma attraverso ogni interazione, perché dietro ogni domanda c'è una persona, una famiglia, una comunità che porta con sé storie e bisogni, e i valori comuni ci uniscono e rafforzano il nostro orizzonte.

In un contesto in cui le informazioni sono facilmente accessibili, il vero valore risiede nella capacità di creare sintesi originali e porre domande che rivelano potenzialità inesprese. Come affermava J.W. Krutch: "ogni volta che nasce un valore, l'esistenza assume un significato nuovo". Questa sfida implica che dobbiamo riconoscere e promuovere il valore di ogni individuo e del contesto in cui è radicato, non solo in termini di servizi, ma anche per il bisogno umano di essere ascoltati e riconosciuti.

Nella nostra società si manifesta una crescente ricerca di identità, un desiderio di difendere la propria cultura e il diritto di controllare le proprie vite, in risposta all'omologazione. La ricerca di questo "centro di gravità permanente" è fondamentale per costruire una vita significativa. Gli stereotipi possono minacciare questa autenticità, mentre i valori la nutrono. Diciamocelo chiaramente: il mondo che ci promettono gli algoritmi predittivi è una minaccia alla continuità dell'esistenza dell'uomo in quanto essere spontaneo, istintivo, discretamente autonomo e alquanto misterioso.

È proprio per scongiurare tutto ciò, in una realtà così frenetica, che le storie necessitano di tempo e attenzione. Abbiamo bisogno di persone capaci di ascoltare, accogliere e guidare, alimentando una rete di fiducia e competenza.

Il nostro impegno che si rinnova nel quotidiano è quello di sostenere questi valori. Continueremo a investire in relazioni, tecnologie e servizi, affinché tutti possano avere accesso alle opportunità e ai diritti che meritano, contribuendo così a costruire un futuro di coesione e solidarietà per il nostro Paese.

Salvatore Santangelo

contro editoriale



Avanti il prossimo (numero)

Da queste pagine proviamo a guardare avanti. E siamo già pronti per la prossima uscita: si parlerà di genitorialità. A presto





del Futuro è parte integrante del progetto di valorizzazione del talento