



## LA SFIDA DEL LAVORO DA REMOTO

Evidenze sui focus group di manager  
pubblici e privati

A cura di

*Francesca della Ratta-Rinaldi*

62





*L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.*

*Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2029), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.*

*L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.*

**Presidente:** Natale Forlani

**Direttore generale:** Lorian Bigi

#### Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

Il paper, realizzato nell'ambito della Struttura Mercato del lavoro (Responsabile: Manuel Marocco), contribuisce al filone di ricerca dell'Inapp sul tema della partecipazione al mercato del lavoro e dell'innovazione organizzativa tesa a migliorare la qualità dell'occupazione, proponendo un'analisi qualitativa dell'impatto e delle sfide del lavoro da remoto nelle imprese pubbliche e private, condotta mediante focus group condotti a responsabili delle risorse umane.

In particolare, il presente contributo si inserisce nel quadro dell'azione di ricerca sviluppata dall'Inapp, in qualità di Organismo intermedio del PN "Giovani, donne e lavoro" FSE+ 2021-2027 (Piano Inapp 2023-2029 Operazione a titolarità n. 1 "Accompagnare gli obiettivi di modernizzazione dei servizi per il lavoro, di equità, d'inclusione e riduzione dei divari territoriali tramite lo sviluppo di basi conoscitive e di analisi policy oriented").

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

#### Autori

*Francesca della Ratta-Rinaldi*, Inapp

(Introduzione, parr. 2.1, 2.6, Prospettive di ricerca e conclusioni)

[f.dellaratta@inapp.gov.it](mailto:f.dellaratta@inapp.gov.it)

*Massimiliano Deidda*, Inapp

(cap. 1)

[m.deidda@inapp.gov.it](mailto:m.deidda@inapp.gov.it)

*Sante Marchetti*, Inapp

(parr. 2.3, 2.4, Prospettive di ricerca e conclusioni)

[s.marchetti@inapp.gov.it](mailto:s.marchetti@inapp.gov.it)

*Valentina Menegatti*, Inapp

(par.2.2)

[v.menegatti@inapp.gov.it](mailto:v.menegatti@inapp.gov.it)

*Rosita Zucaro*, Inapp

(par. 2.5)

[r.zucaro@inapp.gov.it](mailto:r.zucaro@inapp.gov.it)

**Testo chiuso:** dicembre 2025

**Pubblicato:** febbraio 2026

#### Coordinamento editoriale

*Costanza Romano*

#### Editing grafico e impaginazione

*Marta Cascarano*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2026] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0375-1



## ABSTRACT

### LA SFIDA DEL LAVORO DA REMOTO EVIDENZE SUI FOCUS GROUP DI MANAGER PUBBLICI E PRIVATI

Il paper nasce con l'intento di arricchire le riflessioni sull'impatto del lavoro da remoto con esempi calati in contesti specifici. Si è proceduto alla realizzazione di cinque focus group, che hanno coinvolto responsabili HR di Enti pubblici e aziende private. I risultati emersi con le interviste sono introdotti da un'analisi sulla diffusione del lavoro da remoto presso le imprese italiane, approfondendo attraverso i più recenti dati Inapp i contesti settoriali e organizzativi in cui è maggiormente diffuso. I focus group realizzati con i responsabili delle risorse umane hanno consentito il confronto tra gli interlocutori sull'organizzazione del lavoro, il benessere organizzativo, la tutela dei dipendenti e il necessario ripensamento dei processi organizzativi/produttivi. Dal punto di vista delle policy, il contributo consente di fare il punto sulle principali buone pratiche aziendali emerse dalle testimonianze raccolte, evidenziando gli elementi condivisi dalla maggioranza degli interlocutori.

**PAROLE CHIAVE:** benessere organizzativo, organizzazione del lavoro, qualità del lavoro

### THE CHALLENGE OF REMOTE WORK: ORGANISATIONAL EVIDENCE FROM FOCUS GROUPS WITH PUBLIC AND PRIVATE MANAGERS

The paper aims to contribute to the ongoing debate on the impact of teleworking by providing examples from specific organisational contexts. It draws on five focus groups involving HR managers from public and private Italian companies. The results that emerged through the interviews are presented alongside an analysis, based on the latest Inapp data, of the diffusion of teleworking among Italian companies, with an in-depth look at the sectors in which its most widespread. Discussions among the focus groups' participants covered work organisation, organisational well-being, employee protection and the necessity to rethink organisational and production processes. In terms of policies, the paper provides an overview of the key good corporate practices that emerged, highlighting the elements endorsed by the majority of the interviewed.

**KEYWORDS:** organisational well-being, work organization, job quality smart working

**PER CITARE IL PAPER:** della Ratta-Rinaldi F. (a cura di) (2026), *La sfida del lavoro da remoto. Evidenze sui focus group di manager pubblici e privati*, Inapp Paper n. 62, Roma, Inapp



## Indice

Introduzione.....	5
1. Il lavoro da remoto nelle imprese italiane.....	8
1.1 Le aziende italiane tra flessibilità e lavoro da remoto.....	8
1.2 Una stima della diffusione nelle imprese italiane del lavoro da remoto .....	10
2. I risultati dei focus group.....	17
2.1 Caratteristiche focus e principali temi affrontati.....	17
2.2 Le principali caratteristiche delle sperimentazioni.....	18
2.3 La percezione del lavoro da remoto e i suoi percorsi .....	24
2.4 Il patto per il buon lavoro .....	27
2.5 Le forme di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni: brevi riflessioni a partire dai risultati dei focus group.....	32
2.6 Vantaggi e sfide del lavoro da remoto: analisi testuale .....	38
Prospettive di ricerca e conclusioni .....	50
Bibliografia .....	55

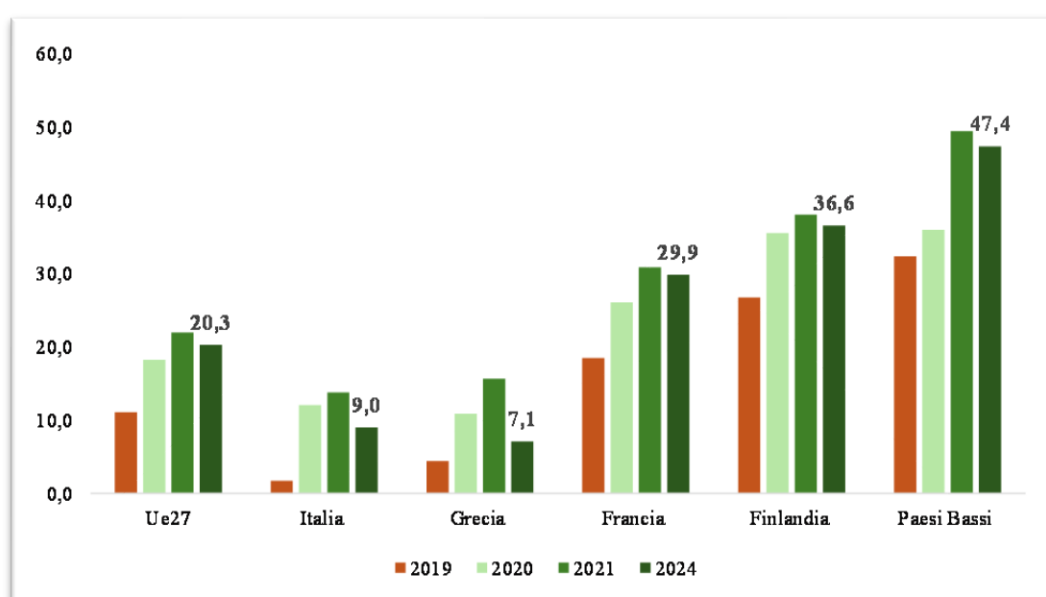


## INTRODUZIONE

Con la pandemia il mondo del lavoro è stato investito da una profonda riorganizzazione: il “grande esperimento di massa” (Butera 2020a) iniziato nel 2020 con la sperimentazione forzata del lavoro da remoto<sup>1</sup> ha dato luogo a esperienze eterogenee nei contesti produttivi, agendo non solo come acceleratore ma anche come attivatore della molteplicità (Tinti 2022). Infatti, se per alcuni lavoratori e lavoratrici si è trattato sostanzialmente di intensificare una modalità già praticata in precedenza (Zucaro 2014 e 2016), per altri la ‘remotizzazione’ dell’attività è consistita nel trovarsi improvvisamente a lavorare a distanza (Inapp 2021), senza il presupposto della volontarietà e senza aver ricevuto formazione, all’interno di organizzazioni impreparate e con strumenti improvvisati (Peruzzi e Sacchetto 2021, Bergamante *et al.* 2022, Bertolini *et al.* 2022a). Nel contesto europeo, poi, il caso italiano è particolare perché prima del 2020 la presenza di questa modalità di lavoro, nelle sue diverse forme, era sostanzialmente residuale (Istat 2020).

Secondo i dati Eurostat, infatti, nel 2019 in Italia aveva accesso al lavoro da casa appena l’1,7% dei dipendenti, a fronte dell’11,1% della media europea, con quote ancora più elevate in Francia, Finlandia o Paesi Bassi (figura 1), per arrivare – dopo i picchi del 2020 e 2021 – al 9% nel 2024 (a fronte del 20,3% della media Ue).

**Figura 1** Dipendenti che hanno lavorato da casa nelle quattro settimane precedenti l’intervista in Italia e in alcuni paesi della Ue. Anni 2019, 2020, 2021 e 2024 (%)



Fonte: elaborazione degli Autori su dati Eurostat, Labour force survey

<sup>1</sup> Con il termine lavoro da remoto intendiamo qui la dizione più ampia possibile utilizzata da ILO (2020) per riferirsi a qualunque attività lavorativa che possa essere svolta in un luogo diverso dalla sede del datore di lavoro (*employer's premises*). Le altre denominazioni del fenomeno introdotte dalla legislazione italiana (lavoro agile, telelavoro) o dalla letteratura (smart working) sono a nostro avviso più specifiche perché riferite solo a una parte del fenomeno. Con lavoro da remoto, pertanto non si intende in questo contributo la fattispecie contrattuale introdotta recentemente in alcuni contratti e che mira a definire confini più precisi per gli orari e il luogo di lavoro rispetto al lavoro agile così come definito nella Legge 81/2017.



L'emergenza ha comportato per il nostro Paese uno degli incrementi più consistenti nel ricorso di questa forma di lavoro, e gli studi che sono stati svolti nel contesto italiano hanno ricostruito un quadro articolato, in cui elementi di novità si sono sovrapposti a criticità di diversa natura, con particolare riferimento alla qualità del lavoro (Zamperini 2020, Cellini *et al.* 2021, Bertolini e Vercelli 2023, Gandini e Garavaglia 2023) e alle relazioni industriali (Piro *et al.* 2021, Cetrulo e Rinaldini 2022, Romens *et al.* 2022). Peraltro, terminata l'emergenza sembra ancora in corso un processo di transizione verso una fase più matura, in cui definire gli strumenti (giuridici, tecnologici, organizzativi) utili perché l'organizzazione del lavoro preesistente possa ibridarsi con le diverse fattispecie del lavoro da remoto, almeno per le aziende che hanno deciso di proseguire su questa strada, andando incontro anche a un'esigenza di conciliazione e di maggiore autonomia cui molti lavoratori e lavoratrici, soprattutto giovani<sup>2</sup>, oggi sembrano non voler rinunciare (Butera 2020b, Reale 2022, Ingrao 2023, Pacetti *et al.* 2023, Osservatorio Politecnico Milano 2022 e 2025).

Nonostante la diffusione di studi sul tema (oltre a quelli già citati si veda ad esempio De Masi 2020, Fullin e Pacetti 2020, Pacetti *et al.* 2021, ILO 2021, della Ratta e Rinaldini 2024) e la disponibilità di alcuni dati statistici su campioni ampi per il caso italiano (Bergamante *et al.* 2022; Canal 2022, Istat 2025), si riscontra ancora un deficit della statistica ufficiale sul tema<sup>3</sup>, anche a causa dell'assenza di standard condivisi sulle definizioni e gli approcci di misurazione da adottare (Eurofound 2020, Dingel e Neiman 2020, ILO 2020, OECD 2021, della Ratta *et al.* 2021), che possono produrre stime discordanti del fenomeno. Peraltro, l'articolazione e delle diverse forme di lavoro da remoto necessiterebbe di indicatori utili non solo a stimare il numero di lavoratori coinvolti, ma anche a descrivere in modo articolato le innovazioni introdotte nei processi organizzativi (Carinci e Ingrao 2021, Di Nunzio 2021, Spinelli 2021, Butera 2022, Ponzellini 2023).

Lo studio che qui si presenta è preliminare alla realizzazione di un'indagine sul lavoro da remoto che possa dar risposta a questa esigenza, attraverso un'indagine statistica<sup>4</sup>, che possa dar conto al tempo stesso sia delle dimensioni statistiche del fenomeno che delle relazioni tra variabili organizzative, tecnologiche e regolative utili a descrivere lo stato dell'arte di un fenomeno che continua a sostanzarsi in modo eterogeneo, anche a giudicare dalle diverse esperienze di contrattazione finora analizzate (Zucaro 2016, Brachini 2024).

---

<sup>2</sup> Secondo una recente indagine condotta dalla G.I.D.P. (Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale), condotta su 78 responsabili HR e centrata sul reclutamento del personale tra i giovani neodiplomati e neolaureati, la possibilità di fruire del lavoro da remoto viene segnalata come quella più importante richiesta in sede di colloquio in una graduatoria di sette elementi, prima ancora della retribuzione e al tipo di mansione. Nell'indagine precedente le richieste sullo smart working risultavano al terzo posto (dopo retribuzione e tipo di mansione). Nei colloqui con le figure senior già formate la possibilità di fruire del lavoro da remoto è al terzo posto. Come si vedrà in seguito, anche nelle interviste da noi analizzate il lavoro da remoto emerge come fattore determinante nell'attrazione delle risorse, specie quelle più difficili da reperire sul mercato.

<sup>3</sup> Di recente sottolineato anche nelle Linee di indirizzo per il Psn 2026-2028, approvate dal Comstat nella seduta del 19 febbraio 2025, in cui la produzione di informazioni sul lavoro agile è menzionata tra le priorità tematiche e metodologiche da considerare, per rispondere alle nuove richieste informative dell'UE.

[https://www.sistan.it/fileadmin/Repository/Home/PSN/Programma\\_statistico\\_nazionale/Psn\\_2026-2028/Linee\\_di\\_indirizzo\\_Psn\\_2026-2028.pdf](https://www.sistan.it/fileadmin/Repository/Home/PSN/Programma_statistico_nazionale/Psn_2026-2028/Linee_di_indirizzo_Psn_2026-2028.pdf).

<sup>4</sup> Nel Piano Nazionale Inapp Giovani Donne e lavoro è inserita l'opportunità di realizzare un'indagine sul tema, attraverso la somministrazione di un questionario articolato a un campione rappresentativo di lavoratori e lavoratrici da remoto da realizzare nei prossimi anni. Nella prima parte del 2025 è stata già realizzata la VI indagine sulla Inapp sulla qualità del lavoro (Canal *et al.* 2024), i cui risultati sono in corso di elaborazione, che ha consentito di effettuare una stima accurata sulla consistenza e l'entità di coloro che lavorano da remoto (e di coloro che vorrebbero farlo), attraverso l'impiego di indicatori multidimensionali.



Il punto di avvio di questo percorso di ricerca, dopo un confronto tra i principali studiosi del tema a livello nazionale<sup>5</sup> e l'analisi della letteratura, ha previsto lo svolgimento di cinque focus group a responsabili delle risorse umane di Enti pubblici e di imprese private di grandi e medie dimensioni attive in Italia e di consulenti del lavoro. I focus group, previsti soprattutto al fine di individuare le dimensioni e variabili da rilevare in una futura indagine statistica, hanno consentito allo stesso tempo di esplorare in profondità il punto di vista aziendale sulle sfide poste dall'adozione del lavoro da remoto nelle diverse realtà produttive: a questi aspetti è dedicato il presente lavoro.

Il paper è articolato in due capitoli. Prima di entrare nel dettaglio dei risultati emersi con le discussioni di gruppo, nel primo capitolo sono forniti alcuni elementi quantitativi sulla sperimentazione del lavoro da remoto nelle imprese italiane, utilizzando i dati Inapp finora disponibili. Nel secondo capitolo sono presentati i principali risultati ottenuti con i focus group, con riferimento sia agli elementi metodologici che hanno guidato la scelta degli interlocutori e dei temi di discussione sia alle principali caratteristiche delle sperimentazioni così come sono state riportate dagli intervistati. Le diverse sperimentazioni sono poi messe in relazione con i diversi contesti organizzativi e modelli di leadership, al fine di individuare gli antecedenti organizzativi alla base delle diverse esperienze. In questo contesto, particolare attenzione viene dedicata al settore pubblico, cui è stato dedicato uno dei focus. Il capitolo si chiude con un'analisi testuale delle trascrizioni, finalizzata a far emergere e fornire una minima quantificazione delle principali dimensioni di senso emerse, con particolare riferimento ai vantaggi e alle sfide poste da questa nuova modalità di lavoro.

Nelle conclusioni sono evidenziati i risultati più importanti emersi in questa fase e sono individuati alcuni degli interrogativi cui le specifiche indagini quantitative sui lavoratori o sulle imprese potranno dare risposta in futuro.

---

<sup>5</sup> Trattandosi di un nuovo programma di ricerca, Inapp ha coinvolto un pool di studiose e studiosi del tema che hanno contribuito nel corso di due giornate di studio realizzate nel 2024 e 2025, a definire le aree tematiche da indagare, fornendo un contributo importante alla definizione di un questionario di indagine; approfittiamo di questo spazio per ringraziarle e ringraziarli nuovamente.



## 1. IL LAVORO DA REMOTO NELLE IMPRESE ITALIANE

### 1.1 Le aziende italiane tra flessibilità e lavoro da remoto

Il lavoro cambia perché mutano il sistema socio-economico macro ed il sistema azienda micro (La Rosa 2023). Se fino alla fine del secolo scorso è prevalso il lavoro organizzato utilizzando l'opera prestata da lavoratori legati all'impresa da contratti di lavoro standard (dipendente, full-time a tempo indeterminato), negli ultimi decenni il sistema produttivo italiano è stato caratterizzato da un lungo percorso di flessibilizzazione del lavoro che rappresenta il cambiamento più ampio all'interno del quale collocare la riflessione sul lavoro da remoto.

L'orario di lavoro è stato a lungo la variabile principale utilizzata per analizzare le trasformazioni in atto nell'organizzazione della produzione, nelle condizioni, nei luoghi dove si svolge il lavoro, nella produttività e competitività, a livello aziendale o di intero sistema economico. Ancora oggi, "l'orario di lavoro rappresenta la misura della prestazione di lavoro, rappresenta il parametro principale per la determinazione della misura della retribuzione e individua la quantità di lavoro che il datore può pretendere dal prestatore" (Emanuele 2011, 273). La legislazione per la tutela del lavoro (*Employment Protection Legislation* - EPL) ha avuto, per oltre un secolo, nella disciplina dell'orario e delle condizioni del lavoro nei luoghi in cui veniva svolto un perno fondamentale per la tutela della salute e della sicurezza del lavoro. In seguito, si è assistito ad una spinta evolutiva verso principi che tenessero conto delle nuove istanze delle lavoratrici e dei lavoratori, molte legate alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Dalla fine degli anni Novanta, con l'avanzare della globalizzazione<sup>6</sup>, il paradigma dominante imposto nella sfida tra le economie più sviluppate e le economie emergenti è stato il lavoro flessibile<sup>7</sup>. L'ampia letteratura del primo decennio degli anni 2000 ha prodotto numerose classificazioni della flessibilità del lavoro, definita essenzialmente come:

- libertà di assumere e licenziare (flessibilità esterna), derivante dalle condizioni di contratto al momento dell'assunzione (flessibilità in entrata) e dalle condizioni giuridiche al momento dell'interruzione del rapporto di lavoro (flessibilità in uscita);
- libertà nell'utilizzo del fattore lavoro nello spazio e nel tempo, dentro e fuori i luoghi e l'orario normale di lavoro (flessibilità funzionale, sia interna che esterna al perimetro fisico e giuridico dell'organizzazione).

Due grandi crisi economiche, profondamente diverse tra loro, hanno attraversato la lunga stagione di riforma del mercato del lavoro in Italia (1997-2015). La, prima, la lunga recessione, *The Great Recession* durata dal 2007 al 2014 e la seconda dovuta alla Pandemia da Covid-19, *The Great Lock-down* - 2020. Le due crisi hanno avuto effetti di dimensioni simili – in Italia, in termini di caduta del Pil, quasi il 10%, e

---

<sup>6</sup> Fenomeno definito dal premio Nobel Paul Krugman come il cambiamento avvenuto nell'economia mondiale con "il trasferimento di tecnologia e di capitale dai Paesi con alto costo del lavoro a quelli con manodopera più a buon mercato, e la conseguente crescita di esportazioni ad alta intensità di lavoro dal Terzo mondo" (Krugman 2009).

<sup>7</sup> Un sentiero tracciato dall'Ocse fin dal 1994 che ha portato, in Europa e nel resto del mondo, alla crescita delle forme contrattuali cosiddette *flessibili* e alla contestuale riduzione delle misure di *Employment Protection Legislation*. *Employment Protection Legislation* (EPL), termine che sintetizza tutti gli strumenti e gli istituti previsti a tutela della condizione e dei rapporti di lavoro, dall'assunzione al licenziamento, e oltre. In particolare, quelle relative al licenziamento individuale senza 'giusta causa', per motivi economici, buonuscita, termine minimo di preavviso, autorizzazione amministrativa per i licenziamenti collettivi e obbligo di consultazione preventiva con il sindacato e l'autorità amministrativa.





di perdita di posti di lavoro, circa un milione – con effetti strutturali profondamente diversi. *The Great Lock-down* è stata una crisi sanitaria, economica, sociale e politica mondiale che ha influenzato le economie dell'intero pianeta, modificando le catene internazionali del valore (*Global Value Chain*), più che il modello di organizzazione aziendale, con l'eccezione dell'esplosione del ricorso del lavoro da casa. Secondo la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Eurofound:

“Oltre 40 milioni di persone hanno lavorato da remoto in tutta l'UE nel 2021, il doppio rispetto al 2019, poiché le restrizioni dovute al Covid-19 e i cambiamenti nella cultura del lavoro hanno modificato significativamente l'organizzazione del lavoro. Nel 2020 il lavoro da remoto ha raggiunto la diffusione massima tra i produttori di servizi sia pubblici che privati, nelle attività finanziarie, dell'informazione e della comunicazione” (Eurofound 2022).

Peraltro, come già visto nelle pagine precedenti, in Italia si è registrato un incremento particolarmente rilevante, rispetto agli altri Paesi delle Ue, nel ricorso a questa forma di lavoro, a partire dal 22 febbraio 2020, quando il Governo dispone misure restrittive delle libertà di movimento, riunione e circolazione delle persone, della libertà di impresa, del diritto al lavoro e allo studio, in deroga alle forme previste dalla Legge n. 81/2017, che aveva istituito il lavoro agile<sup>8</sup>. Quelle circostanze storiche hanno spinto l'introduzione massiccia del lavoro da remoto nelle organizzazioni pubbliche e private nel nostro Paese. Per la riflessione che seguirà è bene ricordare che l'istituto giuridico del lavoro agile in deroga alla disciplina è stato adattato (per cause di forza maggiore) per superare una situazione di emergenza imprevista e di portata eccezionale. Tuttavia, il ritorno alla normalità non è stato, successivamente, accompagnato da un ripensamento complessivo dei modelli organizzativi aziendali privati e delle Pubbliche amministrazioni. Al venir meno del regime di deroga si è semplicemente assistito ad un ritorno al dettato normativo originario con un utilizzo dello strumento sperimentato durante l'emergenza più esteso, ma alle condizioni originariamente previste per la sua attuazione (Inapp e Zucaro 2022). La stessa denominazione dell'istituto, con la diffusione nel vocabolario di uso comune del termine *smart working* per riferirsi alla condizione sperimentata in emergenza (in realtà più sovrapponibile all'istituto del telelavoro<sup>9</sup>) ha contribuito a creare confusione: il termine *smart*, avrebbe infatti dovuto indicare una qualità che il lavoro, svincolato da luogo e tempo avrebbe dovuto/potuto assumere, grazie all'innovazione organizzativa della produzione per obiettivi, in alternativa al modello tradizionale basato sull'orario di lavoro e sul controllo (Osservatorio Politecnico di Milano 2022, Ponzellini 2023). In realtà non tutto quello sperimentato in pandemia e nel periodo successivo può essere definito come reale *smart working* (della Ratta 2022, Bergamante e della Ratta 2023), che anzi può essere invece considerato come un punto di arrivo di una reale innovazione nei processi organizzativi che riguarda solo una parte delle sperimentazioni realizzate sinora (Osservatorio Politecnico di Milano 2025, Brachini 2024), come dimostrano anche le testimonianze presentate nel secondo capitolo di questo lavoro.

<sup>8</sup> Il riferimento normativo in Italia risale alla Legge n. 81/2017, che ha introdotto una tipologia di lavoro da remoto denominata 'lavoro agile' per la disciplina della prestazione di lavoro (subordinato) che avviene "senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa [...] eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

<sup>9</sup> Legge 16 giugno 1998, n. 191 Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica (GU Serie Generale n.142 del 20-06-1998 - Suppl. Ordinario n. 110).



Non sembra neppure che la riflessione nel dibattito pubblico odierno sia andata veramente oltre la semplice domanda di tipo binario: se proseguire oppure no nella modalità sperimentata in pandemia. Domanda alla quale, va detto, numerose aziende e alcune amministrazioni pubbliche hanno risposto manifestando l'intenzione di riportare in sede i dipendenti<sup>10</sup>.

Il fenomeno del lavoro da remoto merita invece di essere analizzato approfonditamente nella sua evoluzione, nelle caratteristiche che lo definiscono e nelle implicazioni che comporta la sua diffusione per le imprese, le lavoratrici e i lavoratori nelle varie forme previste dalle norme, proprio perché va in parte a scardinare anche il presupposto della misurazione del lavoro attraverso il tempo lavorato in un determinato luogo. Flessibilità funzionale, efficienza dei processi, riduzione dei costi fissi, orientamento al risultato, autonomia e responsabilizzazione del personale, crescita della produttività, da un lato, e riduzione dell'interazione tra colleghi, crescita delle asimmetrie informative e riduzione del potere contrattuale dei lavoratori, dall'altro, sono alcuni degli elementi oggetto di monitoraggio e attenzione da parte di imprenditori, lavoratori e comunità scientifica negli ultimi anni (Brunetti *et al.* 2021, Butera 2022, Ponzellini 2023, Osservatorio Politecnico di Milano 2025).

## 1.2 Una stima della diffusione nelle imprese italiane del lavoro da remoto

Prima di addentrarci nei risultati qualitativi dei focus group è utile fornire alcuni dati sulla diffusione del fenomeno nelle imprese italiane utilizzando alcuni dati delle indagini Inapp sulla Qualità del lavoro (unità locali)<sup>11</sup> e sulle imprese RIL (Rilevazione Imprese Lavoro)<sup>12</sup>, svolte nel periodo 2021-22.

Secondo i dati dell'indagine sulla Qualità del lavoro (Canal 2022), nel 2021 il 13,1% delle unità locali oggetto di indagine ha dichiarato di aver utilizzato una delle forme di lavoro da remoto per la totalità o una parte dei propri dipendenti, in calo rispetto a quanto riscontrato nel 2020, ma ancora in decisa crescita rispetto al periodo pre-pandemico.

Nel complesso, quasi l'80% dei datori di lavoro intervistati nel 2021 riteneva tuttavia che le mansioni svolte dai propri dipendenti non potessero essere svolte a distanza, quota che si riduce al crescere della dimensione organizzativa aziendale (arrivando al 34,2% tra le unità locali con oltre 250 addetti). La stessa quota delle unità locali che nel 2021 utilizzavano il lavoro da remoto è strettamente connessa con le dimensioni organizzative, arrivando a oltre il 78% nelle unità locali con più di 250 addetti<sup>13</sup>. Il macrosettore con maggiore diffusione del lavoro da remoto lavoro è quello dei servizi, nel quale si arriva nel complesso al 64,2%, un dato da leggere in relazione alla probabile maggiore diffusione in questi settori di lavoratori e lavoratrici che svolgono un lavoro telelavorabile (della Ratta, Caria e Rinaldini 2024).

---

<sup>10</sup> Una riflessione sulla discussione più recente negli Stati Uniti su questa tendenza è riportata nell'articolo *"Does working from home kill company culture?"* in *Economist*, 7 luglio 2025.

<sup>11</sup> L'indagine sulla Qualità del lavoro, giunta nel 2021 alla VI edizione, è una delle indagini periodiche dell'Inapp, che dal 2015 viene svolta anche presso un campione di 5.000 Unità locali delle imprese mono o plurilocalizzate, del settore privato extra-agricolo, per analizzare i differenti modelli organizzativi e il loro effetto sulla qualità del lavoro degli occupati. Nel 2025 è stata realizzata la VI edizione dell'indagine, i cui risultati sono in corso di analisi.

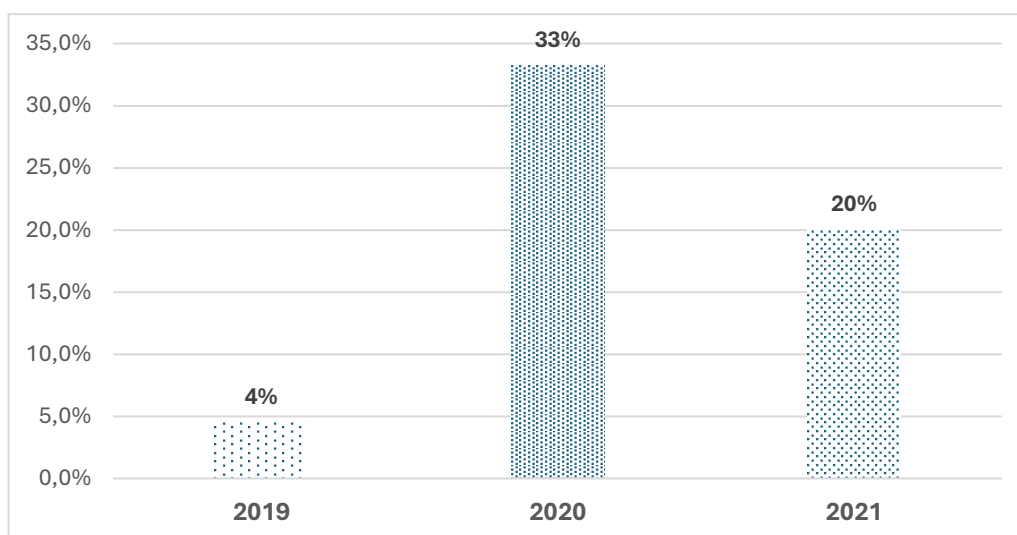
<sup>12</sup> La rilevazione, giunta nel 2022 sua VI edizione è rivolta alle imprese attive in tutti i settori privati non agricoli aventi forma giuridica di società di capitali e società di persone, senza alcuna limitazione sulla dimensione di impresa. L'indagine pertanto esclude le ditte individuali, le società cooperative e le altre forme (consorzi, associazioni ecc.). Il campione ha raggiunto circa 5 mila UL distribuite su tutto il territorio nazionale. Nel 2025 si è conclusa la VII edizione dell'indagine, i cui risultati sono in corso di elaborazione.

<sup>13</sup> La stretta relazione tra dimensioni aziendali e diffusione del lavoro da remoto è confermata anche da Istat, che rileva come nel 2022 il ricorso a questa forma di lavoro riguardasse oltre il 60% delle grandi imprese (Istat 2022).



L'indagine RIL consente di effettuare un confronto tra le tendenze in atto per tutto il periodo 2019-2021. Un indicatore quantitativo del cambiamento avvenuto nell'organizzazione del processo produttivo in pandemia è rappresentato dalla percentuale media delle ore di lavoro svolte dai dipendenti in modalità remota sul totale. Secondo i dati rilevati con l'indagine RIL, questa percentuale è passata dal 4,5% nel 2019 al 33,2% nel 2020, ma è rimasta su valori elevati anche nel 2021 (figura 2).

**Figura 2 Percentuale di lavoro svolto in modalità remota (smart working, telelavoro) sul totale del monte ore lavorate dei dipendenti delle imprese Italiane con più di 1 dipendente. Anni 2019-2021**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

Analizzando il dato per classe dimensionale si registra fino al 2019 un modesto ricorso lavoro da remoto (nell'ordine del 4,5%) anche nelle imprese sopra i 10 dipendenti (tabella 1).

**Tabella 1 Distribuzione per dimensione di impresa della percentuale di lavoro svolto in modalità remota sul totale del monte ore lavorate. Anni 2019-2021 (valori %)**

% ORE/DIPENDENTI	2019	2020	2021
< 10 Dipendenti	5	35	21
10-49 Dipendenti	4	31	19
50-249 Dipendenti	3	28	19
> 249 Dipendenti	4	29	23
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>20</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

Come già sottolineato, la relazione tra il volume di lavoro svolto da remoto e la dimensione aziendale è d'obbligo perché, come noto, la struttura produttiva del nostro Paese è caratterizzata dalla prevalenza di imprese mono-localizzate e con meno di 10 dipendenti (secondo i dati RIL, nel 2021 appena il 4,3% delle imprese ha più di due sedi e il 49,6% ne ha una sola e il 76,3% delle imprese – escluse le ditte individuali, le società cooperative e le altre forme come consorzi o associazioni – ha meno di 10 dipendenti): si tratta



di una moltitudine di imprese di piccole dimensioni, che genera volumi di fatturato anche rilevanti, ma è caratterizzata da una dimensione organizzativa ridotta (tabella 2).

**Tabella 2**      **Struttura imprese per dimensione di fatturato e dipendenti nel 2021 (almeno un dipendente, valori %)**

FT IN CLASSI	< 10 DIPENDENTI	10-49 DIPENDENTI	50-249 DIPENDENTI	> 249 DIPENDENTI	TOTALE
< 5.000	80,5%	17,3%	2,1%	0,1%	100%
5.000-19	79,4%	16,3%	4,0%	0,3%	100%
20.000-9	98,2%	1,5%	0,3%	0,0%	100%
100.000-	89,5%	10,4%	0,1%	0,0%	100%
1 mln-49	39,6%	51,7%	8,3%	0,5%	100%
<b>Totale</b>	<b>72,5%</b>	<b>24,3%</b>	<b>3,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

Con riguardo alla diffusione del lavoro da remoto, i dati RIL consentono di osservare come, prima della pandemia, il ricorso a questa modalità di lavoro non superava il valore medio del 5% del monte ore lavorato nemmeno nelle imprese organizzate su più unità locali, e come solo a partire dal 2020 raggiunge picchi superiori al 30% delle ore di lavoro svolte dai dipendenti in modalità remota sul totale, con un uso massiccio di questa forma di lavoro soprattutto nelle imprese che hanno tra 5 e 24 sedi, probabilmente per via della diversa distribuzione del numero di unità locali per impresa e del numero di addetti per unità locale nei diversi settori economici (tabella 3).

**Tabella 3**      **Distribuzione per numero di unità locali della percentuale di lavoro svolto in modalità remota sul totale del monte ore lavorate. Anni 2019-2021 (almeno un dipendente, valori %)**

UNITÀ LOCALI	2019	2020	2021
Sede unica	4,4	33,7	20,6
Due sedi	4,9	32,8	19,5
3 -4	2,6	29,1	18,9
5 -24	3,6	37,9	25,0
25 - 99	3,4	25,9	19,7
100 -	3,3	22,5	20,7
<b>Totale</b>	<b>4,5</b>	<b>33,2</b>	<b>20,2</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

I dati sul fatturato consentono poi di osservare che, salvo le imprese con un giro d'affari di dimensione estremamente ridotta, tutte le altre hanno mantenuto una percentuale elevata del lavoro svolto in modalità remota anche nel 2021 (tabella 4).

**Tabella 4** Distribuzione per dimensione del fatturato d'impresa della percentuale di lavoro svolto in modalità remota sul totale del monte ore lavorate. Anni 2019-2021 (almeno un dipendente, valori %)

FATTURATO	2019	2020	2021
< 5.000	8,6	33,8	18,2
5.000-19	2,9	26,6	5,5
20.000-9	8,3	33,8	16,6
100.000-	4,8	36,6	22,7
1 mln-49	3,4	29,8	17,0
<b>Totale</b>	<b>4,3</b>	<b>32,9</b>	<b>19,3</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

L'imprevedibilità e rapidità con cui il cambiamento è intervenuto non hanno però offerto i margini necessari per programmare e mettere in campo azioni che normalmente sono di accompagnamento all'introduzione di innovazioni di processo radicali come quella determinata dal ricorso massiccio al lavoro da remoto (Deidda 2021).

Stringendo il focus sulle sole imprese che durante la pandemia hanno aumentato la percentuale di ore lavorate da remoto, per comprendere se il cambiamento organizzativo sia stato solo subito o abbia innescato una gestione proattiva, è possibile utilizzare come proxy di una reale innovazione di processo le iniziative di formazione mirata realizzate. Secondo i dati RIL, solo una percentuale minima delle imprese intervistate (1,4% sul totale) dichiara di aver realizzato formazione su strumenti e modalità per lo smart working come risposta al "cambiamento nelle modalità di organizzazione delle risorse umane"<sup>14</sup>. Lo scarso ricorso alla formazione su questo ambito è peraltro emerso, come vedremo nel capitolo successivo, anche nello svolgimento dei focus group, in cui soprattutto i responsabili HR delle piccole e medie imprese hanno dichiarato di preferire piuttosto l'affiancamento informale tra i colleghi.

Tra le imprese in cui l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha causato un cambiamento nelle ore lavorate da remoto, il 15,1% ha erogato ai dipendenti una formazione specifica. Desta interesse, per contro, che anche le imprese che non hanno modificato le ore lavorate da remoto durante la pandemia, hanno tuttavia realizzato iniziative di formazione su strumenti e modalità per lo smart working, seppure in misura decisamente più contenuta<sup>15</sup> (tabella 5).

<sup>14</sup> Tale quota rappresenta il 6% del totale delle imprese che hanno organizzato corsi di formazione nel periodo di riferimento.

<sup>15</sup> Potrebbe trattarsi di imprese nelle quali il ricorso a questa modalità di organizzazione del lavoro era già in uso prima della pandemia da Covid 19.

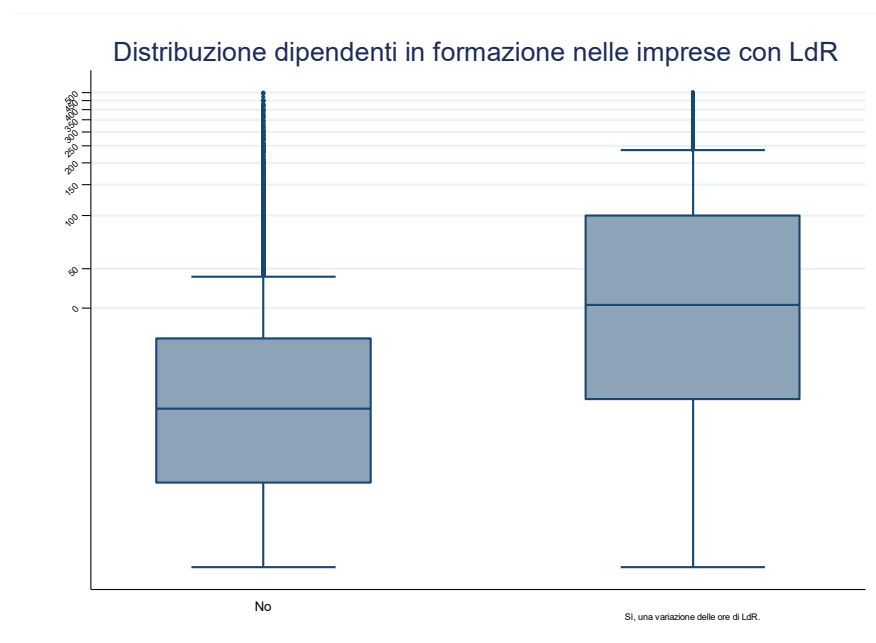
**Tabella 5**      **Formazione specifica per lo smart working nelle imprese in cui le ore lavorate da remoto sono cambiate per il Covid-19 e in quelle in cui l'orario non è stato modificato**

	C'È STATO UN CAMBIAMENTO NELLE ORE LAVORATE DA REMOTO DOVUTO AL COVID 19	
	NO	SI
Sono state organizzate iniziative di formazione e di che tipo?		
No	97,6	85,0
Formazione su strumenti e modalità per lo smart working	2,4	15,1
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

Tuttavia, se si guarda al complesso della formazione erogata nelle imprese italiane, il numero di dipendenti destinatari di corsi di formazione risulta molto più elevato nelle imprese che hanno modificato il numero di ore lavorate da remoto rispetto alle altre imprese (figura 3), avvalorando l'ipotesi che quelle che hanno aumentato il ricorso al lavoro da remoto e hanno scelto di fare formazione sul tema, abbiano immaginato di accompagnare con percorsi di formazione il cambiamento organizzativo innescato da questa nuova modalità lavorativa.

**Figura 3**      **Numero di dipendenti in formazione su LdR nelle imprese in cui l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha causato una variazione delle ore lavorate da remoto e nelle altre imprese (v.a.)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

L'evidenza empirica dei dati RIL conferma quindi l'accelerazione impressa al lavoro da remoto dalla pandemia da Covid-19 almeno per le imprese che hanno variato il volume di lavoro svolto a distanza. L'indagine ha inoltre approfondito sia il dato sulla dimensione della variazione nel ricorso al lavoro da remoto, sia l'opinione degli imprenditori sulla validità del nuovo modello organizzativo a livello settoriale.

Quest'ultimo argomento è stato indagato formulando un quesito che raccogliesse le valutazioni degli imprenditori sull'operato della concorrenza, guardando anche al futuro. È stato infatti chiesto alle imprese un'opinione sulla quota di ore lavorate che i dipendenti delle imprese concorrenti avrebbero svolto mediamente da remoto una volta conclusa l'emergenza pandemica. La tabella 6 mette a confronto le opinioni fornite alla domanda sul futuro delle imprese concorrenti con il dato effettivo, registrato per il 2021, dichiarato dalle imprese per la propria impresa.

**Tabella 6**      **Quota di ore di lavoro svolto in modalità remota effettiva nel 2021 e prevista per le imprese concorrenti del settore nello scenario Post-Covid 19 (Classe di addetti, valori %)**

% ORE LDR	2021	POST COVID 19
< 10 Dipendenti	21,1	7,0
10-49 Dipendenti	18,7	11,2
50-249 Dipendenti	18,5	16,6
> 249 Dipendenti	22,9	23,6
<b>Totale</b>	<b>20,2</b>	<b>8,9</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

La previsione degli intervistati sulle scelte future dei concorrenti relative alla quota percentuale di lavoro che i loro dipendenti potranno svolgere da remoto non si distanzia molto da quella effettiva rilevata nel 2021 nelle proprie stesse imprese, ad eccezione delle imprese con meno di 10 dipendenti in cui, probabilmente, finita la pandemia, non si ritiene possibile essere competitivi nel mercato mantenendo questa modalità organizzativa nella dimensione sperimentata durante la crisi.

Un ulteriore elemento di interesse riferito anche agli scenari futuri è relativo alla connotazione di genere del lavoro da remoto. La tabella 7 riporta, per classe dimensionale, la percentuale di dipendenti destinata a lavorare da remoto, anche a regime, vale a dire dopo il 31 dicembre 2022, distinta per genere.

**Tabella 7**      **Quota di dipendenti destinati a regime/strutturalmente al lavoro da remoto per genere e dimensioni d'impresa (%)**

NUMERO DIPENDENTI	UOMINI	DONNE
< 10 Dipendenti	5,9%	15,4%
10-49 Dipendenti	8,5%	21,3%
50-249 Dipendenti	9,6%	26,7%
> 249 Dipendenti	12,4%	29,9%
<b>TOTALE</b>	<b>7,5%</b>	<b>18,8%</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati RIL 2022

Per ciascuna classe dimensionale tale percentuale risulta sistematicamente più elevata per le donne, evidenziando come sia diffusa tra gli imprenditori intervistati la considerazione del lavoro da remoto soprattutto come strumento utile per conciliare i tempi di vita e di lavoro, prerogativa, come noto, a cui nell'opinione comune si ritiene possano essere più vincolate le donne (Cardinali 2020), e su cui si rimanda



a quanto emerso nei focus group e da ultimo nell'ultimo Rapporto Inapp sulla situazione del personale maschile e femminile (Inapp *et al.* 2025).

Le evidenze empiriche sin qui ricostruite hanno consentito di fornire elementi quantitativi sulle relazioni tra le varie dimensioni organizzative (mono o plurilocalizzata, numero di dipendenti, dimensione di fatturato ecc.) e l'adozione del lavoro da remoto (come scelta e non come necessità), utile alla lettura dei risultati sui focus group che sarà condotta nel capitolo successivo.





## 2. I RISULTATI DEI FOCUS GROUP

### 2.1 Caratteristiche focus e principali temi affrontati

La scelta di realizzare dei focus group rivolti a responsabili HR di grandi imprese e Pmi che sperimentano il lavoro da remoto è stata dettata dall'esigenza di approfondire il punto di vista di chi organizza, gestisce e contratta nel concreto le modalità di fruizione del lavoro da remoto, anche in vista della costruzione di strumenti di misura standardizzati per indagini sul fenomeno. Infatti, se molti studi hanno approfondito il punto di vista di lavoratori e lavoratrici, tramite studi di caso o indagini su campioni eterogenei di lavoratori<sup>16</sup>, sono meno diffusi contributi specifici che approfondiscano il punto di vista aziendale sulle opportunità e le sfide che portano le imprese o le Pubbliche amministrazioni a sperimentare (o a concedere) il lavoro da remoto<sup>17</sup>. La consultazione di queste figure, in un contesto che favorisce il confronto e la cooperazione come quello che si instaura con i focus group ci è sembrata indispensabile per approfondire esperienze aziendali specifiche.

Sono stati così progettati quattro focus (della durata di circa due ore ciascuno) destinati a responsabili delle risorse umane, cui ne è stato aggiunto un quinto rivolto ai consulenti del lavoro, più rappresentativi delle Pmi<sup>18</sup>. Data la rilevanza del settore di attività e della dimensione aziendale nel caratterizzare le esperienze<sup>19</sup> è stato preferito privilegiare l'omogeneità dei partecipanti, dedicando un focus alle grandi imprese e un altro agli Enti della Pubblica amministrazione. Gli altri due focus sono stati dedicati ai manager delle Pmi. I settori di attività in cui operano gli intervistati coinvolti sono stati scelti tra quelli con maggiore diffusione di questa forma di lavoro (settore bancario e assicurativo, telecomunicazioni, comparti chimico e metalmeccanico, terziario avanzato). Dei cinque focus, quello dedicato alla Pubblica amministrazione, ai consulenti aziendali e a uno dei gruppi delle PMI sono stati svolti in presenza a Roma, mentre gli altri due sono stati realizzati da remoto, consentendo di ampliare il riferimento territoriale e di conciliare le agende dei partecipanti<sup>20</sup>.

La scaletta di intervista era finalizzata a coprire diversi aspetti: il punto di avvio era la descrizione degli accordi adottati (percentuale di dipendenti coinvolti, numero massimo di giorni consentiti, impatto del lavoro da remoto sull'organizzazione), per passare a una valutazione del contesto attuale, in cui è stato chiesto agli intervistati di indicare vantaggi e svantaggi del lavoro da remoto insieme ai fattori che hanno spinto l'azienda ad adottarlo e a continuare a tenere in piedi le sperimentazioni, con particolare attenzione al tema dell'attrazione dei talenti e dell'inserimento dei neo-assunti. Alcune domande si soffermavano sugli aspetti tecnologici, sulla formazione effettuata e quella ancora necessaria, sulle policy aziendali

---

<sup>16</sup> Oltre ai lavori già citati nell'introduzione, tra gli studi di caso si rimanda a Azzolari e Fullin (2022), Bertolini *et al.* (2022b), Romens (2021 e 2024), mentre per le indagini su campioni eterogenei di lavoratori si rimanda a Bonaccini, Gallo e Scicchitano (2020), della Ratta e Sabbatini (2021), Bergamante *et al.* (2022), Inapp (2022), Canal (2022), Istat (2025), della Ratta e Rinaldini (2024), della Ratta *et al.* (2024).

<sup>17</sup> Tra i più rilevanti ai fini della seguente analisi si rimanda a Fullin e Pacetti 2020, Istat 2022 e 2023, Ponzellini 2023, Pacetti *et al.* 2023, Canal *et al.* 2023, Osservatorio Politecnico Milano 2024 e 2025.

<sup>18</sup> Ai focus hanno partecipato in tutto 38 persone.

<sup>19</sup> Secondo i dati diffusi dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano nel 2024, se tra oltre la metà dei manager delle grandi imprese si riscontrava un atteggiamento favorevole nei confronti del lavoro da remoto, solo il 37% di quelli della P.A. condivideva questo atteggiamento. Inoltre, l'analisi congiunta di manager e lavoratori portava nel 2024 il Politecnico a ritenere che il settore pubblico sia caratterizzato dalla presenza di approcci più conservativi, in cui si lavora da remoto senza trasformazioni sostanziali dell'organizzazione ed a fronte di esigenze puntuali.

<sup>20</sup> I focus group sono stati realizzati per conto di Inapp dalla società IPSOS, che ha curato anche l'individuazione dei soggetti da intervistare ad eccezione dei responsabili della PA che sono stati individuati dal gruppo di ricerca Inapp. Le interviste sono state realizzate tra fine gennaio e inizio febbraio 2025.



adottate per individuare i lavoratori da coinvolgere, sul monitoraggio dei risultati e gli effetti sulla produttività. Ci si è poi concentrati sui modelli di lavoro da remoto preferibili e sulle accortezze necessarie per garantire la coesione e la comunicazione aziendale. Un'attenzione particolare è stata dedicata agli spazi di lavoro e alla loro eventuale riorganizzazione (sperimentazione di *desk sharing*, riduzione degli spazi aziendali, rimodulazione degli ambienti). La parte conclusiva dell'intervista si soffermava poi sulle accortezze necessarie per garantire il benessere dei lavoratori e prevenirne l'isolamento, insieme a una riflessione sui modelli di leadership più adatti a gestire parte del team a distanza, al fine di individuare le condizioni di base per un patto efficace utile a garantire una buona esperienza di lavoro da remoto.

L'intervista si concludeva con la richiesta agli intervistati di fornire una loro visione sugli scenari del lavoro da remoto in futuro<sup>21</sup>, sia per il mondo del lavoro sia per l'impatto generale di questa innovazione sugli spazi, le città e i tempi di vita. Tutti gli intervistati hanno partecipato con entusiasmo alle discussioni, concorrendo a delineare un'elevata qualità delle testimonianze raccolte, con un clima di confronto e scambio particolarmente costruttivo<sup>22</sup>.

## 2.2 Le principali caratteristiche delle sperimentazioni

Come appena precisato, il punto di avvio delle discussioni è stato la descrizione delle sperimentazioni adottate nei diversi contesti organizzativi in termini di orari, spazi e tecnologie adottate, che saranno descritte con l'intento principale di evidenziare alcune differenze in base al settore di appartenenza, alla dimensione aziendale ed alla cultura organizzativa. Successivamente, si cercherà di ricondurre tali esperienze ai cosiddetti modelli di lavoro da remoto, che all'oggi risultano essere variamente declinati, focalizzando l'analisi sui punti di forza e di debolezza degli stessi.<sup>23</sup>

Negli ultimi anni la contrattazione collettiva, in particolare aziendale, riferita al lavoro da remoto o smart working, ha fatto registrare un incremento non solo in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativi<sup>24</sup> con la definizione sempre più puntuale di ogni aspetto relativo alle modalità di esecuzione della prestazione (Brachini 2024). Come già sottolineato, le sperimentazioni attuate durante l'emergenza pandemica hanno esplicitato nuove esigenze e bisogni che sono stati solo successivamente tradotti nei testi degli accordi, rendendoli sempre più complessi e dettagliati (Butera 2022). Infatti, secondo la maggior parte degli intervistati, nella fase attuale è necessaria una sorta di 'tuning sulle regole' che consenta di chiarire alcuni margini di incertezza calando l'istituto del lavoro da remoto negli specifici contesti aziendali.

Uno degli elementi emersi con maggiore chiarezza nelle interviste è che in sede di applicazione, l'adozione del lavoro da remoto presenta caratteri difformi *in primis* tra il settore pubblico e privato, nonché tra grandi imprese e Pmi, come confermato in modo nitido anche dagli studi più recenti (Osservatorio Politecnico di Milano 2025). Nel complesso, nel settore pubblico è stata riscontrata una ritrosia maggiore ad abbracciare in pieno la flessibilità possibile con il lavoro da remoto, con una maggiore rigidità delle

<sup>21</sup> In particolare, uno dei focus si è svolto pochi giorni dopo la richiesta del presidente degli Stati Uniti ai responsabili dei dipartimenti federali di "porre fine agli accordi di lavoro da remoto" per i dipendenti federali.

<sup>22</sup> Per motivi di riservatezza non riportiamo qui né i nomi dei e delle partecipanti, né le imprese o Istituzioni coinvolte, cui va ancora una volta il nostro ringraziamento sia per il tempo che sono riusciti a dedicare alla nostra ricerca sia per la qualità delle testimonianze fornite.

<sup>23</sup> Pare opportuno sottolineare che non esiste a priori un modello di organizzazione giusto o sbagliato, né tantomeno univoco. È fondamentale che le organizzazioni si pongano obiettivi chiari e, soprattutto, condivisi.

<sup>24</sup> In particolare, l'autrice ha effettuato l'analisi di circa 70 contratti collettivi aziendali sulla regolamentazione dello smart working, in un arco temporale tra la seconda metà del 2020 e i primi mesi del 2023.



soluzioni adottate, che ricordano più da vicino l'istituto del telelavoro. In tali contesti la modalità organizzativa viene utilizzata perlopiù come strumento di conciliazione o risposta alle richieste di dipendenti (specie neoassunti) e sindacati, più che come opportunità di innovazione organizzativa, e può quindi essere percepita dal dipendente come una concessione elargita dall'alto (sul tema si veda anche della Ratta *et al.* 2025). Nel pubblico gli ostacoli alla diffusione del lavoro da remoto riguardano principalmente la burocrazia, l'assenza o l'inadeguatezza di infrastrutture tecnologiche, la difficoltà di adottare soluzioni differenziate per strutture o gruppi di dipendenti, e soprattutto la consapevolezza di dover intervenire sui dirigenti e sulle loro modalità di gestire il lavoro:

"Il lavoro agile è stato bloccato dalla dirigenza con la scusa che i nuovi politici [...] quando volevano loro, non trovavano le persone; quindi, il lavoro agile non andava bene" (Ente locale).

"Da noi i sindacati, per la nostra gioia, chiedono molte regole certe e poca discrezionalità dei dirigenti, quindi una faticaccia" (Ente pubblico).

"[...] è una sfida per la dirigenza, perché bisogna un po' imparare a stare al timone, che è positivo e negativo, dipende da che approccio si vuole dare. Io lo vedo come aspetto positivo, perché mi ha consentito di reimparare un po' a camminare" (Ente pubblico).

Di contro, gli intervistati appartenenti al settore privato hanno espresso una maggior propensione al lavoro da remoto, adottando perlopiù modelli cosiddetti ibridi, con diversi gradi di flessibilità, improntati al raggiungimento degli obiettivi e con un'attenzione particolare all'investimento in tecnologia e alla riorganizzazione degli spazi aziendali. Le spinte ad adottare tale modalità organizzativa sono individuate principalmente in esigenze di efficienza, riduzione dei costi e attrazione dei talenti.

"Nel nostro caso lo smart working è una modalità di lavoro che può essere effettuata da tutti i dipendenti, compatibilmente con le loro mansioni. Non ha quindi limitazioni a settori o aree" (Pmi del settore alimentare).

"Strutturalmente, noi siamo stati un po' avvantaggiati tecnologicamente perché eravamo già preparati al lavoro agile, ancora prima del Covid" (Grande impresa Telecomunicazioni).

Anche la dimensione aziendale – come visto nel capitolo precedente – influenza il passaggio al lavoro da remoto, e soprattutto nelle testimonianze delle grandi imprese è emersa fin dall'inizio la necessità di rivedere i modelli di leadership, la comunicazione interna e la gestione dei gruppi. Le grandi imprese, peraltro, si sono rivelate quelle più sensibili all'importanza degli strumenti di monitoraggio come le indagini di clima e soprattutto al tema della formazione dei manager, per attuare il cambiamento culturale necessario al fine d'imparare a gestire parte del team a distanza. Di contro, la formazione realizzata nelle Pmi sembra più legata agli aspetti tecnologici e alla protezione dei dati, mentre per assicurare la coesione del gruppo di lavoro pare più importante l'affiancamento tra colleghi, specie per i neoassunti. Nelle grandi imprese, pubbliche e private, la struttura gerarchica basata essenzialmente sul controllo dei dipendenti può diventare un ostacolo al successo del lavoro ibrido, in cui la responsabilizzazione e l'autonomia del dipendente – associata alla diffusione di un clima di fiducia – divengono tratti essenziali e irrinunciabili. Per contro, dalle risposte degli intervistati si rileva per le Pmi una maggiore capacità di adattamento, grazie ad una struttura organizzativa meno complessa e più permeabile a diversi gradi di flessibilità che consente di adottare soluzioni meno standardizzate. In tali realtà la dimensione facilita la comunicazione,



spesso informale e diretta, ma anche la gestione dei rapporti tra dirigenza e lavoratori. Inoltre, negli accordi più recenti si pone l'accento sul cosiddetto patto implicito tra datore di lavoro e lavoratore, basato più sulla responsabilizzazione di quest'ultimo, piuttosto che su un mero controllo nell'esecuzione della prestazione (Brachini 2024).

"Quando i dipendenti sono pochi, ad esempio nelle aziende di dieci dipendenti, il contratto di smart working diventa più personale anche perché c'è una richiesta maggiore e la tendenza a voler accontentare un po' di più i dipendenti" (Consulente del lavoro).

Il coinvolgimento dei consulenti del lavoro tra gli intervistati dei focus ha rappresentato un importante valore aggiunto, poiché essi svolgono, nell'esercizio delle loro competenze, un ruolo di osservatori privilegiati nel monitoraggio delle esigenze sia lato lavoratori che datori di lavoro, aiutando le imprese per cui lavorano a realizzare gli accordi e a definire le regole per la fruizione del lavoro da remoto. Anche dalle loro testimonianze è emersa la necessità di un cambiamento culturale ed organizzativo che consenta il passaggio da un'organizzazione tradizionale, basata sul controllo diretto e sulla presenza fisica, ad un modello in cui le sfide riguardano innanzitutto la valutazione delle performance, la gestione a distanza del personale, e la fiducia reciproca. Non sempre si tratta di un compito facile perché sono numerosi i datori di lavoro che chiedono di poter disporre di strumenti di controllo sull'operato dei dipendenti, anche per rispondere all'esigenza di capire quando poter contattare i dipendenti che stanno a casa. A tal proposito i consulenti consigliano spesso di dotare i dipendenti di cellulare aziendale, che il lavoratore spegne quando non è al lavoro e che quindi consente facilmente di verificare se lo stesso è contattabile oppure no. Le strategie tese a incrementare i controlli, tuttavia, non si rivelano mai troppo produttive, anche perché questi strumenti rischiano di creare lavoro aggiuntivo per entrambe le parti.

"[...] poi posso mettere in atto anche altre strategie, però il problema di fondo è, che se parti con l'idea che il lavoratore ti sta fregando, lascia perdere, partiamo già male" (Consulente del lavoro).

Soprattutto tra i responsabili del settore pubblico, tra cui è minore la consuetudine al lavoro per obiettivi, è emersa la consapevolezza della delicatezza del passaggio tra la misurazione del tempo di lavoro e il raggiungimento del risultato, eventualmente svincolato dal tempo effettivo di lavoro. Tale evoluzione rende molto importante la fase di assegnazione del lavoro e la possibilità interna ai gruppi di lavoro di negoziare i relativi carichi. Questa, come è emerso dalle testimonianze raccolte è una delle sfide principali del lavoro da remoto, che non si configura come uno strumento fine a sé stesso (si veda ad esempio il part-time o lo straordinario) ma deve essere strettamente raccordato all'organizzazione del lavoro e alla digitalizzazione dei processi. Soprattutto tra i responsabili delle grandi imprese emerge la consapevolezza del rischio di un ritorno indietro se non si determina un cambiamento culturale e organizzativo.

"Se non c'è una ri-organizzazione come quelle che ho sentito qui, è inevitabile il ritorno al passato, se non c'è formazione, responsabilizzazione, valorizzazione, fiducia è impossibile che il sistema possa andare avanti. Quindi ci deve essere un management abbastanza allineato a tutto quello che ho sentito dire dai colleghi delle grandi realtà, perché, o si adotta quel modello, o si torna indietro" (Grande impresa telecomunicazioni).



Se questi aspetti saranno affrontati in dettaglio nei paragrafi successivi, dal punto di vista delle modalità regolative, le discussioni hanno consentito di rilevare una estrema varietà di applicazioni, in base al numero massimo di giorni da remoto possibili, alla maggiore o minore libertà dei lavoratori di scegliere le giornate di lavoro da remoto e la collocazione oraria della prestazione, alla decisione o meno di richiedere rientri in giorni prestabiliti per tutti, alla presenza o meno di strumenti di reportistica o monitoraggio per verificare quanto fatto a distanza, a strumenti e misure organizzative per garantire la disconnessione, alla necessità di rinnovare gli accordi di anno e all'eventuale intervento sugli spazi aziendali. La combinazione di tali variabili può dare luogo a diversi modelli di lavoro da remoto che variano in base alla maggiore o minore flessibilità nell'adattare le regole alle esigenze personali e di lavoro.

D'altra parte, anche in letteratura si stanno via via definendo i cosiddetti modelli di smart working, a cui sottende una trasformazione culturale e organizzativa, volta a superare il semplice lavoro da remoto (Dal Bon e Peressoni 2022; Osservatorio Politecnico di Milano 2025). Il volano di questo passaggio è determinato innanzitutto da una riscrittura della cultura aziendale, frutto di una riflessione sulla flessibilità (di tempi e spazi), ma anche sulle nuove opportunità offerte dalla tecnologia.<sup>25</sup>

In generale, come già sottolineato, il contesto si presenta molto differenziato, dal momento che ogni realtà produttiva sta attuando una personale nuova modalità di lavoro strettamente legata all'identità, ai valori e alla mission dell'azienda.

Uno studio realizzato dall'Emilia Romagna (2025) ha proposto cinque configurazioni<sup>26</sup> del modello organizzativo che consentono di tracciare gli step intermedi tra una modalità di lavoro svolta al 100% in presenza e al 100% da remoto. Nella fase attuale di sedimentazione dell'implementazione del lavoro da remoto pare opportuno che le organizzazioni adattino in modo chiaro e condiviso i possibili modelli alle specifiche caratteristiche della realtà produttiva di appartenenza.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano (2025, 8) ha recentemente individuato quattro modelli di diffusione del lavoro da remoto, affiancando al *full remote* (presente in poche realtà, soprattutto di piccole dimensioni e operanti nel settore dei servizi), tre articolazioni del lavoro ibrido (strutturato, con linee

<sup>25</sup> Pare interessante segnalare, in tale prospettiva: Cuzzilla e Perrone (2023) in cui si analizza il concetto di 'workation', che unisce lavoro e vacanza, mettendo in evidenza il benessere del lavoratore e la dimensione emotiva legate allo smart working.

<sup>26</sup> Nello studio commissionato dall'Emilia Romagna sono presentati i seguenti modelli:

- *Principalmente in sede* (Mainly Physical): in tale modalità di lavoro le persone svolgono l'attività lavorativa principalmente in sede. Il lavoro da remoto viene utilizzato con bassa frequenza, in particolare in funzione di work life balance. Gli spazi lavorativi, organizzati con molte postazioni individuali, sono pensati per poter accogliere la maggioranza dei lavoratori e gli spazi rispondono altresì alle diverse esigenze lavorative.
- *In parte in sede ed in parte da remoto* (Activity Based): tale modello tende a sviluppare l'istituto dello smart working. I lavoratori svolgono la prestazione in parte nella sede aziendale, in parte da remoto in funzione del tipo di attività da eseguire. Con riguardo agli spazi rispetto al modello precedente si segnala una ottimizzazione degli stessi caratterizzata da una diminuzione delle postazioni individuali rispetto agli spazi dedicati al lavoro in team e per la socializzazione. L'ufficio rimane il fulcro per ciò che riguarda l'innovazione e l'interazione tra colleghi.
- *Prevalentemente da remoto* (Club House): in tale modello il lavoro viene svolto prevalentemente da remoto e contemporaneamente si riducono le postazioni per lo svolgimento del lavoro individuale. L'azienda rimane il luogo identitario che comunica la mission ed i valori. Gli spazi in azienda sono prevalentemente dedicati ad incontri con esterni e conferenze.
- *L'organizzazione del lavoro tra sedi e casa* (Hub & Spoke): la sede dell'azienda mantiene il fulcro identitario ed ha soprattutto una funzione di socializzazione. Il lavoro all'esterno dell'azienda assume una significativa importanza, sia svolto da uffici satellite sia da spazi di coworking, in cui i lavoratori hanno la possibilità di lavorare vicino la propria abitazione ed aprire un proprio network a persone esterne al gruppo di lavoro.
- *Lavoro svolto completamente da remoto* (Fully Virtual): l'ufficio resta uno spazio di rappresentanza in cui i dipendenti possono organizzare incontri fisici anche con esterni. I momenti di aggregazioni si possono prevedere anche in sedi esterne rispetto a quella principale.



guida, a libera scelta del lavoratore), differenziati in base al livello di autonomia dei lavoratori nel gestire il bilanciamento tra lavoro in sede e a distanza.

Anche tra i partecipanti ai focus group si registra eterogeneità nell'adozione dei modelli di lavoro da remoto, anche all'interno degli Enti pubblici, tra cui si spazia da soluzioni caratterizzate da una spiccata flessibilità in termini di scelta di giorni ed orari a esperienze più rigide e vicine al telelavoro. Anche il tema dei margini di discrezionalità del management è strettamente connesso alla scelta del modello di lavoro da remoto (Ingrao 2023): in particolare nel settore pubblico è emerso che spesso la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate e le resistenze culturali di parte della dirigenza possono limitare l'autonomia decisionale sia dei manager che dei dipendenti. E, in alcune piccole realtà la presenza in sede rappresenta una forma di autotutela del dipendente, che altrimenti si sente in dovere di dimostrare il proprio impegno quando è da remoto. In alcuni casi l'assenza di criteri chiari e condivisi può alimentare una disparità di trattamento e creare malumori tra i dipendenti.

"Ho una dirigente che mi sta addosso e mi vorrebbe sempre presente" (Ente locale).

Al contrario, il settore privato, mostra margini di discrezionalità più ampi. Qui l'adozione dell'approccio ibrido sembra coniugare l'autonomia manageriale con le richieste dei lavoratori, anche perché è più facile adattare le caratteristiche del lavoro da remoto alle esigenze degli specifici team, delegando anche ai diversi manager alcune scelte sulla quantità dei giorni di presenza e la periodicità dei rientri. Nelle grandi imprese (specie nel settore delle telecomunicazioni) la discrezionalità degli stessi è bilanciata da accordi sindacali e policy aziendali che definiscono i criteri di accesso al lavoro da remoto.

"Solo 1/3 di presenze, il 50% lo può decidere il responsabile diretto" (Grande impresa telecomunicazioni).

Dalle testimonianze delle Pmi emerge un elevato grado di discrezionalità del management, con le decisioni spesso basate sul rapporto diretto tra datore di lavoro e lavoratore. Ciò può tuttavia ingenerare ambiguità e potenziali conflitti, anche in relazione al fenomeno dell'*overworking*.

"Potevi ricevere una telefonata alle 19 di sera, piuttosto che la mattina presto e per mettere un paletto ad alcune cose, abbiamo fissato una regolamentazione più ferrea sugli orari" (Associazione professionisti).

"Se un team è su un certo cliente deve erogare determinati tipi di servizi, quindi, è sulla base di quello che si va a decidere poi quanto smart working si può fare" (Grande impresa telecomunicazioni).

Il perno su cui si agisce nell'adozione di uno specifico modello/opzione è rappresentato dai margini di flessibilità concessa/adottata, spesso definiti da accordi individuali o sindacali, strettamente legati alla cultura aziendale, ma anche alla natura stessa della prestazione. In base a quanto emerso con i focus group i margini relativi alla flessibilità consentono di definire tre macrocategorie.

- modello rigido: simile al telelavoro, prevede orari e sedi di lavoro predefinite, con un basso grado di flessibilità e in cui il lavoro da remoto è concesso solo per esigenze particolari di conciliazione o per situazioni emergenziali.





I punti di forza riferiti a tale opzione riguardano: dal lato lavoratori avere aspettative chiare, poiché viene stabilito a priori quando e dove si è tenuti a svolgere la prestazione; dal lato datore di lavoro il monitoraggio del lavoro svolto, nonché la verifica della presenza risultano essere più semplici. Riguardo i punti di debolezza dal lato lavoratori si annovera senz'alto la scarsa flessibilità e quindi un potenziale impatto negativo sulla conciliazione vita-lavoro, ma anche una limitata adattabilità all'insorgenza di situazioni impreviste. Inoltre, la scelta di tale opzione, potrebbe scoraggiare persone di talento che non sono disposte a rinunciare a un maggiore livello di flessibilità.

- Modello ibrido: il più diffuso soprattutto nel settore privato, prevede un'alternanza tra lavoro svolto in presenza e da remoto (Tinti 2022) in cui la flessibilità accordata nella scelta dei giorni e degli orari è variabile, ma l'alternanza è riconosciuta come la soluzione migliore per assicurare la coerenza del team.

Nella già citata analisi sulla contrattazione aziendale svolta da Brachini (2024) emerge che in generale gli accordi prevedono un limite massimo di giornate (settimanali/mensili/annuali) che possono essere svolte in modalità agile, mentre la determinazione effettiva dei giorni di lavoro è demandata al rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, consentendo di coniugare le esigenze di entrambe le parti e degli specifici team di lavoro. In generale, la maggioranza dei contratti prevede una percentuale (su base mensile) del lavoro svolto da remoto, anche se, con riferimento alla mansione svolta (e in qualche caso alle caratteristiche del lavoratore), si possono prevedere quote differenti. Inoltre, è interessante segnalare che nei contratti più recenti si stabiliscono a priori sia le mansioni per cui si può avere accesso a tale modalità, nonché le relative percentuali. Tra i punti di forza di tale modello gli intervistati hanno segnalato un certo grado di controllo da parte dei dipendenti sul proprio orario e, al contempo, l'interazione di persona. Si registra altresì una facilitazione al *team building* ed alla collaborazione. Infine, dal lato datori di lavoro viene evidenziato un risparmio sui costi (riduzione spazi per uffici, utenze ecc.).

Tuttavia, i manager sottolineano la necessità di uno sforzo aggiuntivo, al fine di gestire il gruppo sia in presenza che a distanza, che prevede in parte un intervento sull'organizzazione del lavoro e la definizione chiara di compiti e responsabilità. Pertanto, al fine di evitare confusione e garantire la fluidità del lavoro, si rende necessario un investimento sull'organizzazione e sulla comunicazione aziendale, facilitata del resto dalla digitalizzazione dei processi.

- Modello *full remote*: prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa interamente da remoto senza obbligo di presenza in sede. È adottato principalmente da aziende con una forte cultura digitale, che operano prevalentemente nel settore IT ed è meno diffuso dei precedenti. Tale opzione, che offre un grado massimo di flessibilità, pone tuttavia delle sfide importanti in termini di coordinamento, comunicazione e mantenimento del senso di appartenenza in azienda.

Sui punti di forza gli intervistati segnalano, lato lavoratori ovviamente la massima flessibilità che consente agli stessi di esercitare un controllo completo soprattutto in termini di orario di lavoro, nonché di luogo da cui lavorare. Dal lato datori di lavoro è palese innanzitutto un significativo risparmio sui costi, attraverso l'eliminazione di spazi fisici adibiti ad uffici, ma altresì un ampliamento del bacino geografico di talenti.



Riguardo i punti di debolezza, si evidenziano lato lavoratori il rischio di isolamento e burnout, che tuttavia potrebbe essere limitato attraverso l'adozione di misure proattive, volte a garantire l'interazione sociale e il benessere dei dipendenti e a misure tecniche utili a garantire la disconnessione (blocco o rallentamento dei server di sera o nei giorni festivi). Inoltre, date le caratteristiche sopra descritte, richiederebbe una attenta valutazione sulla natura del lavoro da eseguire, nonché sulle esigenze dell'azienda. Dal lato datoriale si evidenzia ancora una volta la necessità di una forte cultura aziendale e di una strategia di comunicazione efficace.

Le testimonianze raccolte con i focus group hanno consentito peraltro di individuare i quesiti e le dimensioni che concorrono a definire le caratteristiche degli accordi di lavoro, con particolare attenzione ai gradi di libertà e flessibilità dei dipendenti nella scelta dei giorni e della fascia oraria in cui collocare la prestazione lavorativa, alla presenza o meno di strumenti di rendicontazione delle attività svolte e soprattutto alla possibilità per i dipendenti di contribuire a definire il proprio carico di lavoro, nella direzione tracciata anche dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (2025) che ha proposto all'interno dello stesso modello ibrido diverse combinazioni di autonomia del lavoratore e linee guida suggerite dall'azienda e dal team di lavoro.

### **2.3 La percezione del lavoro da remoto e i suoi percorsi**

Il lavoro da remoto è una modalità di erogazione della prestazione che va ad incidere, non solamente sull'organizzazione del lavoro, ma sulla stessa configurazione fisica dei contesti dove la si adotta. Per le imprese può voler dire rivedere la loro idea di lavoro: nuovi orari, nuove modalità di analisi dei processi produttivi, riassetto fisico degli ambienti di lavoro. È un processo delicato, in cui si deve aver ben chiaro con quale finalità lo si voglia introdurre, in modo da agevolarne l'implementazione. Non sorprende, quindi, che alcune realtà stiano cercando di tornare sui propri passi una volta cessata l'emergenza pandemica. L'efficientamento è un primo elemento emerso dai focus. Viene declinato sia in un'ottica di gestione dei costi, che di strategia aziendale. Il riassetto del patrimonio immobiliare e il contenimento delle spese sono argomenti presenti nell'agenda dell'alta dirigenza. Sono temi trasversali alla natura dell'Ente e fonte di riflessione/confronto tra pubblico e privato su come utilizzare al meglio le potenzialità di questa forma di lavoro.

La dismissione delle sedi fisiche, soprattutto quelle in locazione, garantisce per chi ha il compito di 'tenere i conti a posto' un vantaggio competitivo, ma l'attuazione necessita di cautela.

"Noi quest'anno siamo arrivati a dare disdette per le locazioni passive, che vuol dire cominciare a ripensare il modello, per cui non servono più 100 postazioni perché ho 100 persone, ma si ragiona come modelli di co-working e sharing" (Ente pubblico).

Nel pubblico, la scelta di intraprendere questo percorso ha dei vincoli dettati dall'indirizzo politico e dalle pressioni di diverse lobby (proprietà immobiliari, dite pulizia, mense aziendali, operatori della ristorazione), che vedono nel lavoro da remoto una minaccia per i propri interessi (perdita dell'indotto). Pressioni di senso opposto vengono dall'opinione pubblica, che ormai considera questa modalità di lavoro come strumento essenziale per gestire la quotidianità al di fuori del periodo dedicato al lavoro.





"[...] inizialmente non abbiamo lavorato sugli spazi, perché se il Governo, come pure aleggiava qualche mese fa, avesse detto: torniamo indietro, avremmo avuto il problema di come fare, e quindi c'era un po' di timore su questo" (Ente pubblico).

Una riconfigurazione fisica può avere anche altre chiavi interpretative. Può essere letta come scelta di strategia aziendale, con serie ripercussioni sul mercato del lavoro locale.

"Laddove si rendono lavorabili da remoto alcune posizioni, c'è sempre questa volontà da parte della casa madre di poter portare qualche attività in un altro paese o quantomeno creare un accorpamento per fare efficientamento. Questo, a livello di occupabilità [...] può essere un rischio sul lungo periodo" (Grande impresa settore chimico).

Per evitare la fuga delle imprese dai nostri territori è fondamentale agire valorizzando forme di collaborazione pubblico-privata, focalizzarsi sull'idea che benessere dell'impresa, benessere del territorio e della popolazione siano interconnessi. Operare su questa linea di pensiero, porterà a risultati significativi e duraturi. Per comprendere meglio questo concetto, si possono richiamare le conclusioni a cui sono giunti Tantillo e Zucaro (2024) nello studio sulla valorizzazione delle aree interne italiane. Gli autori rilevano come intorno al lavoro a distanza e alle opportunità che questo offre corrisponda un'eccessiva frammentazione delle policy. Sottolineano come solo l'adozione di *working pattern* orientati alla creazione di condizioni che favoriscano la stanzialità sul territorio, piuttosto che misure a breve termine quali sgravi fiscali e contributivi alle imprese, o alle doti una tantum erogate ai lavoratori e alle famiglie, creeranno meccanismi rigenerativi per entrambi gli attori in gioco.

Il rischio per l'occupazione non si esaurisce con una sua possibile diminuzione, può agire, anche, nella modifica della sua composizione. Alcuni intervistati hanno segnalato la possibilità di un potenziale scambio (deleterio) tra imprenditori e forza lavoro. In futuro, a fronte della concessione da parte delle imprese, soprattutto Pmi, di una modalità *full remote*, potrebbero anche preferirsi rapporti di lavoro ibridi, più vicini a quello autonomo, in cui i rischi e i costi d'impresa gravano sul lavoratore (Inapp e della Ratta 2024). Da un punto di vista prettamente organizzativo, una larga maggioranza del management intervistato è entrato nell'ottica di considerare il lavoro da remoto come leva gestionale, con una duplice valenza: fattore di inclusione e di attrazione/trattenimento.

Il tema dell'inclusione ha assunto nelle interviste varie sfaccettature, delle quali la principale è sicuramente la conciliazione vita/lavoro, ma è stato percepito anche come mezzo di reinserimento di persone fragili (anche se sussiste un obbligo di legge) o con difficoltà logistiche (pendolari).

Altra prospettiva è stata quella di inquadrarlo come leva attrattiva per i giovani talenti<sup>27</sup>. Una forza lavoro digitale rappresenta la risorsa chiave per agevolare il cambiamento. Il concederlo o meno può essere fattore decisivo, per la scelta di un soggetto in cerca di prima occupazione e per le Pmi scelta obbligata per competere con realtà dotate di maggiori risorse. Attrarli però non basta, bisogna trattenerli. Sempre più crescente è emersa la difficoltà a fidelizzare il neoassunto, anche per il comparto pubblico. La dirigenza di quest'ultimo si sta scontrando con la richiesta di mobilità verso altri Enti pubblici, che

---

<sup>27</sup> Oltre ad attrarre i talenti il lavoro da remoto si rileva spesso anche una leva importante per trattenere le risorse in azienda: secondo i dati del Censimento Istat, nel 2022 nelle imprese con più di 10 addetti la flessibilità degli orari di lavoro (in cui è compreso il lavoro da remoto) è indicata al secondo posto, dopo gli incentivi economici e di crescita professionale, nell'elenco delle pratiche seguite dalle aziende per attrarre e/o trattenere personale qualificato (Istat 2023).



garantiscono condizioni di lavoro ritenute migliori, quali la possibilità di sviluppo professionale, un'adeguata retribuzione o una maggiore flessibilità nella fruizione del lavoro agile. La dinamica del sottrarre una risorsa è da sempre presente nel comparto privato, il pubblico, meno abituato alla concorrenza interna, sembra acquisire la consapevolezza che garantire condizioni di lavoro migliori attraverso il lavoro agile potrebbe essere una possibile soluzione al problema.

Il primo passo per un cambiamento del genere è crederci: le organizzazioni come si stanno orientando? Il lavoro da remoto viene percepito come un costo o come un investimento?

Dall'analisi delle informazioni raccolte, non è emersa una motivazione chiara su cosa abbia spinto le imprese a adottare questa forma di lavoro.

In una prima fase, a ridosso del periodo pandemico, la principale preoccupazione è stata quella di inserirlo in modo adeguato alla specifica realtà aziendale. In particolare, l'assistenza richiesta ai consulenti del lavoro si è indirizzata sugli aspetti contrattualistici e normativi, sulla trasmissione ai responsabili delle risorse umane e ai lavoratori su quali fossero gli obblighi da rispettare in termini di sicurezza e orari di lavoro. È stato un lavoro mediato con le rappresentanze sindacali, di fatto ha fornito principalmente il quadro delle regole del gioco.

Non è stato invece riscontrato particolare interesse per temi quali il *team building*, la comunicazione da remoto, l'orientamento agli obiettivi, temi altrettanto importanti per sviluppare le potenzialità del lavoro da remoto, temi su cui, ad eccezione delle grandi imprese, non sembrano essere state effettuate specifiche riflessioni sulle esigenze di formazione del personale e dei manager. Interrogati sulla formazione effettuata, infatti, gli intervistati si sono soffermati sui benefit derivanti dallo svolgimento della formazione obbligatoria e sulla fattibilità che tale attività potesse essere svolta in modalità a distanza, in modo da poter sia equiparare coloro che non svolgono mansioni telelavorabili che utilizzare un momento ritenuto da alcuni come meno produttivo.

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, nella prima fase sono emersi orientamenti differenti in base alla natura dell'Ente, con i privati più orientati a rendere immediatamente operativi i dipendenti e definire policy e livelli di performance.

Nella fase successiva, si è agito su altri aspetti, in cui la dimensione aziendale ha avuto il suo peso: una struttura organizzativa meno complessa e la ridotta dimensione del gruppo di lavoro, tipici delle Pmi, hanno consentito un adattamento più agevole. D'altro canto, le esperienze più significative, iniziate prima della pandemia, sono state riportate dalle grandi imprese specie nel settore delle telecomunicazioni in cui, oltre a quello sull'organizzazione dei processi produttivi è stato effettuato anche un lavoro sulla riorganizzazione degli spazi aziendali.

Per mettersi in moto velocemente è necessario avere una buona infrastruttura IT, senza la quale non si riesce a lavorare a distanza. I consulenti, del resto, tendono in genere a consigliare sempre di fornire ai dipendenti la dotazione tecnologica anche quando questo non è previsto nei contratti, per migliorare il livello di sicurezza informatica e protezione dei dati. Nel pubblico in alcuni casi è stata riscontrata una difficoltà oggettiva all'approvvigionamento della strumentazione, dovuta sia agli alti costi ma anche alle procedure di acquisizione che devono sottostare a tempi lunghi. Ciò ha portato a situazioni transitorie (soprattutto in periodo di pandemia), in cui il dipendente ha dovuto utilizzare la strumentazione personale, garantire la connessione o condividere il medesimo pc aziendale con un collega (o con i figli tenuti a frequentare le lezioni in DaD). Una disparità di dotazione di risorse che si è rilevata tra Enti locali,



che forniscono i servizi diretti al cittadino ed altri tipi di Enti come ad esempio i Ministeri, che invece non hanno sofferto di questa mancanza.

Da quello detto sinora possiamo trarre alcune riflessioni.

Nonostante alcuni interlocutori ricordino che il tema del lavoro *office/less* si fosse già affermato negli anni '80 con le prime sperimentazioni di telelavoro (Di Nicola 1999, De Masi 2020), è opinione comune che quella attuale sia ancora una fase acerba, di conoscenza del fenomeno, dove i protagonisti cercano di orientarsi e di aggiustare il tiro.

È necessario un ripensamento del modello organizzativo per le aziende (soprattutto del pubblico) che vogliano intraprendere il passaggio da un modello di lavoro tradizionale, basato sulla presenza fisica e sul controllo diretto, a un modello di lavoro ibrido o remoto, che però richiede un profondo cambiamento culturale e organizzativo. La gestione dei gruppi a distanza, la valutazione delle performance, la formazione dei dipendenti sono solo alcune delle sfide che le aziende dovranno affrontare.

Il settore pubblico sembra essere quello più incerto sugli scenari futuri e su una forma di lavoro che, percepita principalmente come strumento di conciliazione viene considerata ormai irrinunciabile da una quota crescente di lavoratori e lavoratrici, mentre il privato lo vede principalmente come strumento per il raggiungimento di standard qualitativi alti. Due visioni che possono essere sintetizzate con i termini: cautela *versus* opportunità. Ovviamente queste percezioni non sono univoche all'interno di una organizzazione, ma ne delineano il tratto distintivo e ne orientano la pianificazione delle attività. Esse sono il risultato di configurazioni organizzative di partenza differenti tra loro.

## 2.4 Il patto per il buon lavoro

Come ogni processo di cambiamento anche l'organizzazione del lavoro da remoto richiede un'attenta pianificazione, che varia a seconda delle dimensioni aziendali, del settore e della cultura aziendale.

Come hanno vissuto le imprese questo momento, e come hanno proceduto?

In generale, il lavoro da remoto è stato percepito positivamente per la sua adattabilità quale strumento di cambiamento organizzativo e come motivo di orgoglio per aver dato la possibilità di mettersi alla prova durante la fase pandemica. Questi elementi, insieme alla pressione dei sindacati portano alcuni ad affermare che non si torna più indietro. Questa presa di coscienza ha richiesto, però, un grande lavoro di organizzazione, di analisi dei programmi di attività, di analisi delle esigenze. È stato necessario chiarire chi potesse ricoprire ruoli, precedentemente pensati in processi lavorativi con caratteristiche differenti; trovare momenti di confronto in presenza per non perdere quella conoscenza tacita data dall'esperienza sul campo, che rappresenta un valore aggiunto.

Il primo passo è stato quello di individuare le attività che potessero essere svolte da remoto e quelle che richiedessero presenza fisica (della Ratta 2022). La valutazione interna sembra essersi basata principalmente su due criteri di eleggibilità: trattare informazioni di varia natura (es: bilanci, buste paga, amministrazione, informatica ecc.) e la non immediatezza/urgenza dell'attività in presenza (es. operai, commerciali ecc.), intesa come contemporaneità tra richiesta ed erogazione della prestazione e non come reperibilità, concetto, che a detta dei consulenti va inteso come essere pronti a, essere disponibili.

"[...] lo *smart working* ci ha portato a migliorare nella valutazione delle persone e nell'organizzazione dei tempi in tutte queste attività, [...] quando dobbiamo svolgere un certo tipo di analisi in un certo



ambito, facciamo delle riunioni all'inizio, per programmare esattamente il tipo di attività, organizzarci e sapere chi fa cosa, in quali tempi e qual è il risultato che ci aspettiamo" (Pmi del settore chimico).

È al secondo livello (aziendale) che si sono cercate soluzioni concrete e si sono manifestati inevitabili tensioni. Sia nel privato che nelle amministrazioni pubbliche, la scelta di concedere o meno il lavoro da remoto rimane a discrezione del management, che si confronta con le richieste sindacali volte a dar maggior peso a regole concordate e ad estenderne il più possibile la fruizione alle varie mansioni/ruoli presenti in azienda. Questo scenario non sembra configurarsi nelle realtà molto piccole, dove la contrattazione avviene direttamente tra imprenditore e lavoratore e rende più facile l'adozione personalizzata di modelli di lavoro agile. I consulenti hanno riportato la visione dei lavoratori che, seppur favorevoli a questa nuova modalità, sottolineano anche alcuni aspetti negativi quali ad esempio la perdita del buono pasto e degli straordinari, che comportano una perdita di salario reale spingendo una parte di essi ad optare per la fattispecie del lavoro remoto, la modalità più rigida che prevede il buono pasto in cambio di un orario di lavoro stabilito a priori. Tra gli altri elementi negativi è menzionata anche la perdita di contatto con i meccanismi interni all'ambiente lavorativo che agevolano la crescita professionale: la costruzione e il mantenimento di relazioni significative con la dirigenza o con i colleghi è più complessa a distanza, dà luogo a rapporti più distaccati in cui è più difficile apprendere dagli altri o semplicemente farsi notare dai livelli apicali.

Una prima riflessione verte sulla discrezionalità del dirigente. Il suo potere decisionale è fortemente bilanciato. Vincoli istituzionali o il rischio di potenziali frizioni all'interno dei gruppi di lavoro possono orientare la modalità di conduzione.

Oltre agli aspetti connessi alla pianificazione del lavoro da remoto (cioè, a come si è cercato di inquadrarlo), le interviste hanno consentito di approfondire anche come questa forma di lavoro abbia impattato nelle varie fasi aziendali.

Un tema che ha suscitato un interessante confronto ha riguardato l'approvvigionamento delle risorse. L'essere dotati di una adeguata infrastruttura tecnologica e, soprattutto, la confidenza nell'usarla è stato un fattore di successo. Come già accennato, nel pubblico sembra esserci stata una scelta di campo nell'aggiornare alcuni settori di carattere istituzionale piuttosto che quelli adibiti ad erogare servizi. Nel privato molto hanno inciso la natura del business e la dimensione aziendale.

In generale, le strategie adottate per sopperire ad eventuali inadeguatezze sono state l'utilizzo di incentivi al dipendente per adattare la propria postazione domestica, e l'aggiornamento della rete aziendale tramite protocolli VPN o VDI. Data la limitatezza del campione in esame non è possibile fare inferenze sul reale stato dell'arte circa il livello di infrastrutture tecnologiche nel nostro Paese. Le informazioni forniteci, però, sembrano confermare una visione delle tecnologie quale fattore abilitante, più che di elemento strategico per il miglioramento e l'ottimizzazione dei processi produttivi (Brunetti e Zucaro 2026).

Il ragionare su come organizzare il lavoro a distanza non si esaurisce nel dotarsi di tecnologia, ma si concentra principalmente nell'acquisizione di capitale umano, in grado di valorizzare tale investimento.

La selezione e l'inserimento di nuove risorse umane rappresentano nuove sfide per la dirigenza.

Da un lato, le imprese si stanno interrogando sui possibili vantaggi di 'remotizzare' l'attività di ricerca del personale: intervistare candidati senza dover organizzare un incontro in presenza amplierebbe il ventaglio di scelta e ridurrebbe i costi. Dall'altro, in fase di contrattazione, si scontrano con una forza lavoro non



più disposta a prescindere dalle condizioni di impiego. Nei giovani, l'idea di lavoro e di impiego ruotano intorno alla consonanza tra valori personali e visione individualistica/strumentale, rispetto all'idea di sforzo collettivo, di appartenenza a un gruppo.

"Il giovane è più allettato da un obiettivo, da un premio produzione, da una crescita professionale, dai numeri e quindi, quel senso di appartenenza, sicuramente andrà a spegnersi" (Consulente del lavoro).

Come emerge da alcuni studi (da ultimo nei più recenti dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano 2025), i giovani sempre più spesso sembrano preferire di rinunciare ad una opportunità pur di scegliersi il proprio datore di lavoro. Gli intervistati hanno riportato di trovarsi, sempre più spesso, di fronte alla richiesta da parte dei candidati del lavoro da remoto quale elemento irrinunciabile, prima ancora di conoscere le caratteristiche stesse del lavoro. Si tratta di un fenomeno particolarmente interessante, perché il potere di posizione datoriale comincia a bilanciarsi con quello di una forza lavoro consapevole del valore del proprio apporto.

"Poi durante la selezione, ho avuto anche persone che volevano il *remote working* completo. Quello no, non c'è discussione. Magari anche profili validissimi, però non ho la possibilità di andare in deroga, ma per rispetto anche degli altri," (Pmi del settore trasporto energia).

Questo senso di distacco, tra il giovane e la realtà con cui dovrà confrontarsi, ha reso necessarie l'adozione di strategie per l'inserimento in azienda, quali ad esempio un periodo iniziale di affiancamento in presenza, non tanto per l'acquisizione di competenze specifiche quanto per trasferire il mestiere, ossia come si gestisce un problema o sapere a chi rivolgersi quando necessario. In sintesi, si è attuato un processo di socializzazione organizzativa.

Infine, è stato toccato marginalmente un tema da non sottovalutare: l'ottimizzazione delle risorse già esistenti, ossia mettere nelle condizioni di operare al meglio il lavoratore anziano, che si trova a svolgere la sua attività secondo modalità organizzative a cui non è abituato. A detta dei consulenti il tema non sembra riscuotere particolare interesse da parte delle imprese.

I consulenti del lavoro sottolineano come il futuro del lavoro agile sia strettamente legato al cambio generazionale e alla progressiva affermazione di nuovi valori e priorità. Infatti, mentre le generazioni più anziane, legate al modello tradizionale di lavoro in presenza, mostrano una certa resistenza al cambiamento, i giovani, abituati alla flessibilità e alla condivisione, vedono nel lavoro da remoto un'opportunità per conciliare meglio la vita professionale con la vita privata.

I responsabili delle risorse umane hanno ben chiaro che, se il lavoro da remoto rimarrà come elemento strutturale, sarà l'occasione per rivedere i modelli di produzione, con un ruolo diverso dell'apporto delle tecnologie. Il funzionamento dei processi interni all'organizzazione sta cambiando: si sente meno l'esigenza di figure intermedie di coordinamento, si sta giungendo ad una struttura organizzativa sempre più orizzontale. La ri-scoperta del lavorare in autonomia è stata una spinta ad organizzare diversamente le cose. Pur avendo a disposizione la strumentazione che permetterebbe il monitoraggio dell'andamento e della valutazione della prestazione sarà necessario stabilire in maniera più stringente cosa i singoli debbano fare e in quanto tempo.

Anche quando si ha la consapevolezza di come poter agire, i dirigenti (soprattutto nel pubblico) tendono a non assumersi la responsabilità di come concedere e gestire il lavoro da remoto.



“Il problema è che molte volte i dirigenti non si assumono la responsabilità di decidere chi può fare il lavoro agile e chi no” (Ente locale).

“In questo margine c’è una grande discrezionalità e questo comporta situazioni di disparità tra strutture...per me dovrebbe essere il singolo dirigente, la singola guida, che sa qual è la sua situazione e sa chi ne può usufruire e quanto costi. Posto che dopo questo rischia di creare l’anarchia” (Ente pubblico).

Il venir meno dei tempi dettati dal lavoro in presenza ha sicuramente suscitato un senso di smarrimento, sia nei dirigenti che nei dipendenti. Il management non sembra pronto a gestire contemporaneamente personale sia in presenza che in remoto, soprattutto quando si coordinano grandi numeri. Il rischio percepito è che un eccesso di delega possa far perdere il controllo sul funzionamento delle attività. Questo ha comportato uno sforzo supplementare, onde evitare uno stato d’ansia generalizzato.

“Il discorso è, che ho sperimentato il lavoro agile, ma preferisco stare in presenza, piuttosto che a casa, perché ti senti proprio responsabile, nel senso che ti viene ansia [...]” (Ente locale).

La dirigenza abituata ad avere un contatto diretto col personale si è dovuta riadattare puntando sulla motivazione e la responsabilizzazione dei dipendenti. Questi passaggi non sono stati esenti da difficoltà. La necessità di non perdere troppo i contatti, le richieste pressanti di alcuni capi hanno suscitato un’ansia dal dover dimostrare, che si è tradotta in una proattività a volte eccessiva, inducendo alcuni a preferire il lavoro in presenza.

“Ti senti che il lavoro deve andare avanti e che tu devi dimostrare, ma in qualche modo [...] ci sono delle persone che non possono fare il lavoro agile, perché non lavorano neanche in ufficio” (Ente locale).

“[...] perché vengono da noi, che magari lo stanno già facendo lo smart working e vengono da noi a chiedere come lo possono modificare, perché magari si sono resi conto che non era poi così positivo come poteva sembrare all’inizio” (Consulente del lavoro).

Questo stato di incertezza reciproco fa riflettere sulla necessità di una regolamentazione, che proponga soluzioni condivise nel rispetto dei ruoli: una sorta di codice etico, un patto per il ‘buon lavoro’. L’organizzazione del lavoro rimane a titolarità del dirigente. Ciò non toglie, che in ottica di trasparenza e collaborazione, si possano concordare le modalità di svolgimento delle attività. Con la fine della divisione netta tra orario di lavoro e di vita privata la tutela del benessere del dipendente va intesa nel suo complesso. La protezione dei lavoratori da un eccessivo dilatarsi del tempo di lavoro, se non viene riconosciuto il confine tra lavoro e non lavoro, rappresenta un nodo da monitorare anche attraverso l’analisi di dati statistici (Fiorucci 2022, Inapp e Zucaro 2022, Ingrao 2023). Il rischio è quello di ritrovarsi a dover gestire persone che dilatano oltremodo il tempo di lavoro, altre che non sanno coordinarsi con il gruppo o che adottano comportamenti ritenuti non consoni.

“[...] infatti, il mio staff, quando lavora da remoto a casa, è disperato perché dicono: inizio a lavorare alle 8 e finisco alle 19 [...]” (Ente pubblico).



"I colleghi che sono in smart sono stati al mare fino alle 16, poi iniziano a lavorare e mi mandano le firme alle 19. Io che ho lavorato tutto il giorno e dovrei smettere alle 19 ..." (Ente pubblico).

"[...] è previsto un vademecum di situazioni in cui il responsabile può chiedere ai dipendenti di recarsi in ufficio per delle attività" (Grande impresa di telecomunicazioni).

È opinione comune dei rispondenti che non esista una unica modalità consona alla conduzione del lavoro da remoto e che sia compito del dirigente adeguarla in base alle caratteristiche del gruppo di lavoro. Pur riconoscendo alla leadership delegante caratteristiche che si legano meglio, ciò che conta è il raggiungimento del risultato, e questo può essere ottenuto con stili diversi tra loro. La difficoltà, invece, risiede piuttosto nel trasferire l'importanza dell'obiettivo: è un problema di comunicazione interna. È basilare comprendere cosa dire a distanza, magari avere un colloquio su temi specifici, e quando sia necessario un incontro in presenza, ad esempio, quando si vuole fare un resoconto sullo stato di avanzamento delle attività.

Saper trasferire l'importanza di un obiettivo, responsabilizzare il personale, renderlo autonomo sono richiami al ruolo di formatore del dirigente<sup>28</sup>. L'organizzazione aziendale deve strutturarsi in modo da accompagnare questo processo di trasformazione, agevolare il manager a formarsi come formatore.

Cosa hanno fatto le aziende in proposito?

La formazione è apparso un tema molto articolato, in cui la dimensione aziendale si è rivelato elemento discriminante.

Come accennato in precedenza, in una fase iniziale, si è sentita l'esigenza di colmare un divario informativo richiedendo consulenze esterne su temi legati alla contrattualistica e alla normativa vigente.

Ci si è poi interessati ad una formazione specifica per le figure a cui si rivolgeva.

In generale nelle grandi imprese ha assunto una forma più strutturata e diffusa.

"Abbiamo investito tanto in formazione sia per i collaboratori, sia per i manager. Abbiamo dei tool di verifica per lo smart working, questionari per gli utilizzatori e soprattutto abbiamo un'indagine di clima condotta a livello globale dall'azienda ogni anno" (Pmi del settore chimico).

"Noi abbiamo fatto un programma che metteva insieme i dirigenti veri e propri, ma anche capo team, perché di fatto chi gestisce i gruppi di lavoro, deve abituarsi a gestirli in maniera ibrida" (Ente pubblico).

Nelle piccole imprese si è adottato un approccio più informale, basato sulla valutazione diretta delle esigenze dei dipendenti, sulla condivisione di best practice o sul mentoring da parte di colleghi.

Nella Pubblica amministrazione la formazione è spesso gestita in modo centralizzato, con programmi standard, che non sempre rispondono alle esigenze specifiche dei diversi Enti e degli stessi dipendenti. Si preferisce spesso utilizzare la modalità asincrona da remoto, che ne permette la fruizione in momenti diversi da quello in presenza. Il pubblico, per sua natura, è spesso caratterizzato da processi decisionali più lenti e complessi rispetto al privato. Questo aspetto, unito alla rigidità di alcune norme e procedure, ha reso più difficile lo sviluppo di percorsi formativi adeguati.

---

<sup>28</sup> Una riflessione analoga è emersa nel corso della presentazione nell'aprile 2023 della ricerca di Fondirigenti proprio sul ruolo di formatore del manager. <https://www.fondirigenti.it/documents/515321/5ee7268d-1650-b3bc-92e7-0bfebeab517b>.





"Le occasioni di incontro già erano poche prima, adesso sono sempre meno, anche perché la formazione, da frontale è diventata online, sono stati tagliati i costi, si è cercato anche di risparmiare, quindi, quello che iniziamo a subire molto, è che abbiamo questa necessità, questa sfida di tenere insieme le persone" (Ente pubblico).

Entrando nel merito delle attività di produzione in senso stretto, si è riscontrato come il lavoro da remoto non abbia inciso sull'entità del carico di lavoro quanto, piuttosto, nel direzionarne lo svolgimento. L'utilizzo di strumenti gestionali o di reportistica ha consentito di lavorare in trasparenza, permettendo al management di strutturare meglio gli aspetti organizzativi (assegnazione delle responsabilità, monitoraggio dello stato di avanzamento), di dettare tempi precisi per lo svolgimento di ogni attività. Alla forza lavoro ha dato la possibilità di coordinarsi in tempo reale su progetti comuni, rafforzando il senso di responsabilità che, lavorando a distanza senza l'interazione e confronto dal vivo, poteva venir meno. Di contro, l'eccessiva standardizzazione di procedure e autonomia operativa tra gruppi, se da un lato può essere funzionale a rendere efficiente e produttivo il lavoro a distanza, dall'altro rischia di far perdere quella creatività data dal capitale sociale che ogni individuo è in grado di ottenere dalla sua rete di relazioni sociali (sul punto si rimanda a quanto riportato da Ponzellini 2023, cap. V).

Nelle testimonianze raccolte, appare evidente quanto la tecnologia abbia agevolato le funzioni strumentali del management facilitando la trasparenza dell'operato, sviluppando il necessario sentimento di coesione di gruppo. Sapere, anche se si è a distanza, chi fa cosa e che si è valutati in maniera equa ha funzionato da collante. Tutto ciò si è tradotto in un miglioramento dell'organizzazione del lavoro ma non necessariamente in un aumento della produttività. Come confermato dai responsabili delle risorse umane, i loro tentativi di rilevazione non hanno portato a risultati definitivi: ad un aumento registrato in fase pandemica si è poi tornati ai livelli precedenti. Viene sicuramente riscontrata una maggiore disponibilità da parte dei dipendenti a lavorare oltre orario in caso di necessità anche se alcuni hanno ben presente l'importanza di garantire forme di disconnessione (in alcuni casi sono stati riportati esempi pratici come il rallentamento serale dei server). Probabilmente, l'adozione di comportamenti non consueti da parte della forza lavoro, ma legati al dato momento (come un maggior numero di ore al computer durante la pandemia, minore richiesta di permessi, evitare di assentarsi anche quando non si è in perfette condizioni fisiche ecc.) ha determinato un incremento fisiologico della produttività, ma non duraturo.

## **2.5 Le forme di lavoro a distanza nelle Pubbliche amministrazioni: brevi riflessioni a partire dai risultati dei focus group**

In riferimento allo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza, il settore pubblico presenta delle peculiarità tali da richiedere all'interno di questo scritto, una sua specifica trattazione, ad integrazione dei cenni di comparazione con il privato, che sono stati effettuati nelle pagine precedenti.

Innanzitutto, occorre ricordare che nell'alveo del lavoro a distanza nelle Pubbliche amministrazioni sono comprese tre distinte fattispecie e precisamente, enucleandole in ordine cronologico di introduzione nell'ordinamento: il telelavoro, il lavoro agile e il lavoro da remoto.

Si è ritenuto opportuno tralasciare la modalità più risalente, ossia il telelavoro, in quanto costituisce una tipologia che, pur non essendo formalmente abrogata, risulta ormai residuale sul piano applicativo. L'attenzione sarà pertanto rivolta agli aspetti concreti di implementazione, così come emergono dalle dichiarazioni rese nei focus group. Ecco come uno degli interpellati riassume l'*excursus*:





“La storia del lavoro a distanza nel nostro Ente pubblico è una storia che viene da molto lontano. Per andare agli anni più recenti, noi nel 2014 abbiamo stipulato il primo accordo sindacale in materia di telelavoro, poi nel 2019 abbiamo avviato la sperimentazione in materia di lavoro agile, che è poi esplosa con la pandemia e dal 2024 abbiamo avviato la sperimentazione, che poi è andata a regime dal 1° gennaio 2025, del lavoro da remoto. Chiaramente non è possibile gestire tre forme di lavoro a distanza, per cui con l'introduzione del lavoro da remoto sta mandando in soffitta il telelavoro” (Ente pubblico).

Tra le diverse fattispecie riconducibili, pertanto, alla categoria del lavoro a distanza nelle Pubbliche amministrazioni, la maggiore diffusione ha riguardato, anche in suddetto contesto, il lavoro agile/smart working<sup>29</sup>, inteso come modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato priva di vincoli predeterminati di luogo e di orario e basata sull'alternanza tra attività in presenza e da remoto, secondo la disciplina di cui alla Legge n. 81 del 2017.

Tale configurazione normativa, tuttavia, ha trovato nella fase pandemica un'applicazione solo nel lavoro agile emergenziale o semplificato introdotti in combinato disposto con le misure di contenimento del contagio. Tali fattispecie hanno assunto connotati peculiari, avvicinandosi di fatto al telelavoro pur restando formalmente distinte da esso. Si è trattato di una regolazione derogatoria, spesso indicata come home working, caratterizzata dalla prestazione resa in via continuativa da remoto, prevalentemente presso il domicilio del lavoratore (Zucaro 2022).

Un lavoro agile quindi caratterizzato anche da una finalità diversa da quella per cui era stato introdotto nell'ordinamento. Infatti, nel periodo pandemico il fine era di carattere sanitario (Brollo 2020) e non quello ordinario di cui all'art. 18, comma 1, della Legge 81 del 2017, in lettura congiunta con l'art. 14 della Legge 124 del 2015, e quindi di agevolare la conciliazione vita-lavoro.

Successivamente al periodo emergenziale più acuto, nella contrattazione collettiva nazionale del pubblico impiego viene introdotta la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto, all'interno del titolo dedicato al lavoro a distanza. Il primo CCNL a prevedere la suddetta articolazione è inerente alle Funzioni Centrali, che rappresenta di consueto il testo contrattuale che indirizza le negoziazioni degli altri comparti, i quali infatti riprenderanno la distinzione ivi prevista. La relativa ipotesi di tale contratto collettivo nazionale veniva sottoscritta dalle parti il 5 gennaio 2022 per poi giungere a firma definitiva il 9 maggio 2022.

Nei focus group, i dirigenti pubblici e i responsabili del personale hanno confermato di utilizzare entrambe le fattispecie, e come in parte accennato a detrimento del telelavoro che seppur non totalmente sovrapponibile al lavoro da remoto, appare destinato a essere sostituito da quest'ultimo.

Alcune dichiarazioni mettono in luce un elemento comune al lavoro da remoto e al lavoro agile, che li distingue invece dal telelavoro.

“Abbiamo introdotto il telelavoro d'Istituto con accordo contrattuale, dal 2014 con l'organizzazione sindacale, invece, [...] sia il lavoro agile, sia il lavoro da remoto, sono stati introdotti in maniera unilaterale, in quanto nel campo delle amministrazioni pubbliche non è necessario un accordo

---

<sup>29</sup> Secondo i dati dell'indagine Inapp-Plus, nel momento di massima diffusione della pandemia i lavoratori a distanza hanno raggiunto quasi nove milioni di occupati, ridottisi nel 2021 a circa 7,2 milioni (pari al 32,5% del totale), di cui il 61% ha operato da remoto per almeno tre giorni a settimana (Inapp 2022). In tale contesto, il cosiddetto lavoro agile semplificato ha interessato il 73,4% dei dipendenti (Bergamante e Zucaro 2023), confermando la natura eccezionale e al tempo stesso strutturale del fenomeno, destinato a incidere in modo duraturo sui modelli organizzativi e sulle dinamiche della subordinazione.



sindacale, in quanto l'accordo sindacale è nel contratto collettivo nazionale di lavoro. Poi nell'ambito delle regole fissate a quell'accordo sono le singole amministrazioni che fissano le regole a seguito di un confronto non vincolante con le organizzazioni sindacali. [...] quindi l'idea che ci ha portato anche un po' di attrito con le organizzazioni sindacali è che noi l'abbiamo considerata una misura organizzativa, alla pari di quelle che sono le misure organizzative dell'organizzazione del lavoro, soprattutto la micro-organizzazione, per cui ogni responsabile di struttura, nell'organizzare il proprio ufficio, contratta individualmente coi singoli lavoratori la quota di lavoro che può essere svolta in modalità da remoto" (Ente pubblico).

In un altro caso, pur riconoscendo che la maggior parte della popolazione lavorativa opta per il lavoro agile viene evidenziato che, quando si sceglie diversamente, questo avviene:

"perché perdono il buono pasto, non fanno lo straordinario e questo li porta a vedere, a percepire una perdita di salario reale e questo fa sì che c'è una tendenza a preferire al lavoro agile il lavoro da remoto, che per noi è un istituto che prevede il buono pasto, ma ha delle complicità molto più importanti [...] è ancora più rigido del telelavoro, perché il telelavoro non aveva l'orario, invece questo ce l'ha proprio". (Agenzia pubblica)

Un ulteriore aspetto che si rileva in relazione alla scelta della lavoratrice o del lavoratore di optare per il lavoro da remoto piuttosto che per il lavoro agile riguarda il carico di lavoro:

"[...] i lavoratori agili, vedendo che una parte ridotta, sotto le 200 persone, usufruisce del lavoro da remoto e fa il lavoro straordinario e prende il buono pasto [...], si sentono ancora più sotto pressione e sono ancora più stressati, chiedono: perché loro sì e noi no? Perché devo lavorare fino a mezzanotte per far uscire un report, senza prendere una lira in più? E invece il collega, lavorando da remoto, ha beccato lo straordinario e il buono pasto? Da qui tentativi, come abbiamo detto e grazie al nostro Direttore generale, non abbiamo ceduto sotto questo profilo, nel senso che da questo punto di vista, è una scelta che abbiamo fatto assieme [...] sono due modelli assolutamente alternativi" (Ente pubblico).

Tra i profili di maggiore rilievo della disciplina pubblica vi è il principio di prevalenza in presenza, che era stato previsto dal decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021<sup>30</sup>, e dalle successive Linee guida sul lavoro agile nella Pubblica amministrazione del 30 novembre 2021.

Il regime non si applica, tuttavia, alle situazioni di fragilità, per le quali continuava a valere la prevalenza di un altro principio: la tutela primaria della salute, che il perdurare dello stato di contingenza pandemica imponeva di considerare con particolare cautela.

---

<sup>30</sup> All'art. 3, veniva stabilito:

"Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi ai sensi dell'art. 6, comma 2, lettera c) , del Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), e tenuto che a decorrere dalla data di cui al comma 1 il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, l'accesso a tale modalità, ove consentito a legislazione vigente, potrà essere autorizzato esclusivamente nel rispetto delle seguenti condizionalità: [...] b) l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza".



Successivamente, da un lato, l'Organizzazione mondiale della sanità, in data 5 maggio 2023, ha dichiarato ufficialmente conclusa la pandemia; dall'altro, l'introduzione della disciplina del lavoro agile e del lavoro da remoto nella contrattazione collettiva nazionale di comparto – nella quale lo strumento del lavoro agile è stato configurato come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori – “ha fatto ritenere superata l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che – solo nel contesto pandemico – sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela” – si legge nella successiva Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 29 dicembre 2023.

Tuttavia, l'atto di indirizzo – noto anche come Direttiva Zangrillo – prosegue precisando che, venuta meno la citata disciplina di tutela, occorre promuovere un uso consapevole degli strumenti di flessibilità già previsti dalle fonti di regolazione, ivi inclusa quella negoziale. In particolare, la direttiva mira a sensibilizzare la dirigenza delle Pubbliche amministrazioni affinché tali strumenti siano orientati alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute.

A tal fine, viene evidenziata la necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali o familiari, la possibilità di svolgere la prestazione in modalità agile, anche in deroga al criterio della prevalenza della prestazione in presenza.

La previsione non configura una tutela limitata alle sole esigenze di cura personale a carattere sanitario, ma si estende anche a peculiari situazioni di natura personale o familiare, da intendersi in senso ampio, in coerenza con una logica di flessibilità inclusiva e di effettività del diritto all'equilibrio vita-lavoro.

Ad ogni modo, nella pratica, il criterio della prevalenza sembra essersi ridotto a un mero limite quantitativo, interpretato semplicemente come soglia minima di presenza in ufficio, piuttosto che come strumento di bilanciamento tra esigenze organizzative ed esigenze di armonizzazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Tra i dirigenti intervistati, c'è chi lo connota attraverso una similitudine di chiara evidenza:

“l'unico criterio è quello della prevalenza ma io credo che questo sia un paradosso. Perché credo che la natura dello smart working sia proprio la sua elasticità, e per me a decidere dovrebbe essere il singolo dirigente, la singola guida, che sa chi ne può usufruire e per quanti giorni”. (Amministrazione centrale)

La prevalenza in presenza appare quindi assumere quasi un valore simbolico, riaffermando il principio secondo cui la prestazione resa in ufficio resta la forma ordinaria di lavoro.

Tornando al tema delle situazioni di fragilità e vulnerabilità, queste determinano quindi la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile anche in forma integralmente da remoto, rimanendo tuttavia al di fuori della disciplina generale e consentendo una più ampia flessibilità nell'applicazione.

Sul punto, è opportuno menzionare anche l'atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale relativo al triennio 2022-2024 delle Funzioni centrali, del 29 maggio 2024, nel quale si legge che:

“il contratto ad invarianza di spesa, potrà in ogni caso, perseguire, ulteriori obiettivi di flessibilità per un più ampio utilizzo delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa sia in modalità agile che da remoto, ove tali modalità siano compatibili con la natura della prestazione, attraverso il superamento del principio dello svolgimento della prestazione ‘in presenza’: per assicurare sostegno



alla genitorialità; a favore di lavoratori che documentino particolari esigenze di salute, anche non disciplinate da leggi speciali; che assistano familiari ai sensi e attraverso modalità riconosciute dalla legge. In questi casi, la prestazione resa con tali modalità, potrà interessare periodi continuativi non soggetti a limiti temporali se non quelli individuati dall'accordo, a condizione che alla modalità di lavoro prescelta consegua il raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati al lavoratore e che sia, nel tempo, coerente con gli obiettivi organizzativi" (Contratto funzioni Centrali, maggio 2024).

In riferimento a questa deroga prevista per le situazioni di lavoro agile, se in alcune amministrazioni questa specifica tipologia di lavoro agile viene definita potenziata, in altri casi più semplicemente:

"se un medico competente dice che sarebbe più opportuno garantire un maggior numero di giorni di lavoro agile, diamo un maggior numero di giorni di lavoro agile. Sempre a richiesta del lavoratore" (Agenzia pubblica).

Tutti gli intervistati sono stati concordi però nell'evidenziare che l'introduzione del lavoro a distanza, oltre a un migliore equilibrio tra vita e lavoro per la popolazione lavorativa (Zucaro 2024), determina diversi vantaggi anche per le amministrazioni, tra cui:

"una cosa che si è notata è una riduzione delle assenze nelle varie occupazioni, cioè, il fatto di poter conciliare meglio il tempo, comporta una riduzione delle assenze, anche quella di malattia. Siccome per l'assenza di malattia c'è una trattenuta, spesso il lavoratore dice: preferisco, visto che sto male, ma non così tanto da non poter fare qualcosa, restare a casa e lavorare da casa". (Ente pubblico)

È emersa anche una riduzione delle richieste di permessi o di part-time. In uno degli Enti pubblici consultati tale decremento è avvenuto in modo significativo. In altri casi si osserva invece che:

"il permesso di lavoro si prende, limitatamente alla fascia di contattabilità<sup>31</sup>. Anche quello dipende quanto l'amministrazione è aperta o chiusa nel definire le fasce di contattabilità. Ovviamente, l'amministrazione che usa bene il lavoro agile, definisce le fasce di contattabilità limitate, non a ore di lavoro e questo fa sì che il lavoratore abbia gli spazi nella giornata per poter fare delle attività". (Agenzia pubblica)

Si evidenziano, inoltre, effetti positivi in termini di risparmio energetico, ottenuti attraverso la chiusura programmata degli uffici, che consente alle lavoratrici e ai lavoratori di scegliere tra un giorno di ferie o il lavoro a distanza.

"Noi l'abbiamo fatta. Nelle giornate di ponte, cioè, quando tra due festivi c'è un venerdì, quel giorno la struttura è chiusa" (Agenzia pubblica).

"Lo stiamo pensando, soprattutto nelle sedi territoriali. [...] Una delle proposte che stiamo valutando è di partire, anche solo come sperimentazione, e poi chiudere una giornata intera, in modo che tutti siano in smart, così da ottenere una serie di risparmi. Abbiamo pochi sportelli al pubblico e laboratori,

---

<sup>31</sup> Per approfondimenti sul concetto di contattabilità nel lavoro agile nella PA si consenta il rinvio a Inapp e Zucaro 2022.



dove è necessaria la presenza fisica, e quindi a volte si fa fatica a tenerli aperti un'intera giornata proprio per questo, perché ci sono poche unità, allora lì lo stiamo immaginando. Per il resto, sulle sedi centrali, utilizziamo le chiusure obbligatorie per far smaltire le ferie" (Ente pubblico).

"L'hanno già fatto e così hanno un risparmio energetico" (Ente locale).

Non mancano, tuttavia, criticità che sembrano porsi in contrasto con tali misure, pur evidenziandone gli indubbi vantaggi economici:

"a un certo punto abbiamo adottato una sperimentazione, cioè, il venerdì di smart obbligatorio, sperimentazione che poi è stata ritirata, anche per una serie di pressioni di lobby esterne, perché voi sapete che uno dei grandi nemici dello smart sono le lobby immobiliari, lobby dei ristoranti, lobby dei servizi [...] sono persone che hanno il proprio interesse e lo portano avanti, per cui è stato ritirato e quindi adesso è tornato volontario" (Amministrazione centrale).

Un tema questo che è anche inerente alla tutela della disconnessione e del diritto al riposo:

"adesso stiamo dando il cellulare a tutti quanti perché, una delle cose che abbiamo notato è che, se il lavoratore non è collegato, una delle lamentele maggiori che hanno i dirigenti, o anche i colleghi tra di loro, è nel capire se il collega che non è collegato è in ferie o se in quel momento non è sul suo computer e poi per evitare che non si coinvolga il collega per paura di disturbarlo, si è scelto di dare a tutti un cellulare d'ufficio, che deve rimanere acceso quando si sta lavorando e si spegne quando non si sta lavorando, in modo che, se il collega lo chiama, se il collega sta lavorando risponderà, se invece è in ferie, sarà spento. Quindi, per superare uno dei problemi che avevano i dirigenti nell'individuare se [...] ma anche i colleghi fra di loro, se il collega non c'è fisicamente, la domanda è: 'non c'è perché è in ferie? Non c'è perché [...], allora per evitare problemi, abbiamo optato di dare a tutti un cellulare di servizio" (Agenzia pubblica).

Uno degli intervistati richiama, a questo proposito, il tema del time *porosity* (Genin 2016), ossia il rischio che i confini tra tempi di vita e tempi di lavoro siano sempre più sfumati, comportando negative ingerenze:

"credo dipenda molto anche dalle commistioni personali e anche dai livelli, perché penso che un livello dirigenziale tende, nelle fasce di contattabilità a non strafare, poi dipende sempre dalle persone, perché penso che anche voi abbiate esperienza di persone che, se sono in ferie o in malattia, continuano a lavorare" (Amministrazione centrale).

Nel complesso, dalle testimonianze dei dirigenti e dei responsabili del personale emerge un approccio pragmatico, in cui la regolazione del lavoro a distanza si adatta progressivamente alle esigenze organizzative e alle specificità delle singole amministrazioni.

In conclusione, il lavoro a distanza nella Pubblica amministrazione emerge come un modello organizzativo in evoluzione, nel quale la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto si intreccia con questioni organizzative e di equità, che incidono sul benessere e sulla produttività.



Pur in presenza di un quadro regolatorio in via di consolidamento<sup>32</sup>, persistono quindi nodi interpretativi e applicativi<sup>33</sup> che richiedono ulteriori riflessioni, anche alla luce delle trasformazioni in corso nei modelli di gestione e valutazione della performance.

Le evidenze raccolte attraverso i focus group costituiscono un primo passo di un percorso di ricerca da realizzare in futuro con approfondimenti quantitativi sul lavoro da remoto, al fine di offrire un'analisi integrata dei profili giuridici e organizzativi coinvolti.

## 2.6 Vantaggi e sfide del lavoro da remoto: analisi testuale

Un bilancio conclusivo di quanto emerso fin qui può essere tracciato utilizzando alcune tecniche statistiche di analisi lessicale (Bolasco 2013, Tuzzi 2024) applicate all'insieme delle trascrizioni dei focus group, utili a selezionare le parole o espressioni più significative emerse nel corso delle discussioni. La trascrizione di una discussione di focus group rappresenta un testo particolarmente complesso per questo tipo di analisi, perché i discorsi degli interlocutori spesso si intrecciano completandosi tra loro e le evidenze numeriche sono più difficili da individuare (per una trattazione di alcuni aspetti metodologici si rimanda a della Ratta 2005). Tuttavia, si ritiene utile, nella fase conclusiva riportare l'attenzione su alcune evidenze dell'analisi lessicale utili a integrare la trattazione analitica svolta fin qui.

### Le caratteristiche lessicali del testo

Il testo (comprensivo degli interventi del moderatore) è di dimensioni medio-piccole e conta nel complesso circa 56 mila parole, con 6.587 parole diverse e una ricchezza lessicale (rapporto tra vocabolario e parole diverse) media, pari a 11,7. Tra le parole tema, vale a dire quelle che si riscontrano con maggiore frequenza, vi sono naturalmente lavoro, lavoratore o lavorare (480 occorrenze in tutto), smart working o lavoro agile (366 occorrenze), ma anche persone (187), azienda (136), dipendenti (90), formazione (79,) personale (65), insieme alle locuzioni a casa (80) e in ufficio (65). Le parole piene più frequenti sono visualizzate nella figura 4, che riporta il *Wordcloud* realizzato con il software Iramuteq<sup>34</sup>.

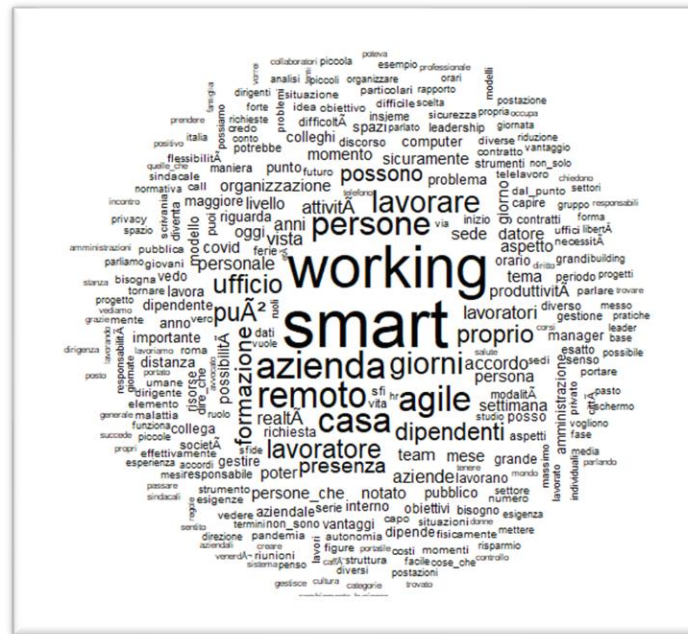
---

<sup>32</sup> Sono stati avviati i rinnovi contrattuali dei comparti del lavoro pubblico privatizzato.

<sup>33</sup> Per evidenze empiriche sul punto, si veda l'analisi di della Ratta *et al.* 2025, i cui esiti confermano che il lavoro da remoto sperimentato dalla popolazione lavorativa delle pubbliche amministrazioni ha presentato maggiori criticità rispetto al privato, in ragione di una dimensione organizzativa tendenzialmente meno flessibile e rapida nell'allinearsi a questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

<sup>34</sup> Per il calcolo della nuvola di parole il programma effettua alcuni trattamenti automatici sulla base di dizionari interni non modificabili determinando risultati leggermente diversi da quelli ottenuti con il programma Taltac2, che a sua volta consente di riconoscere alcune locuzioni (es. a\_casa, in\_ufficio) e di effettuare procedure di lessicalizzazione sulla base di istruzioni fornite dall'utente (ad esempio far diventare una parola unica forme composte come smart\_working o lavoro\_agile).

### Wordcloud delle parole più frequenti



Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025

Più pregnanti e utili alla descrizione dei contenuti l'insieme di parole che costituiscono il linguaggio peculiare (o insieme delle parole chiave), vale a dire l'insieme di parole che caratterizzano il testo rispetto alla norma della comunità linguistica di riferimento<sup>35</sup>. Tra queste, quelle riportate nella tabella 8 consentono di ripercorrere tutte le tematiche affrontate nei focus: gli attori principali (il lavoratore e i dipendenti, ma anche più generalmente le persone, il collega, i team, i manager, la dirigenza e il noi), le questioni più importanti che affronta chi gestisce i processi come la produttività, le ferie (e il loro più difficile smaltimento), l'assenteismo (e la sua riduzione), l'affiancamento (soprattutto per i neo-assunti), la privacy, le riunioni e la formazione, insieme ai termini che rimandano alla gestione degli spazi fisici, come le postazioni o la scrivania.

Anche i verbi chiave ricondotti all'infinito sono utili a dar conto del processo di cambiamento e gestione della complessità organizzativa discussa nei focus: oltre a lavorare, incontriamo gestire, timbrare, impattare, riuscire, implementare, stare, organizzare, usufruire, potere<sup>36</sup>, condividere, quantificare (e misurare o monitorare), venire, funzionare e cambiare.

<sup>35</sup> Le parole chiave sono quelle che nel testo in esame hanno una frequenza relativa superiore a quella con cui le stesse parole compaiono in un lessico di frequenza assunto come riferimento. Per il confronto è stato utilizzato il lessico dell'Italiano standard, presente nel programma Taltac2. La misura di questo confronto è lo scarto standardizzato, che indica la misura della sovra-rappresentazione della forma nel testo. Tanto più lo scarto ha un valore elevato tanto più la forma può essere considerata caratterizzante il testo: ad esempio, la parola *remoto*, che compare 86 volte nel testo ha uno scarto di 139, a indicare la predominanza del tema nel *corpus* in esame. La soglia della significatività statistica è stabilita per tutte le forme con scarto maggiore di 4 (Bolasco 2013, 223), ma per esigenza di sintesi nella tabella 8 si fa riferimento alle parole con scarto molto elevato (>25). Inoltre, le occorrenze delle parole riferibili allo stesso lemma sono state accorpate, utilizzando il valore dello scarto più elevato e sommando le occorrenze.

<sup>36</sup> Il verbo *potere* nel testo è inteso quasi sempre come *potenzialità* e *opportunità*, indicando quello che i lavoratori o i dirigenti possono fare.



**Tabella 8** Principali parole chiave del testo (occorrenze in valore assoluto e scarto standardizzato rispetto all'italiano standard)

FORMA GRAFICA	OCCORRENZE	SCARTO	FORMA GRAFICA	OCCORRENZE	SCARTO
remoto	86	138,8	persone	187	36,4
privacy	15	120,6	produttività	44	36,3
lavoratore	111	99,9	scrivania	21	35,5
team	36	98,8	leadership	28	32,7
postazioni/e	32	72,8	noi	258	31,6
agile	24	62,0	aziendale	38	31,5
portatili/e	24	58,9	vantaggi	33	31,1
digitalizzazione	7	56,2	collega	34	30,3
telelavoro	22	55,3	affiancamento	6	30,2
portatile	15	46,8	assenteismo	8	29,9
azienda	136	46,3	spazi	39	29,8
dipendenti/e	137	45,4	manager	32	29,3
fisicamente	20	43,9	dirigenza	12	29,1
ferie	21	42,8	gestisce/gestire	49	28,2
lavorare/lavoro	369	40,2	riunioni	20	27,7

Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025

Per andare oltre le singole parole, i nuclei tematici affrontati nel corso delle discussioni possono essere ulteriormente rappresentati grazie all'analisi dei segmenti ripetuti, vale a dire le sequenze di parole che si incontrano nel testo e che rimandano a espressioni di senso compiuto. Si tratta di un insieme di espressioni che possono essere raggruppate in due macrocategorie di argomenti: da un lato quelle utilizzate per descrivere le esperienze di lavoro da remoto delle singole aziende, e dall'altro quelle più strettamente connesse all'organizzazione del lavoro.

Nella tabella 9 sono riportati i segmenti (con occorrenza superiore a 3) riconducibili all'organizzazione del lavoro da remoto, a loro volta distinti in 4 sottocategorie: il quadro delle regole, gli attori, i riferimenti temporali e i diversi contesti di applicazione.





**Tabella 9 Segmenti ripetuti categorizzati: l'organizzazione del lavoro da remoto (occorrenze in valore assoluto)**

SEGMENTO	OCCORRENZE TOTALI	SEGMENTO	OCCORRENZE TOTALI
<b>Il quadro delle regole</b>		<b>Gli attori</b>	
smart working	245	tutti i dipendenti - ogni dipendente - tutto il personale	18
lavoro agile	121	consulente/i del lavoro	13
lavoro da remoto - lavorare da remoto/da casa	93	persone che lavorano - persone da remoto	11
1/2/3/5 giorni a settimana	48	più giovani - soprattutto i giovani - nuove generazioni	11
10/15/20 giorni	23	alcune categorie - certe figure professionali	9
giorni al mese -giorni lavorativi - giorni di lavoro agile	23	altri componenti del team - squadre di lavoro - team di lavoro	9
andare/venire in ufficio - andare a lavorare	19	nostri dipendenti - nostro personale - gran parte del personale	9
contratti/accordi/o individuali/e	19	responsabile hr/delle risorse umane	8
in smart	19	nuovi assunti - persona neoassunta - per i neoassunti	7
8/12 ore - ore di lavoro - alle 8	16	più anziani - età più avanzata - vecchia generazione	7
lavoro/i a distanza	11	popolazione aziendale - propri dipendenti	6
accordo/i sindacale/i - accordo strutturale	10	bambini piccoli	4
cinque giorni su cinque - cinque giorni consecutivi	9	<b>Riferimenti temporali</b>	
contratti di lavoro/collettivo/i nazionale di lavoro	7	periodo del covid - durante il covid - sotto covid	15
fasce/fascia di contattabilità	6	prima del covid - prima dello smart working	10
non trovare il traffico -meno traffico - ore di viaggio	6	in piena/durante la/periodo della pandemia	8
andare a prendere i bambini a scuola	5	abbiamo iniziato	6
gestione del personale - human resource	5	<b>Contesti</b>	
essere presenti - fisicamente in sede	4	pubblica/he amministrazione/i - nel pubblico - ente locale	27
in pantofole - in pigiama	4	nelle filiali - call center - nostra azienda	16
lunedì e il venerdì	4	in italia - territorio italiano	14
portare il figlio in palestra - va in palestra	4	grandi città - piccoli centri - "south working"	12
sana alternanza - modello ibrido	4	azienda/filiera/settore delle telecomunicazioni	6
uscire di casa -restare a casa	4	grandi aziende - aziende più piccole	6
sei mesi	3	alcune sedi - stabilimenti produttivi	5
potere disciplinare	3	mondo del privato - settore terziario	4

Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025

Al quadro delle regole sono state ricondotte tutte le espressioni utilizzate per qualificare le diverse esperienze: dal numero massimo di giorni di lavoro agile consentiti, al tipo di contratti o accordi individuali, anche in base a quanto previsto nei diversi CCNL, fino a arrivare a questioni più specifiche, come la presenza di fasce di contattabilità, la possibilità dei lavoratori di assentarsi per andare in palestra o a prendere i figli a scuola, il vantaggio costituito dal risparmio di ore di viaggio e la sana alternanza tra il lavoro svolto fisicamente in sede e quello a distanza prevista con il modello ibrido.

Tra gli attori i riferimenti più numerosi sono a tutto il personale e ai team di lavoro, ma anche a specifiche figure professionali, in relazione al tipo di lavoro svolto e alla sua telelavorabilità. Particolare attenzione



viene dedicata alla questione generazionale, citando sia i più giovani o i neo-assunti che i lavoratori più anziani, insieme alle opportunità di conciliazione sperimentate soprattutto da chi ha bambini piccoli.

Nei riferimenti temporali lo spartiacque è costituito dal periodo del Covid: se alcune aziende hanno raccontato di aver avviato le sperimentazioni prima della pandemia, nella maggioranza di casi la descrizione delle esperienze è partita dalla sperimentazione forzata vissuta nel 2020. Tra i contesti vi sono rimandi alle Pubbliche amministrazioni e alle imprese private, alle grandi aziende e a quelle più piccole, con citazioni specifiche al settore delle telecomunicazioni, bancario e del terziario in genere. Vi sono poi anche riferimenti al contesto territoriale, con distinzioni tra quello che avviene nelle grandi città e nei piccoli centri, compreso il richiamo al tema del *South working*.

Nella tabella 10 sono invece riportati i segmenti attribuiti agli aspetti organizzativi, a loro volta distinti in 5 sottocategorie: l'organizzazione del lavoro, gli effetti sui lavoratori e le lavoratrici, il tema della leadership, gli spazi e gli strumenti per aumentare l'efficacia del lavoro da remoto, insieme a sfide e vantaggi.



**Tabella 10 Segmenti ripetuti categorizzati: organizzazione, spazi, vantaggi e sfide del lavoro da remoto (occorrenze in valore assoluto)**

SEGMENTO	OCCORRENZE TOTALI	SEGMENTO	OCCORRENZE TOTALI
<b>Organizzazione del lavoro</b>		<b>Spazi e strumenti</b>	
team building	16	sede/luogo di lavoro - ambiente di lavoro - all'interno dell'azienda	15
a seconda dei ruoli - tipologie di attività/lavoro - dipende dalle esigenze	11	staff meeting - riunioni su teams	10
organizzazione del lavoro - modello organizzativo	11	strumenti tecnologici - ci sono dei software - miglioramento interfacce	10
carichi/o di lavoro	10	cellulare/telefono aziendale - dare a tutti un cellulare	8
corsi di formazione /aggiornamento - soft skill	10	pc portatile - nostro portatile	8
modo di lavorare - modalità di lavoro	10	spazi/luoghi fisici - luoghi di lavoro	8
come un benefit - fee mensile - welfare aziendale	9	desk sharing -propria scrivania	6
lavorare per/raggiungere gli obiettivi - obiettivi assegnati	9	postazioni di co-working	5
relazioni industriali/sindacali	7	riorganizzazione degli spazi - creare degli spazi	5
one to one - uno di fronte all' altro	6	macchinetta del caffè	4
libertà di gestione - ampia libertà	5	postazione fissa - computer fissi	4
stesse condizioni - uguale per tutti	5	spazi interni - spazio aperto	4
diventa un elemento di contrattazione - è una leva	4	wi-fi a casa - linee vpn	4
fase di assunzione - periodo di affiancamento	4	affezionati alla sede	3
flessibilità oraria - timbrare il cartellino	4	competenze digitali	3
modelli di business - programmazione del lavoro	4	condivido lo schermo	3
surplus di lavoro - lavoro straordinario	4	sale riunioni	3
trattamento economico - buoni pasto	4	<b>Sfide e vantaggi</b>	
affiancamento inverso	3	senso di appartenenza - tenere insieme le persone - uno sfilacciamento	13
<b>Effetti sui lavoratori</b>		non si torna più indietro - tornare indietro - ritorno al passato	10
manca della pausa pranzo - prendere un caffè	8	riduzione dei costi - risparmio economico	10
benessere del lavoratore - benessere complessivo	6	ferie bis - smaltire le ferie - giornate di ferie	8
organizzazione vita/lavoro - tempi di vita - trovare l'equilibrio	6	riduzione dell' assenteismo - giorni/assenza di malattia	8
vita privata - vita professionale	6	cambiamento culturale/di modello - change management	7
crescita professionale	5	produttività del dipendente - maggiore/aumento produttività	7
problemi di salute - visite mediche	5	tutela/protezione dei dati - dati sensibili	7
soddisfazione dei dipendenti - più felici i dipendenti	5	maggiore flessibilità - meno conflittualità - molta resistenza	6
manca di socializzazione - parlare con gli altri	4	grande sfida - grande occasione	5
momenti di incontro - rapporto umano	4	processo evolutivo - stiamo ragionando	5
<b>Leadership</b>		sicurezza sul lavoro - discorso di sicurezza	5
ruoli apicali - quadri direttivi	5	persone non erano abituate - renderli autonomi	4
cambio di leadership - leader e non il boss	4	valutazione della performance - misurazione della produttività	4
discrezionalità dei manager - singolo dirigente	4	vantaggio economico - valore aggiunto	4
stile/i di leadership	4	diritti e doveri	3
un buon capo - formazione anche verso i manager	6	riduzione del personale	3

Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025



All'organizzazione del lavoro sono state ricondotte tutte le espressioni che i responsabili HR hanno utilizzato per raccontare l'impatto del lavoro da remoto sulle loro organizzazioni: dal *team building* ai carichi di lavoro da distribuire, dai corsi di formazione al passaggio al lavoro per obiettivi. Se in alcuni casi è stato ribadito che a tutti i lavoratori sono garantite le stesse condizioni per accedere a questa forma di lavoro, altri hanno invece rimportato dell'ampia libertà di gestione dei singoli dirigenti o team per adattare meglio le regole a seconda dei ruoli o delle tipologie di attività. Vi sono poi anche riferimenti alle relazioni industriali, al trattamento economico dei dipendenti, compresa l'erogazione o meno del buono pasto nelle giornate da remoto e alla leva contrattuale costituita dal lavoro da remoto per attrarre i talenti, o alle strategie da mettere in campo per il periodo di affiancamento dei neoassunti (es. affiancamento inverso).

Riguardo gli effetti sui lavoratori sono ricordati sia gli aspetti positivi (benessere complessivo, soddisfazione dei dipendenti) sia quelli negativi, costituiti soprattutto dalla mancanza di socializzazione o della pausa pranzo, ricordando l'importanza del rapporto umano e dei momenti di incontro, anche per rafforzare il senso di appartenenza aziendale.

Al tema della leadership sono stati ricondotti i segmenti riferiti ai diversi stili di gestione del lavoro e al cambiamento necessario (leader e non boss) per essere un buon capo, da raggiungere anche attraverso una formazione specifica per i manager.

Strettamente collegata all'organizzazione del lavoro la gestione degli spazi e della tecnologia. Riguardo gli spazi gli intervistati si sono soffermati sulla riorganizzazione degli spazi realizzata o in programma, sulla sperimentazione del desk sharing e sulle resistenze di chi non vuole abbandonare la propria scrivania, sull'importanza di disporre di spazi all'aperto e di sale riunioni flessibili, oltre che sul risparmio economico che può derivare da una migliore gestione delle sedi. Riguardo la tecnologia gli intervistati hanno riportato le proprie strategie in merito alla dotazione di pc portatili o la fornitura ai dipendenti di telefoni aziendali, utili ad esempio a risolvere il problema della disconnessione (un telefono aziendale si può chiamare sempre: se è acceso vuol dire che il lavoratore è contattabile). Alla tecnologia sono stati ricondotti anche termini come linee VPN, qualità del Wi-Fi a casa (che può incidere sulle prestazioni), miglioramento delle interfacce, competenze digitali (da incrementare o diffuse presso i dipendenti), o alla facilitazione costituita dalla possibilità di condividere lo schermo e alla maggiore frequenza delle riunioni su Teams o svolte a distanza.

I segmenti più densi sono probabilmente quelli che sono stati ricondotti alla categoria delle sfide e vantaggi, in cui si possono rintracciare molti degli elementi già presentati nei paragrafi precedenti e che danno conto della complessità riconosciuta dai dirigenti nella gestione di un lavoro che sia 'davvero smart'. Tra i vantaggi sono citati la riduzione dei costi o il risparmio economico legato alla gestione/riduzione delle sedi (ma anche in alcuni casi al minor esborso per i buoni pasto), alla consistente riduzione dell'assenteismo, all'aumento della produttività dei dipendenti attestata dal raggiungimento degli obiettivi, alla maggiore flessibilità e disponibilità dei lavoratori e alla riduzione della conflittualità aziendale. Vi sono però anche alcune criticità che i manager fanno di dover affrontare per garantire che alla lunga lo smart working (in questo caso ci sembra appropriato parlare di lavoro smart) consenta di continuare raggiungere i risultati prefissi, lasciando inalterato il senso di appartenenza aziendale e la coesione del team: è necessario (continuare a) operare un cambiamento culturale intenso, lavorando per tenere



insieme le persone evitando lo sfilacciamento, aiutando le persone meno abituate e divenire più autonome e individuando un insieme di regole che assicuri per tutti diritti e doveri. Tra i problemi citati si segnala ad esempio quello legato allo smaltimento delle ferie, divenuto più difficile con lo smart working: secondo alcuni va trovato il modo di valutare le performance anche per evitare che talvolta il lavoro da remoto possa tramutarsi in una sorte di ferie bis. È necessario anche superare le resistenze di quella parte dei dirigenti che fa fatica ad abbandonare il modello del controllo e ragionare sui problemi di sicurezza e protezione dei dati. Si tratta in sostanza, come già sottolineato, di un processo evolutivo ancora in corso, indispensabile per valorizzare al meglio la grande sfida (o grande occasione) dello smart working.

### **Specificità dei singoli focus e cluster analysis**

Come già specificato, i focus sono stati realizzati cercando di garantire al massimo l'omogeneità dei partecipanti riguardo al tipo di aziende rappresentate. L'informazione sul tipo di aziende rappresentate in ciascun focus consente di caratterizzare le singole discussioni attraverso le parole (dette parole caratteristiche) sovra-rappresentate o sotto-rappresentate in ciascuno di essi (Lebart e Salem 1994; Tuzzi 2024).

Ad esempio è soprattutto nel focus svolto nelle grandi imprese che si è fatto riferimento al momento della pandemia, per ricordare come nella maggior parte dei casi il processo di sperimentazione del lavoro agile fosse stato già avviato in precedenza; sovra-utilizzati anche i termini specifici che rimandano alle caratteristiche degli accordi sindacali, all'autonomia concessa e raggiunta dalle persone che lavorano, ai margini di libertà dei manager in base alle esigenze delle strutture, alla necessità di cambiare approccio per raggiungere il successo e in definitiva alla sfida rappresentata dallo smart working. Interessante che si parli soprattutto delle persone che lavorano in azienda, mentre i termini lavoratore e dipendenti sono sotto-rappresentati rispetto alla media.

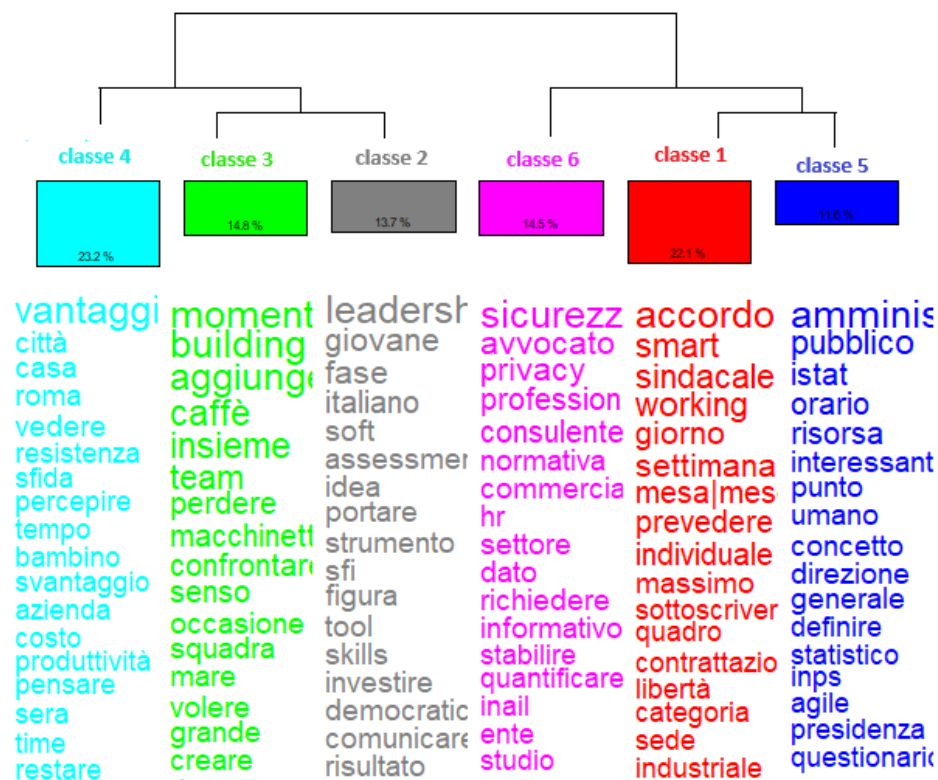
Nel focus dedicato al pubblico i termini sovra-rappresentati sono quelli usati per parlare della dirigenza e della leadership (dirigente, dirigenti, risorse umane), del numero massimo di giornate da svolgere in presenza e a distanza (secondo la logica della prevalenza), al tema delle ferie più difficili da smaltire, al rapporto coi sindacati, alla concessione o meno del buono pasto e della possibilità di intervenire sugli spazi. Tra le parole sotto-rappresentate spiccano vantaggi e produttività.

Anche nelle piccole e medie imprese si parla soprattutto di persone (o dipendenti), anziché di lavoratori, insieme al riferimento agli specifici progetti, cui adattare le caratteristiche del lavoro da remoto, dei vantaggi per chi ha bambini piccoli e della produttività assicurata dal raggiungimento degli obiettivi, insieme all'importanza di assicurare momenti di confronto tra colleghi come quelli davanti alla macchinetta del caffè. Tra le parole sotto-rappresentate incontriamo formazione, i rimandi al conteggio delle giornate in presenza o a distanza, e al tema delle ferie, elementi che confermano il carattere più informale delle esperienze diffuse nelle piccole aziende (Osservatorio Politecnico Milano 2025).

I consulenti, infine, si caratterizzano per un linguaggio più aderente alla normativa, con il richiamo ai temi della sicurezza e della privacy, all'orario di lavoro e al controllo, ai compiti di datore di lavoro e lavoratori, alle caratteristiche dei contratti, alla formazione da svolgere e alla possibilità o meno di far rinunciare alla scrivania individuale, insieme alle differenze tra pubblico e privato. Sotto-rappresentati i riferimenti alle persone e ai giorni massimi del lavoro a distanza.

Per approssimare una quantificazione dei diversi elementi, è utile la sintesi che si ottiene con il software Iramuteq che, attraverso la scomposizione del corpus in frammenti (nel caso in analisi composti da 50 parole) effettua una classificazione in cluster il più possibile omogenei (Ratinaud e Dejang 2009)<sup>37</sup>: nel nostro caso 6 classi, sostanzialmente riconducibili a due macrocategorie (figura 5).

**Figura 5** Scomposizione delle trascrizioni in classi: dendrogramma



Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025

I tre cluster riportati sulla destra del dendrogramma (classe 6, classe 1 e classe 5) sintetizzano il 48,4% dei frammenti, e fanno riferimento agli aspetti regolativi del lavoro agile. Tra questi il n. 6 (in fucsia nella figura, 14,5% dei frammenti) consente di riconoscere soprattutto il linguaggio dei consulenti del lavoro, che come appena visto si sono soffermati soprattutto sulle questioni della privacy, della sicurezza e delle normative; il n. 5 (in blu, 11,6% dei frammenti) condensa invece il linguaggio utilizzato nel focus dedicato al settore pubblico (amministrazione, pubblico, direzione, orario, risorsa), mentre il più numeroso, il n.1, raggruppa il 22,1% dei frammenti e raccoglie la terminologia utilizzata per descrivere il quadro di regole: accordo, smart, sindacale, individuale, giorno, settimana, mese, massimo, sottoscrivere, contrattazione, sede.

I tre cluster di sinistra condensano invece il linguaggio riferito alle sfide e vantaggi dello smart work: il cluster più numeroso, che raccoglie il 23,2% dei frammenti (classe 4, in azzurro), raggruppa i termini

<sup>37</sup> La classificazione operata dal software è una classificazione gerarchica discendente. Il programma contiene al suo interno alcuni dizionari per la lingua italiana che consentono la lemmatizzazione di alcune forme e l'eliminazione delle forme vuote o strumentali. I cluster ottenuti sono generalmente caratterizzati da omogeneità di significato e consentono di quantificare automaticamente i nuclei di contenuto più importanti di un testo.



riferiti ai vantaggi del lavoro da casa, sia per gli individui (specie per chi vive in grandi città come Roma, o coloro che hanno bambini piccoli), sia per le aziende, che possono veder ridurre i costi e mantenere inalterata o aumentare la produttività. Vi sono anche termini come sfida, svantaggi, pensare o vedere, che ricordano il percorso di ridefinizione organizzativa ancora in fase di evoluzione. Il cluster della classe n.3 raggruppa invece le parole utilizzate per discutere dell'importanza di mantenere alta la coesione della squadra, attraverso iniziative di *team building* o anche assicurando momenti di incontro e confronto in presenza come quelli passati davanti alla macchinetta del caffè, che è importante non perdere. Infine, il cluster n. 2 (13,7% dei frammenti) rimanda al tema della leadership, dei rapporti con i più giovani, del ruolo svolto dagli strumenti tecnologici (*tool*) e di alcune competenze (*soft skill*).

## Vantaggi e sfide del lavoro da remoto

Per chiudere la trattazione sui risultati ci sembra utile proporre uno specchietto relativo ai vantaggi e le sfide del lavoro da remoto così come sono stati riportati nella lavagna a fogli mobili, e che è stata sintetizzata nei prospetti che seguono distinguendo tra vantaggi per le aziende e i lavoratori, sfide organizzative e svantaggi per i lavoratori<sup>38</sup>.

Così, riguardo i vantaggi per le aziende sono stati individuati gli aspetti positivi sui dipendenti (es. maggiore responsabilizzazione e autonomia, disponibilità e riduzione dell'assenteismo); i vantaggi relativi alla gestione economica; le opportunità per la ridefinizione degli spazi; i vantaggi del lavoro on-line e gli effetti complessivi sull'organizzazione (come la razionalizzazione dei processi, la minore conflittualità e il miglioramento dell'immagine aziendale).

Se la discussione è stata orientata soprattutto ad approfondire il punto di vista di chi organizza il lavoro, gli intervistati non hanno potuto non accennare al tema dei vantaggi e degli svantaggi per i lavoratori, evidenziando al tempo stesso sia la maggiore soddisfazione e benessere percepito tra i propri dipendenti che alcune note negative, come la tendenza ad isolarsi di alcuni, la tendenza a lavorare più del necessario perché a casa è più facile perdere il conto del tempo, insieme alla perdita del buono pasto per alcuni.

Particolarmente interessante il prospetto sulle sfide dello smart working. I pochi cenni ai problemi nella gestione degli spazi (il tetris degli spazi) e ai costi degli investimenti tecnologici sono affiancati a numerose affermazioni sulla necessità di proseguire nell'innovazione negli stili di leadership e nell'organizzazione del lavoro. Come abbondantemente emerso fin qui i manager intervistati si sono mostrati particolarmente consapevoli della necessità di cambiare il modo di dirigere, anche attraverso specifici percorsi di formazione, passando dal controllo alla motivazione e alla fiducia, e soprattutto che "lo smart working deve necessariamente accompagnarsi a un processo di rinnovamento organizzativo e investimento tecnologico, altrimenti è inutile e si tornerà indietro".

---

<sup>38</sup> Tali risultati sono stati particolarmente utili per definire un quesito nell'indagine sulla qualità del lavoro svolta da Inapp nella prima parte del 2025 presso un campione di unità locali, e che consentirà di analizzare le differenze nella percezione di vantaggi e sfide tra le imprese che ricorrono o meno al lavoro da remoto.

**Prospetto 1 Vantaggi dello smart working per le aziende, vantaggi e svantaggi per i lavoratori**

VANTAGGI DELLO SMART WORKING	
Effetti sui dipendenti	Maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, proattività e cooperazione
	Maggiore disponibilità dei dipendenti allo straordinario e ai contatti oltre l'orario di lavoro
	Miglioramento performance, team più reattivi, maggiore autonomia e intraprendenza
	Diffusione della cultura orientata ai risultati
	Aumenta la digitalizzazione dei dipendenti
	Più facile il reclutamento e l'attrazione dei talenti giovani rispetto ai competitor
	<i>Talent retention</i> : si fidelizzano i dipendenti perché più soddisfatti
	Le donne sono più abituate a gestire il lavoro a distanza e a ottimizzare i tempi
	L'aspetto fisico è meno importante, le persone più timide rendono meglio che in presenza
	Più facile promuovere l'inclusività per le persone che hanno disabilità (anche temporanee)
	Accorcia i tempi di rientro dalla maternità e agevola la fase di rientro
	Riduzione dell'assenteismo e dei giorni di malattia, meno permessi e richieste di part-time
Costi	Risparmio buono pasto
	Gestione più efficace degli spazi e risparmi gestione
	Meno spese per i trasferimenti e le missioni (auto aziendali e buoni benzina)
	Si possono decidere giorni di chiusura aziendale in cui tutti sono on line o in ferie (es. ponti, lunedì e venerdì)
Spazi	È possibile innovare negli spazi individuando soluzioni utili alla cooperazione
	Democratizzazione degli spazi: i capi sono più visibili e alla portata
Lavoro on-line	La possibilità di condividere lo schermo rende più efficace il lavoro in riunione
	È più facile fare incontri e formazione on line
Organizzazione	Processi migliorati e razionalizzati: ora più strutturati e paperless
	Passa l'idea che il lavoro non è lineare: un giorno puoi fare poco e un giorno molto (anche in ufficio è così), l'importante è raggiungere gli obiettivi
	Minore conflittualità e maggiore fiducia: la tranquillità favorisce la produttività (meno litigi)
	Minore impatto ambientale (consumi energetici) e certificazione green utile alla reputazione aziendale
	Immagine aziendale migliore tra sindacati e lavoratori
Vantaggi per i lavoratori	Maggiore conciliazione vita-lavoro
	Si annullano i tempi di trasferimento, si risparmia benzina e traffico e si riduce il pendolarismo
	Maggiore soddisfazione e benessere sul lavoro
	Cambia la vita nelle città: qualcuno si sposta dove gli affitti costano meno
	Maggiori opportunità per mamme con bimbi piccoli

Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025





## Prospetto 2 Sfide dello smart working per le aziende

SFIDE DA AFFRONTARE	
Dirigenza e leadership	È necessario imparare a stare al timone: fare formazione per uscire dalla zona confort
	È più difficile mantenere la coesione nel team
	Chi era abituato al modello 'dirigo e controllo' ora deve motivare e organizzare
	I grandi capi soffrono l'assenza dei dipendenti, erano abituati ad averli a disposizione
	Va combattuto lo stereotipo diffuso che da casa non si lavora
Organizzazione del lavoro	I dirigenti devono lavorare di più per organizzare e razionalizzare i processi
	Il lavoro da remoto si deve accompagnare a un processo di trasformazione generale, altrimenti è inutile e si tornerà indietro
	Bisognerebbe prendersi la responsabilità di modulare il LA in base all'affidabilità dei dipendenti, invece di trattare tutti allo stesso modo
	È importante capire quali sono le professionalità/comparti che possono lavorare a distanza
	Il lavoro va organizzato per obiettivi, devi chiarire bene chi deve fare cosa e con quali tempo
	È necessario introdurre la cultura della misurazione della performance in modo da misurare l'output
	Nelle multinazionali c'è il rischio che la casa madre accentri pezzi di occupazione e quindi si riduca il personale
	È necessario organizzare eventi di incontro e prestare maggiore attenzione alla comunicazione aziendale
	Si perde il lato umano del lavoro, ci si sente meno famiglia: bisogna evitare che il team si slabbri o si sfilacci
	Vanno affrontati (e riconosciuti) i cali di motivazione, serve maggiore empatia per capire se qualcosa non va
	È necessario introdurre nuove regole sulla gestione degli orari, es. fasce reperibilità e disconnessione
	Bisogna evitare che qualcuno lo scambi per vacanza
	È considerato ormai un diritto acquisito, a prescindere
	È necessaria maggiore attenzione a salute e sicurezza della postazione a casa al fine di evitare contenziosi
	La formazione degli junior è più difficile: è più difficile trasferire il mestiere, come si lavora sotto stress, come si vive il clima aziendale
	I neoassunti devono essere affiancati e questo può richiedere più tempo del solito e richiede attività in presenza anche dei mentori (si può monetizzare a fine anno)
Spazi	I sindacati fanno molta resistenza al desk sharing che offrirebbe un vantaggio economico
	Si dovrebbero realizzare spazi di coworking diffuso per quelli che vogliono uscire da casa
	Se riorganizzo gli spazi (riducendoli) e i contratti tornano indietro come faccio a assicurare di nuovo la scrivania a tutti?
Tecnologia	Elevato costo iniziale delle tecnologie per il LA e le infrastrutture di rete
	È necessaria maggiore sicurezza per tutela privacy dati aziendali
	È necessario organizzare assistenza tecnica costante
	È meglio offrire incentivi per passare a connessione veloce perché migliora il lavoro
Lavoratori	A casa non ti accorgi che lavori più ore, bisogna imparare a fermarsi
	Alcuni tendono ad isolarsi

Fonte: Inapp focus group sul lavoro da remoto, 2025



## Prospettive di ricerca e conclusioni

La scelta di realizzare dei focus group rivolti a responsabili HR nasce dall'intento di arricchire le riflessioni sull'impatto del lavoro da remoto a partire dal punto di vista di chi organizza, gestisce e contratta nel concreto le modalità di fruizione del lavoro da remoto, individuando esempi calati in contesti specifici, che hanno confermato la stretta relazione tra la cultura organizzativa, l'adozione del lavoro per obiettivi e l'applicazione efficace del lavoro da remoto. Peraltro, il focus group ha consentito il confronto diretto tra gli interlocutori e si è configurato come uno strumento di ricerca riflessivo, in grado di attivare processi di scambio e rielaborazione di valutazioni, buone pratiche ed errori da evitare.

Nel presente contributo, le informazioni ricavate dagli incontri sono state introdotte da un'analisi sul livello di utilizzo di questa forma di lavoro nelle imprese italiane, approfondendo i contesti settoriali e organizzativi in cui è più diffuso, grazie all'analisi dei dati delle più recenti indagini Inapp sulle imprese, che confermano come dopo il picco del periodo pandemico, la fruizione del lavoro da remoto si sia attestata su livelli comunque più elevati rispetto al 2019.

In attesa di dati più aggiornati che possano consentire una valutazione delle innovazioni introdotte nella attuale fase di assestamento, è interessante segnalare come, almeno nella prima fase l'adozione del lavoro da remoto non sia stata accompagnata da un percorso di formazione strutturato, specialmente nelle piccole e medie imprese che, come emerso anche nel corso dei focus group, sembrano preferire modelli di affiancamento tra colleghi più informali. Del resto, anche i risultati dell'indagine Istat sulle prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria svolta nel 2021 avevano confermato che in 8 imprese sulle 10 interpellate, il ricorso al lavoro da remoto non aveva determinato nessun effetto sugli investimenti per la formazione del personale, a fronte del 5,8% delle imprese in cui questi si erano ridotti e il 13,3% in cui erano invece aumentati (quota che arriva a circa il 20% nelle imprese di maggiori dimensioni). La stessa indagine aveva consentito di individuare aree di miglioramento nell'adozione delle nuove tecnologie, nell'incremento della sicurezza informatica, nel miglioramento nel benessere dei lavoratori e nella riduzione dei costi operativi, a fronte di zone d'ombra su interazione e comunicazione tra il personale, e su produttività ed efficienza nella gestione dei processi; con le criticità su queste ultime due voci segnalate soprattutto al ridursi delle dimensioni di impresa (Istat 2022). Elementi emersi anche nelle testimonianze dei responsabili delle risorse umane riportate in questo lavoro.

Le discussioni realizzate nei focus group descritte nel secondo capitolo sono state avviate con la descrizione delle sperimentazioni adottate nei diversi contesti organizzativi, con la finalità di delineare i modelli organizzativi più diffusi (percentuale di dipendenti coinvolti, numero massimo di giorni consentiti e sistema di regole generali). Come anche l'analisi della contrattazione sembra mostrare (Brachini 2024) anche nelle testimonianze raccolte è emersa una discreta varietà nel sistema di regole, pur con una sostanziale prevalenza del modello ibrido rispetto ai modelli di full remote. Le esperienze regolative descritte variano in base alla maggiore o minore flessibilità nell'adattare le regole alle esigenze personali e di lavoro, con una maggiore propensione delle piccole e medie imprese a adattare le esigenze a quelle dei team, riducendo i livelli di standardizzazione e una maggiore strutturazione diffusa nel pubblico e nelle grandi imprese, come confermato anche dalle recenti analisi pubblicate dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (2025). Soprattutto nel pubblico, gli intervistati sottolineano la necessità di una sorta di messa a punto delle regole, che consenta di chiarire i margini di incertezza, calando l'istituto del lavoro da remoto negli specifici contesti aziendali.



È stato posto particolare interesse nell'indagare sulle caratteristiche distintive del settore pubblico, nel quale è emersa una maggiore difficoltà ad abbracciare in pieno i vantaggi della flessibilità possibili con il lavoro da remoto, anche per via della necessità di assicurare la prevalenza, che riafferma il principio secondo cui la prestazione resa in ufficio resta la forma ordinaria di lavoro. Di contro, le testimonianze del privato hanno evidenziato un impiego spesso più efficace di modelli organizzativi in cui il lavoro da remoto va di pari passo con pratiche organizzative tese a favorire il lavoro per obiettivi, anche grazie all'investimento in tecnologia e nella riorganizzazione degli spazi.

Non è emersa una motivazione chiara su cosa abbia spinto le imprese a adottare questa forma di lavoro, confermando il ruolo propulsivo svolto dalla pandemia, che ha costretto a verificare quello che gli studi mostravano da tempo (Di Nicola 1999, De Masi 2020) e cioè che le persone riescono a lavorare in modo altrettanto efficace anche a distanza, quando il tipo di lavoro (e l'organizzazione) lo consente.

Rispetto gli scenari futuri, nel pubblico sembra diffusa una maggiore incertezza su una forma di lavoro che viene ancora percepita soprattutto come strumento di conciliazione, e che peraltro è considerata ormai irrinunciabile da una quota crescente di lavoratori e lavoratrici (è considerato ormai un diritto acquisito, a prescindere). Nel privato sembra invece emergere una maggiore consapevolezza della possibilità di utilizzare questo strumento per raggiungere standard qualitativi elevati, ottimizzando i processi produttivi, grazie anche alla leva dell'attrazione dei talenti e della *retention*, a costo però di continuare a investire sull'innovazione dei processi organizzativi.

Si è considerato poi il problema della diversa telelavorabilità delle attività, sia con l'intento di individuare soluzioni differenziate sulla base dei processi specifici, sia per fornire risposte a quella parte dei lavoratori che non può fruire del lavoro a distanza e nei confronti dei quali si cercano di individuare soluzioni di compensazione, come ad esempio la riduzione dell'orario o la concessione di giornate da remoto per le iniziative di formazione.

Nel complesso, le discussioni hanno consentito di approfondire l'impatto del lavoro da remoto nella gestione delle varie fasi del ciclo produttivo, mettendo in luce la necessità di figure manageriali in grado di adottare nuove modalità di gestione, fondate sulla fiducia, la motivazione e la delega e non più sul controllo. Appare chiaro quindi come la figura del manager rivestirà un ruolo cruciale. Il funzionamento dei processi interni all'organizzazione sta cambiando: è meno sentita l'esigenza di figure intermedie di coordinamento, specie nei contesti che tendono a divenire più orizzontali.

La ri-scoperta del lavorare in autonomia ha comportato una spinta ad organizzare diversamente i processi, anche attraverso una definizione più chiara di obiettivi, tempi e aree di responsabilità, insieme a una maggiore attenzione alla comunicazione aziendale e ai feedback costruttivi. I dirigenti abituati ad avere un contatto diretto col personale si dovranno quindi riadattare puntando sulla motivazione e la responsabilizzazione dei dipendenti (chi era abituato al modello 'dirigo e controllo' ora deve motivare e organizzare).

Riguardo le attività produttive, è emerso poi come il lavoro da remoto non abbia inciso sull'entità del carico di lavoro quanto, piuttosto, nel direzionarne lo svolgimento: da questo punto di vista la tecnologia ha agevolato le funzioni strumentali del management, anche grazie alla diffusione di tool per il monitoraggio e il project management. L'utilizzo di strumenti gestionali o di reportistica consente infatti di lavorare in trasparenza, permettendo di strutturare meglio gli aspetti organizzativi (assegnazione delle responsabilità, monitoraggio dello stato di avanzamento) e di dettare tempi precisi per lo svolgimento



delle attività. Come è emerso dai dati più recenti diffusi dall'Osservatorio del Politecnico di Milano l'applicazione strutturata dello smart working coniugato all'innovazione nei processi organizzativi "genera benefici concreti, impattando su efficienza, qualità del servizio reso, innovazione e attrattività delle organizzazioni. Inoltre, la 'pianificazione del lavoro svolta in modo collaborativo, a livello di team, si traduce in maggiore *engagement* e un più diffuso legame delle persone con l'organizzazione" (2025).

Nei confronti dei lavoratori, con la fine della divisione netta tra orario di lavoro e di vita privata la tutela del benessere del dipendente va intesa nel suo complesso, con il tema della porosità tra lavoro e tempo libero emerso fortemente nelle discussioni. La protezione dei lavoratori da un eccessivo dilatarsi del tempo di lavoro rappresenta un nodo da monitorare anche attraverso l'analisi di dati statistici (Fiorucci 2023, Ingrao 2023) sulla diffusione del 'tecnostress' e dell'*overworking*. Il rischio è quello di ritrovarsi a dover gestire persone che dilatano oltremodo il tempo di lavoro, altre che non sanno coordinarsi con il gruppo o che adottano comportamenti ritenuti non consoni ("a casa non ti accorgi che lavori più ore, bisogna imparare a fermarsi"). Allo stesso tempo i manager sono consapevoli che il diradarsi della presenza fisica va controbilanciato con attività finalizzate a mantenere elevata la coesione aziendale (Ponzellini 2023), grazie a momenti di incontro e scambio in presenza, per evitare che il team si 'sfilacci' o che non si colgano per tempo i problemi ("vanno affrontati e riconosciuti i cali di motivazione, è necessaria maggiore empatia per capire se qualcosa non va"). Uno dei temi emersi, poi è sicuramente quello del confronto generazionale e dell'inclusione dei neo-assunti, che devono essere messi a parte della cultura e identità aziendale con misure di affiancamento mirate.

In generale, la mediazione e il bilanciamento tra interessi aziendali e benessere dei dipendenti che chiedono di poter lavorare da remoto avrà un peso sempre più rilevante: lo spazio fisico e la presenza non sembrano del tutto sopprimibili e anzi, per valorizzarne la forza organizzativa dello spazio-ufficio alcuni intervistati hanno sottolineato l'importanza della progettazione di spazi inclusivi che valorizzino l'incontro e la cooperazione tra colleghi, rendendo l'azienda un luogo piacevole in cui ci si reca per condividere (sul punto si rimanda a Fullin *et al.* 2024, Pacetti e Recchi 2024, Piro 2024 e a Osservatorio del Politecnico di Milano 2025).

Dal punto di vista delle policy, il contributo consente di fare il punto sulle principali buone pratiche aziendali emerse dalle testimonianze raccolte, evidenziando alcuni elementi condivisi dalla maggioranza degli interlocutori. In primo luogo, è emersa con forza l'importanza di percorsi formativi mirati, volti da un lato a rafforzare nei lavoratori la capacità di operare in autonomia e per obiettivi, e dall'altro a supportare i manager nella gestione del lavoro a distanza, attraverso modelli organizzativi fondati sulla delega, sulla fiducia e sulla capacità di fornire feedback.

A tal fine, per la buona riuscita dei progetti, è determinate la comunicazione interna, chiamata a compensare la ridotta circolazione informale delle informazioni derivante dalla minore presenza fisica e, al contempo, a favorire una chiara definizione degli obiettivi e la ripartizione dei compiti tra le diverse strutture organizzative. In questo quadro, gli strumenti di *team building* assumono una funzione centrale, sia per rafforzare e mantenere la coesione e il senso di appartenenza all'organizzazione, sia per facilitare l'inserimento dei neoassunti.

Dalle testimonianze emerge poi l'utilità di definire regole generali di funzionamento – in termini di orari, alternanza tra presenza e distanza e diritto alla disconnessione – il più possibile adattabili alle esigenze dei singoli team, al fine di evitare un'eccessiva rigidità, che rischierebbe di ingessare uno strumento il cui



principale punto di forza risiede proprio nella flessibilità, un aspetto su cui sarebbe importante riflettere soprattutto nella Pubblica amministrazione. Tale esigenza si accompagna alla necessità di un ripensamento più ampio dei processi organizzativi, che includa la digitalizzazione e consenta di sfruttare pienamente le potenzialità del lavoro da remoto, evitando che esso venga vissuto come un mero adempimento organizzativo, disallineato rispetto alla cultura e agli obiettivi aziendali.

A un livello sistemico più generale, la maggiore diffusione del lavoro da remoto potrebbe produrre ricadute positive sia sul piano ambientale, grazie alla riduzione degli spostamenti e al potenziale ripopolamento delle aree interne, sia sulla qualità complessiva dell'occupazione. Gli intervistati hanno a più riprese segnalato gli effetti positivi sull'occupazione femminile, per la quale emerge con maggiore frequenza la richiesta di strumenti di conciliazione capaci di ridurre il ricorso al part time (sul punto si rimanda a Inapp ed Esposito 2025), nonché sull'occupazione giovanile. In quest'ultimo caso, il lavoro da remoto si configura come una leva essenziale per trattenere nel Paese giovani lavoratori ad alta qualificazione, caratterizzati da una crescente capacità negoziale e da aspettative ormai consolidate in termini di equilibrio tra vita e lavoro. In questa prospettiva, il ruolo di *attraction* e *retention* che i dirigenti attribuiscono al lavoro da remoto nella competizione tra imprese appare estendersi anche alla competizione tra Paesi. Ne consegue che politiche volte a incentivare un utilizzo consapevole e strutturato del lavoro da remoto nei contesti produttivi potrebbero generare effetti positivi non solo a livello organizzativo, ma anche sul sistema economico e occupazionale nel suo complesso.

L'analisi lessicale presentata a conclusione del secondo capitolo ha infine consentito di quantificare in parte la rilevanza dei diversi temi emersi, evidenziando l'importanza di disporre di indicatori empirici da rilevare attraverso survey strutturate, utili a dare conto del processo di trasformazione in corso. Indicatori che dovrebbero consentire di tracciare un quadro multidimensionale a partire dalle seguenti dimensioni:

- l'impianto regolatorio del lavoro da remoto, con riferimento al numero massimo di giorni svolti a distanza, alla loro collocazione nel tempo di lavoro e agli eventuali obblighi previsti, al fine di distinguere i diversi modelli sulla base del grado di flessibilità e dell'autonomia riconosciuta ai lavoratori nell'adattarli alle proprie esigenze e a quelle organizzative;
- le tecnologie utilizzate e l'impiego di strumenti a supporto del lavoro a distanza, della condivisione delle informazioni all'interno dei team e del monitoraggio congiunto dell'andamento dei processi;
- gli spazi di lavoro, sia a distanza sia in presenza, la loro adeguatezza e l'eventuale riprogettazione degli uffici in seguito ai nuovi assetti organizzativi;
- le ricadute del lavoro da remoto sulla gestione del tempo di lavoro (e del tempo di non lavoro) e le misure adottate per contenere il fenomeno dell'*overworking*;
- l'organizzazione del lavoro, con particolare riferimento al lavoro per obiettivi, al grado di autonomia dei lavoratori e alle modalità di esercizio della leadership e monitoraggio dei risultati;
- lo sviluppo professionale e i percorsi di formazione;
- il benessere organizzativo e le relazioni di lavoro;
- la situazione individuale di lavoratrici e lavoratori, le esigenze di conciliazione e le ricadute del lavoro da remoto sulla sfera personale;
- il sistema di relazioni industriali entro cui il lavoro da remoto viene implementato;
- il territorio e la mobilità, incluse le dinamiche di mobilità residenziale.



Lo studio delle relazioni tra queste dimensioni consentirebbe di descrivere in modo articolato le innovazioni introdotte nei processi organizzativi, qualificando i diversi modelli di lavoro da remoto e permettendo, al contempo, di coglierne le ricadute sul benessere lavorativo, gli effetti sull'organizzazione del lavoro e le principali criticità o sfide a cui le organizzazioni sono chiamate a rispondere.



## BIBLIOGRAFIA

- Azzolari D., Fullin G. (2022), Il mio ufficio è il mio divano. Spazi, strumenti e tempi del lavoro da remoto, *Meridiana*, n.104, pp.75-79
- Bergamante F., Canal T., Mandrone E., Zucaro R. (2022), *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, Inapp Policy Brief n. 26, Roma, Inapp
- Bergamante F., Zucaro R. (2022), Il lavoro agile semplificato tra pubblico e privato, in Inapp, Bergamante F., Mandrone E. (a cura di), *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*, pp.68-73, Roma, Rubettino
- Bergamante F., della Ratta-Rinaldi F. (2023), Non è tutto 'smart' il lavoro da remoto, *Lavoce.info*, 10.2.23
- Bertolini S., Fullin G., Goglio V., Pacetti V., Tosi S., Vercelli M. (2022a), Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative, *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 11(22), pp.69-82
- Bertolini S., Fullin G., Pacetti V. (2022b), Il lavoro da remoto tra terziarizzazione, digitalizzazione e trasformazioni delle relazioni di impiego, *Meridiana*, 104 (2), pp.9-28
- Bertolini S., Vercelli M. (2023), Remote work and the hybridisation of work relations: blurring the boundaries between subordination and self-employment?, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 65, n.1, pp.127-152
- Bolasco S. (2013), *L'analisi automatica dei testi. Fare ricerca con il text mining*, Roma, Carocci
- Bonaccini L., Gallo G., Scicchitano S. (2020), *All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of Covid-19*, Inapp Working paper n.50, Roma, Inapp
- Brachini N. (2024), L'evoluzione della contrattazione aziendale sul lavoro agile, in Carozza L., Di Salvatore L., Tantillo F., Zucaro R. (a cura di), *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*, *Quaderni Fondazione Giacomo Brodolini*, n.66, pp.139-147
- Brollo M. (2020), Smart o emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia, *Il Lavoro nella giurisprudenza*, n.6, p.553-570
- Brunetti I., Ricci A., Scicchitano S. (2021), Working from home, caratteristiche dei lavoratori e salari: evidenze dai dati amministrativi, *Sinapsi*, XI, n.3, pp.6-19
- Brunetti I., Zucaro R. (2026), Nuove tecnologie, organizzazione interna del lavoro e contrattazione collettiva - Focus su regolazione di comparto, nuove tecnologie e smart working nel settore metalmeccanico, Mimeo, in via di pubblicazione
- Butera F. (2020a), Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti di professioni a larga banda, *Studi organizzativi*, n.1, pp.142-166
- Butera F. (2020b), Dallo smart working al lavoro ubiquo di qualità: un'opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni, *Harvard Business Review*, settembre 2020
- Butera F. (2022), Dal lavoro agile alla new way of working: una roadmap per gli architetti del nuovo lavoro, *Menabò*, n.167
- Canal T. (2022), Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?, Roma, Inapp
- Canal T., Luppi M., Gualtieri V. (2023), *Le determinanti di un buon lavoro durante l'emergenza sanitaria*, Inapp Working Paper n.97, Roma, Inapp





- Canal T., Gosetti G., Luppi M. (2024), Qualità del lavoro e digitalizzazione. Riflessioni aperte sul caso italiano, *Sinapsi*, XIV, n.2, pp.66-92
- Cardinali V. (2020), *Il post lockdown: i rischi della transizione in chiave di genere*, Inapp Policy Brief, n.21, Roma, Inapp
- Carinci M.T., Ingrao A. (2021), Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma, *LaBoUR & Law Issues*, 7, n.2, pp.13-59
- Cellini M., Pisacane L., Crescimbeni M., Di Felice F. (2021), Exploring Employee Perceptions towards Smart Working during the COVID 19 Pandemic: a Comparative Analysis of Two Italian Public Research Organizations, *Public Organization Review*, n.21, pp.815–833
- Cetrulo A., Rinaldini M. (2022), Lavoro agile e organizzazione del lavoro: quale scenario dopo la pandemia?, *Lavoro, Diritti, Europa*, n.1, pp.2-11
- Cuzzilla S., Perrone M. (2023), *Buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane*, Luiss University Press
- Dal Bon E., Peressoni B (2022), *Lavoro ibrido: nuovo modello organizzativo*, DPL, 27, III
- Deidda M. (a cura di) (2021), *Address the change: working patterns, business organisation and production process in the Digitalization Era*, Roma, Inapp
- della Ratta-Rinaldi F. (2005), L'interpretazione sistematica del materiale derivante da focus group attraverso l'analisi testuale, *Sociologia e ricerca sociale*, n.76/77, pp.91-104
- della Ratta-Rinaldi F., Sabbatini A. (2021), Il lavoro da remoto nell'anno della crisi, in Ministero del lavoro, Istat, Inps, Inail, Anpal, *Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata*, pp.36-40, Roma, Istat
- della Ratta-Rinaldi F., Gallo F., Sabbatini A. (2021), Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 62, n.2, pp.487-520
- della Ratta-Rinaldi F. (2022), Lavoro da remoto tra telelavorabilità e qualità, in Inapp, Bergamante F., Mandrone E. (a cura di), *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*, pp.61-68, Inapp, Rubettino
- della Ratta-Rinaldi F., Caria S., Rinaldini M. (2024), Un lavoro remoto di qualità: condizioni e organizzazione, *Sinapsi*, XIV, n.2, pp.113-135
- della Ratta-Rinaldi F., De Angelis M., Zucaro R. (2024), L'evoluzione del lavoro da remoto: tendenze tra il 2021-2022, in: Inapp, F. Bergamante, M. Luppi (a cura di), *Rapporto Plus 2023. Osservare le traiettorie del mercato del lavoro*, pp.68-74, Roma, Inapp
- della Ratta-Rinaldi F., Rinaldini M. (2024), Il lavoro da remoto, in: Di Nunzio D. (a cura di), *Inchiesta sul lavoro. Condizioni e aspettative*, Roma, Futura Editrice
- della Ratta-Rinaldi F., Gentilini F., Rinaldini M., Mattioli F., Caria S. (2025), La rivoluzione del lavoro da remoto nel settore pubblico: quali prospettive?, *Sociologia del lavoro*, n.172/2025, pp.139-166
- De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio
- Di Nicola P. (1999), *Il nuovo manuale del telelavoro*, Roma, Seam
- Di Nunzio D. (2021), Lavoro agile, forme organizzative e soggettività del lavoratore, in Carabelli e Fassina (a cura di), *Smart working: tutele e condizioni di lavoro*, Roma, Futura
- Dingel J., Neiman B. (2020), *How Many Jobs Can be Done at Home?*, Becker Friedman Institute for Economics, University of Chicago



- Emanuele M. (2011), La flessibilità dell'orario di lavoro, in: *Lisbona 2000-2010, Rapporto di monitoraggio Isfol sulla Strategia europea per l'occupazione*, a cura di M. Deidda (Ed.), I libri del Fondo Sociale Europeo n.151, Roma, Isfol
- Eurofund (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Living, working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Eurofound (2022), *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Fiorucci A.V. (2023), La limitazione del tempo di lavoro agile nella disciplina legale e collettiva, *LaBoUR & Law Issues*, 9, n.2, pp.2-28
- Fullin G., Pacetti V. (2020), Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo, in: Cigna L. (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano, Fondazione Feltrinelli
- Fullin G., Pacetti V., Recchi S. (2024), Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale, *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 14, n.27, pp.15-32
- Gandini A., Garavaglia E. (2023), Another work routine is possible: everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy, *Culture and Organization*, 29, n.5, pp.397-415
- Genin E. (2016), Proposal for a theoretic framework of time for the analysis porosity, in: *International Joint Conference on Learning & Reasoning*, pp.280-300
- Istat (2020), *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*, Roma, Istat
- Istat (2022), Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19, *Statistiche report*, 4 febbraio 2022
- Istat (2023), Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, *Report CensImprese*, Roma, 4 novembre 2023
- Istat (2025), *Bes 2024. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Istat, Roma
- ILO (2020), *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*, ILO Technical note n.5, Ilo, Ginevra
- ILO (2021), *Working from home: From invisibility to decent work*, International Labour Office, Ilo, Ginevra
- Inapp (2021), *Rapporto Inapp 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, Roma, Inapp
- Inapp (2022), *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Roma, Inapp
- Inapp, Zucaro R. (2022), *Verso lo smart working? Un'analisi multidisciplinare di una sperimentazione naturale*, Inapp Report n.30, Roma, Inapp
- Inapp, della Ratta F. (2024) (a cura di), *Riflessioni sulla qualità del lavoro autonomo, fra aspetti regolativi ed evidenze empiriche comparate*, Inapp Report n.49, Roma, Inapp
- Inapp, Esposito M., Mattei L. (a cura di) (2025), *Il Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile. Biennio 2022-2023*, Roma, Inapp
- Inapp, Esposito M. (a cura di) (2025), *Rapporto annuale su mercato del lavoro e politiche di genere. (Gender Policy Report 2025)*, Roma, Inapp
- Ingrao A. (2023), Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale, *LaBoUR & Law Issues*, 9, n.2, pp.2-23



- La Rosa M. (2023), *Le parole del lavoro*, Milano, Angeli
- Krugman P. (2009), *Il ritorno dell'economia della depressione e la crisi del 2008*, Milano, Garzanti
- OECD (2021), *Measuring Telework in the Covid-19 Pandemic*, OECD Digital Economy Papers n.314, OECD
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (2022), *Smart working: il lavoro del futuro al bivio*, Atti convegno Politecnico di Milano, ottobre 2022
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (2024), *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*, Atti del convegno Politecnico di Milano, ottobre 2024
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (2025), *Lo Smart Working al tempo dell'AI: opportunità e sfide verso il lavoro del futuro*, Atti del convegno Politecnico di Milano, ottobre 2025
- Pacetti V., Tosi S., Azzolari D., Modica E., Fullin G. (2021), A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori 'in smart', in: Peruzzi M., Sacchetto D. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, pp.97-130, Torino, Giappichelli
- Pacetti V., Rossi P., Romens A.I. (2023), Remotizzare, o non remotizzare: questo è il dilemma. Imprese e sindacati di fronte alla remotizzazione ibrida del lavoro, *Stato e mercato*, n.129, pp.421-449
- Pacetti V., Recchi S. (2024), Il lavoro da remoto dentro e oltre l'emergenza: una riflessione sociologica sul ruolo dello spazio, in: M. Bassanelli, A. Ingrao, C. Satta (a cura di), *Spazi per il lavoro a distanza e per la cura. Evoluzione storico-giuridica, prospettive sociologiche e architettoniche*, Torino, Giappichelli, pp.91-100
- Peruzzi M. e Sacchetto D. (2021) (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, Giappichelli
- Piro V., Romens A.I., Alberti G. (2021), Lavoro da remoto e processi di sindacalizzazione, in: Peruzzi e Sacchetto (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, Giappichelli, pp.73-95
- Piro V. (2024), From homework to remote work. Reflecting on the porosity of spaces, times and social relationships at home and in workplaces, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 65, n.1, pp.91-100
- Ponzellini A.M. (2023), *Lavoro, tecnologia e libertà*, Milano, Guerini Next
- Ratinaud P., Dejean S. (2009), *IRaMuTeQ: implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre. Modélisation Appliquée aux Sciences Humaines et Sociales (MASHS2009)*, Toulouse, Le Mirail
- Reale R. (a cura di) (2022), *Dimensioni dello smart working. Sfide ed esperienze per una transizione sostenibile*, Milano, Angeli
- Regione Emilia-Romagna (2025), Smart Working: Cinque modelli tra 'Smart Working' e 'Full Remote' 03 febbraio 2023, ultimo aggiornamento 11-03-2025
- Romens A.I. (2021), Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere, *Sociologia del lavoro*, n.2, pp.224-243
- Romens A.I., Piro V., Iannuzzi F.E. (2022), The variable geometry of bargaining: implementing unions' strategies on remote work in Italy, *Studi Organizzativi*, n.1, pp.129-153
- Romens A.I. (2024), The hybridisation of employees' status through remote overwork: the unions' perspective, *Rassegna Italiana di Sociologia*, n.1, pp. 101-126



- Spinelli C. (2021), Lo smart working nel privato e le sfide per il futuro, in: Carabelli e Fassina (a cura di), *Smart working: tutele e condizioni di lavoro*, Roma, Futura
- Tantillo F., Zucaro R. (a cura di) (2024), *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*, Inapp Paper n. 49, Roma, Inapp
- Tinti A.R. (2022), Travestimenti. Potere e liberà nel lavoro agile, *Lavoro e diritto*, n.1, pp.147-177
- Tuzzi A. (2024), *Fondamenti di analisi dei dati testuali*, Roma, Carocci
- Zamperini N. (2020), *Lavorare (da casa) stanca. Rischi e opportunità dello smart working*, Roma, Castelveccchi
- Zucaro R. (2014), La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 31ADAPT Labour Studies e-Book series, pp.24-40
- Zucaro R. (2016), Lo smart working strumento per la conciliazione vita-lavoro, in: G. Alessandrini (a cura di), *Smart working. Nuove skill e competenze*, Lecce, Pensa Multimedia, pp.137-166
- Zucaro R. (2022), *Il diritto all'equilibrio vita-lavoro*, Torino, Giappichelli

