



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

Sante Marchetti – Francesca della Ratta Rinaldi

SISEC 2026

Sessione: Senso, significato e qualità della vita lavorativa

Firenze, 29 gennaio 2026



- Attività realizzata tra quelle realizzate da INAPP in qualità di Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, Donne e Lavoro FSE+ 2021-2027, Piano INAPP 2023-2026 - Operazione a titolarità n.1, attività 5
- Indagine su **Lavoro da remoto** per analizzarne gli effetti sulle organizzazioni e i lavoratori

Fase di sfondo

- letteratura, confronto con **esperti** per le dimensioni da indagare, **focus group** con responsabili HR Enti pubblici e imprese private, consulenti del lavoro

Fase quantitativa

- indagine QdL (rif. 2025) per **stima lavoro da remoto** e confronto tra remote worker e altri (campione: 20.000 occupati)

- Indagine LdR su **lavoratori da remoto** (campione 10.000 lavoratori da remoto, in attesa approvazione PSN)



Focus group

Obiettivi:

1. Approfondire con esempi concreti il punto di vista di chi organizza e regola il lavoro da remoto, con riferimento alle differenze in base a dimensione impresa e pubblico privato
2. Modellizzazione aspetti regolativi: gradi di libertà/flessibilità
3. Vantaggi e sfide dello smart working

Metodologia:

- 4 Focus group a responsabili HR pubblici e privati (on line e in presenza)
- 1 Consulenti del lavoro



CAMBIAMENTI STRUTTURALI

- «messa a punto» delle regole generali di funzionamento per limitare l'incertezza
- ripensamento più ampio dei processi organizzativi: definizione obiettivi, tempi e aree di intervento
- Individuazione delle attività telelaborabili



CAMBIAMENTI GESTIONALI

- percorsi formativi per figure dirigenziali e non, mirati all'adozione del LDR. Nuovo stile di conduzione?
- comunicazione interna
- team building



1. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO è INTERCONNESSO CON IL BENESSERE DEL TERRITORIO E DEL LAVORATORE
2. LA LEADERSHIP è UNA FUNZIONE ORGANIZZATIVA Ciò IMPLICA UNA REDISTRIBUZIONE DEL POTERE



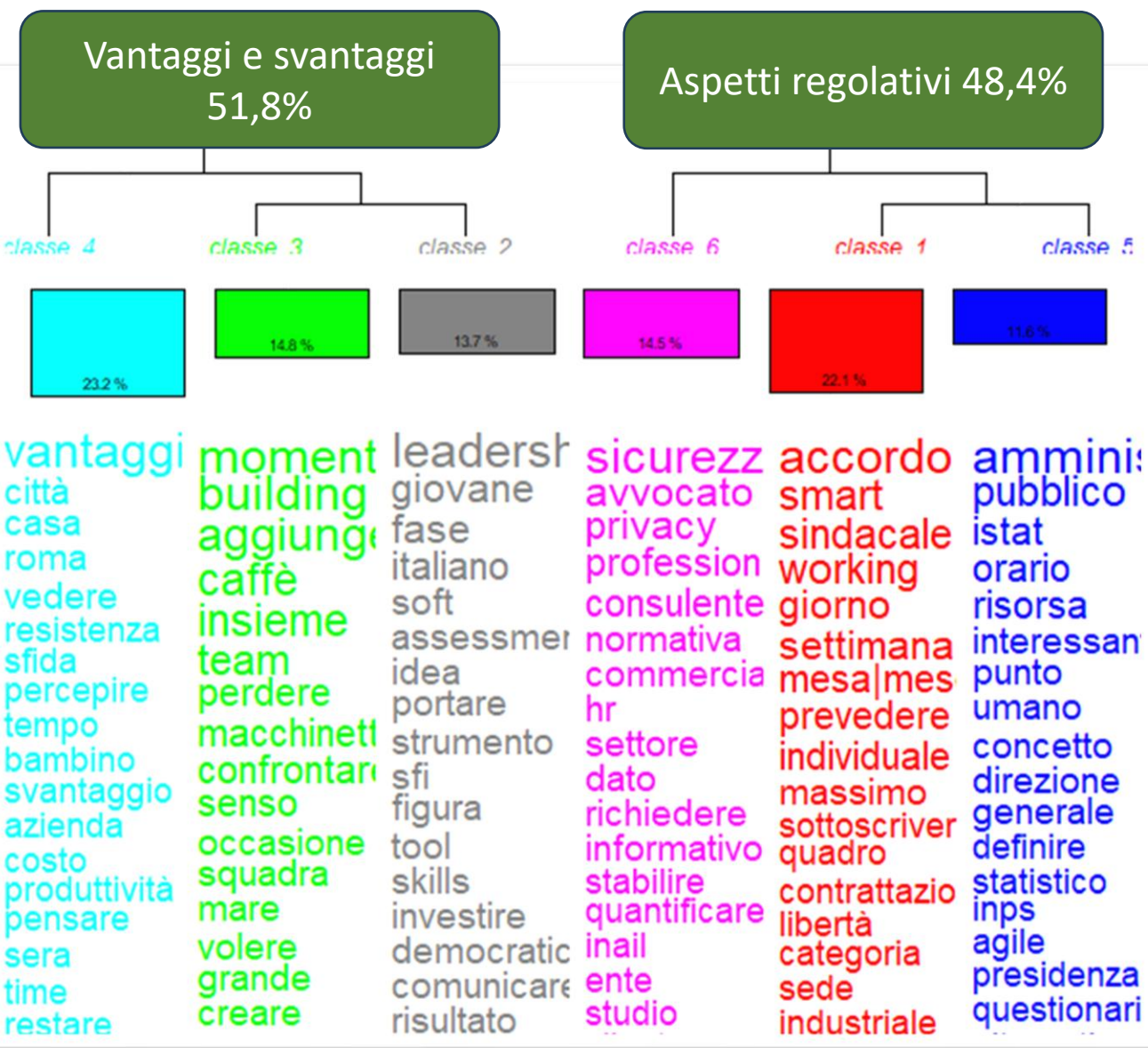
1. Rischi: Bundling, riduzione personale e modifica condizione lavorativa → si necessita di una intesa con l'attore pubblico (nazionale e locale)
2. Tutela del lavoratore e dell'interesse aziendale → si necessita di un «codice etico», di un patto per il buon lavoro



1. Redistribuzione del potere decisionale → si necessita di una nuova figura dirigenziale (formarsi a formare)
2. Nuovi stili di conduzione?
3. Modifiche a strumenti di gestione organizzativa:
Comunicazione interna, delega



ANALISI TESTUALE: SINTESI DEI CONTENUTI



56mila parole, 6.587 parole diverse e ricchezza lessicale 11,7

VANTAGGI

- **Effetti sui dipendenti:** talent retention e attraction, cultura orientata ai risultati, > inclusività e vantaggi per neo mamme, riduzione assenteismo (-30%), miglio responsabilizzazione produttività e cooperazione
- **Costi:** risparmio buono pasto, gestione degli spazi, minori spese trasferimenti, chiusure aziendali
- **Spazi:** innovazione negli spazi per migliorare vita in azienda
- **Organizzazione:** ripensare i processi, + strutturati e paperless, < conflittualità, migliore immagine aziendale
- **Lavoratori:** conciliazione vita lavoro, risparmio tempi trasferimento, benessere



- **DIRIGENZA E LEADERSHIP**: devi imparare a stare al timone, più difficile la coesione nel team, qualcuno soffre l'assenza dei collaboratori
- **ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**: i dirigenti devono lavorare di più per organizzare e razionalizzare i processi, chiarire bene chi fa cosa e in quanto tempo, organizzare eventi in presenza per non perdere coesione (si perde il lato umano del lavoro), serve + empatia, definire regole di comportamento su orari e disconnessione, sicurezza e salute nella postazione di casa, formazione e gestione neoassunti più complessa
- **SPAZI**: resistenza sindacati al desk sharing, «tetrì degli spazi»
- **TECNOLOGIE**: costi iniziali elevati, tutela privacy, assistenza tecnica costante, meglio che tutti abbiano connessione veloce
- **LAVORATORI**: a casa qualcuno lavora troppo, alcuni tendono a isolarsi



BUONE PRATICHE AZIENDALI

- percorsi formativi mirati
- comunicazione interna
- team building
- regole di funzionamento
- ripensamento dei processi organizzativi

IN GENERALE

Ricadute positive su:

- Ambiente
- Qualità occupazione
- Donne
- Giovani
- Attrazione e retention





GRAZIE PER L'ATTENZIONE



s.marchetti@inapp.gov.it
f.dellaratta@inapp.gov.it

www.inapp.gov.it