

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
LA RICERCA	
<b>Executive Summary</b> .....	<b>7</b>
<i>di Mariano Corso e Fiorella Crespi</i>	
<b>L'Infografica</b> .....	<b>29</b>
<b>I Rapporti</b> .....	<b>37</b>
<b>La Nota Metodologica</b> .....	<b>39</b>
<b>Il Gruppo di Lavoro</b> .....	<b>51</b>
<b>L'Advisory Board dell'Osservatorio Smart Working</b> .....	<b>53</b>
IL CONVEGNO	
<b>L'Agenda del Convegno</b> .....	<b>57</b>
<b>I Relatori</b> .....	<b>59</b>
APPROFONDIMENTI	
<b>Studi di caso</b> .....	<b>69</b>
GLI ATTORI	
<b>La School of Management</b> .....	<b>95</b>
<b>I Sostenitori della Ricerca</b> .....	<b>105</b>



---

## Introduzione

A un anno dall'approvazione della legge sul Lavoro Agile, cos'è cambiato nello Smart Working in Italia? La Ricerca dell'Osservatorio Smart Working del 2018 ha fatto il punto sulla diffusione del fenomeno nelle grandi imprese, nelle Piccole e Medie Imprese del settore privato e nelle Pubbliche Amministrazioni, analizzando per ciascuno di tali ambiti barriere e prospettive e valutando l'impatto della legge e dei provvedimenti ad essa collegati.

Quest'anno è stato possibile anche confrontare gli approcci utilizzati dalle organizzazioni pubbliche e private nella definizione di progetti di Smart Working entrando nel merito delle scelte compiute dalle due realtà in termini di leve progettuali introdotte, modelli adottati e governance dell'iniziativa. Inoltre, è stato monitorato anche il punto di vista dei lavoratori sul fenomeno arrivando a stimare il numero degli Smart Worker sul territorio nazionale, ovvero quei lavoratori che di fatto nelle modalità di organizzazione del proprio lavoro seguono le logiche dello Smart Working.

L'analisi del contesto rafforza la nostra convinzione che il passaggio allo Smart Working sia un fenomeno che ha un enorme potenziale di benefici per le organizzazioni, ma che richiede e innesca un profondo cambiamento che ad oggi solo poche realtà, ovvero quelle che hanno i progetti più maturi e diffusi, sono già riuscite ad attuare. Per tutte le altre organizzazioni il percorso di trasformazione è ancora da compiere e per farlo occorre partire da una migliore e più profonda comprensione del fenomeno.

L'Osservatorio, al suo settimo anno di attività, ha monitorato l'evoluzione dello Smart Working in Italia attraverso il confronto diretto con i principali attori aziendali e interlocutori istituzionali. La Ricerca ha coinvolto manager di grandi aziende attraverso survey on line, workshop di confronto e approfondimenti sui progetti. Grazie alla collaborazione con Doxa, è stato possibile coinvolgere un panel rappresentativo di 1.000 lavoratori attraverso una survey on line che ha permesso di rilevare le attuali modalità di lavoro delle persone e l'impatto di queste su alcuni aspetti, come le performance lavorative e il work life balance.

*Comitato Scientifico*

---



**Umberto Bertelè**  
Chairman degli  
Osservatori  
Digital Innovation



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Raffaello Balocco**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Mariano Corso**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working: una rivoluzione da non fermare**

### La Ricerca

Ottobre 2018



---

## Executive Summary

Lo Smart Working continua ad essere al centro dell'attenzione mediatica e oggetto di progettualità da parte delle organizzazioni. Per fare il punto sull'avanzamento del fenomeno, la ricerca di quest'anno ha monitorato l'andamento del numero degli Smart Worker, per poi approfondire la diffusione nelle diverse tipologie di organizzazioni e gli effetti della legge sul Lavoro Agile (n°81/2017) a un anno dall'approvazione. Si è poi cercato di comprendere le caratteristiche dei progetti strutturati di Smart Working sviluppati sia nelle imprese private, sia nel settore pubblico.

### Gli Smart Worker

Nel corso degli anni, grazie alla crescita della numerosità e dell'estensione dei progetti aziendali e alla copertura mediatica sul tema, la notorietà dello Smart Working si è ampliata e approfondita. Questa maggiore consapevolezza ha richiesto un affinamento della definizione delle caratteristiche che connotano gli Smart Worker. Si definiscono quindi Smart Worker coloro che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, eventualmente anche all'esterno delle sedi aziendali.

Secondo questa accezione del termine, si contano in Italia circa 480.000 Smart Worker<sup>1</sup>, pari al 12,6% del totale degli occupati che, in base alla tipologia di attività che compongono il loro lavoro, potrebbero fare Smart Working. Rispetto allo scorso anno, coerentemente con la

<sup>1</sup> La stima si basa sulla rilevazione su un campione di 1.000 lavoratori, statisticamente rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti e che, in base al tipo di attività svolte, potrebbero fare Smart Working. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

nuova definizione, è stato possibile riscontrare un aumento del numero degli Smart Worker pari al 20%.

Sotto il profilo socio-demografico, gli Smart Worker sono ancora prevalentemente uomini (76%) appartenenti alla generazione X, quindi tra i 38 e i 58 anni (50%), e residenti nel nord ovest del Paese (48%).

Confrontando gli Smart Worker con gli altri lavoratori emerge come i primi siano più soddisfatti delle modalità con cui possono organizzare il proprio lavoro: il 39% degli Smart Worker si dichiara completamente soddisfatto rispetto al 18% degli altri lavoratori. Risulta maggiore la soddisfazione degli Smart Worker anche per aspetti più relazionali, relativi al rapporto con i colleghi e il proprio responsabile: il 40% degli Smart Worker è completamente soddisfatto rispetto al 23% degli altri lavoratori. Il principio di collaborazione e comunicazione aperta alla base del coordinamento e l'introduzione di maggiore libertà e flessibilità nell'organizzazione del lavoro portano, quindi, a una soddisfazione maggiore dei lavoratori.

Le motivazioni principali per cui le persone scelgono di approcciare lo Smart Working sono legate alla sfera personale e a un miglioramento del proprio benessere. Evitare lo stress da trasferimento casa – ufficio negli orari di punta è la principale motivazione (46%), seguita dal miglioramento del proprio equilibrio tra vita privata e vita professionale (43%). A queste se ne aggiungono altre legate all'impatto sul proprio lavoro: l'aumento della qualità dei risultati prodotti (41%), della propria efficienza (38%) e della propria motivazione professionale (36%). Infine, risulta importante anche la volontà di essere più sostenibile non inquinando durante il trasferimento casa – ufficio (33%).

## Lo Smart Working nelle organizzazioni: un fenomeno che procede a velocità diverse

Nelle grandi imprese la diffusione delle iniziative di Smart Working continua ad aumentare, diventando un requisito necessario a mantenere la competitività. Il 56% del campione<sup>2</sup> dichiara di avere in essere progetti strutturati<sup>3</sup>, rispetto al 36% dell'anno scorso; calano le iniziative gestite in modo informale, ovvero senza che sia attivato un progetto vero e proprio (2% del campione). L'8% del campione intende introdurre lo Smart Working nella propria realtà entro i prossimi 12 mesi, mentre tra chi non ha attivato iniziative di Smart Working il 21% ritiene sia una modalità di lavoro interessante da valutare in futuro e il restante 13% dichiara di non sapere se verrà adottato in futuro o non lo ritiene di interesse.

Dall'analisi delle iniziative nelle Pubbliche Amministrazioni (PA) quest'anno emerge che solo il 9%<sup>4</sup> di queste ha adottato lo Smart Working, valore sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno e in cui si osserva un lieve aumento della quota di progetti strutturati, che passano dal 5% all'8%, con la conseguente riduzione dei progetti informali. Si tratta sia di iniziative già in essere lo scorso anno sia di nuovi progetti che erano stati pianificati o che sono stati attivati ex novo nel 2018.

Gli enti in cui non sono ancora presenti iniziative si distinguono tra un 8% che prevede di promuovere un'iniziativa di Smart Working entro i prossimi 12 mesi, un 36% che si dichiara possibilista in merito ad un'introduzione futura e un 38% del campione che è incerto; infine, il 6% del campione si dichiara disinteressato allo Smart Working.

La fotografia attuale denota che, nonostante lo sforzo normativo profuso e le scadenze imposte dalla direttiva Madia<sup>5</sup>, non c'è stata nella PA quella crescita nella diffusione dello Smart Working che si sperava, dove invece rimane tutt'ora un fenomeno di nicchia per

<sup>2</sup> Il campione è costituito da 183 imprese con più di 250 addetti. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

<sup>3</sup> Per approfondimenti sulle iniziative di Smart Working si veda la sezione studi di casi del presente booklet e la sezione business case del sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

<sup>4</sup> Il campione è costituito da 358 PA con più di 10 addetti. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

<sup>5</sup> Direttiva per l'attuazione dei Commi 1 e 2 dell'Art. 14 della Legge 124/2015

poche amministrazioni coraggiose. Nel dare una lettura complessiva dello Smart Working nel settore pubblico nell'ultimo anno, occorre però citare anche le numerose iniziative di sensibilizzazione delle PA fatte sul territorio, che hanno contribuito a fare cultura sul tema e a mettere a fattor comune esperienze e pratiche. Tali iniziative dovrebbero aver posto le basi per una crescita futura di progetti nel settore pubblico.

<sup>6</sup> La rilevazione ha coinvolto 501 PMI tra i 10 e i 249 addetti, campione statisticamente rappresentativo. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

Nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) la diffusione risulta stabile rispetto al 2017: nel 2018 il 24% delle PMI<sup>6</sup> ha delle iniziative, mentre nel 2017 la quota si attestava al 22%; tra il 2017 e il 2018 si osserva inoltre un leggero incremento sia dei progetti strutturati (8%), sia di quelli gestiti informalmente (16%).

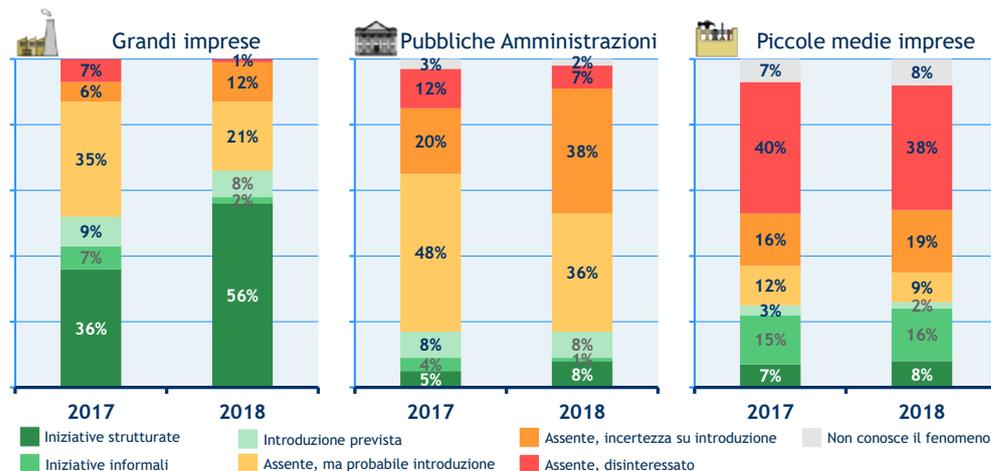


FIG 1. DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING IN ITALIA

A differenza delle altre tipologie di organizzazioni, nelle PMI è molto elevato il numero di realtà che si dichiarano completamente disinteressate all'introduzione dello Smart Working (38%); bisogna considerare tuttavia che per le PMI le iniziative di sensibilizzazione e formazione sul tema sono state molto limitate, soprattutto in considerazione al grande numero di realtà di questo tipo presenti in Italia<sup>7</sup> e alla loro dispersione sul territorio. Un esempio di queste iniziative seppur in senso ampio è il Voucher per la digitalizzazione delle PMI che ha consentito, alle aziende che ne hanno fatto domanda, di finanziare in parte le azioni di introduzione dello Smart Working.

<sup>7</sup> Fonte Istat 2016: PMI tra 11 e 249 addetti sono circa 206.200: <https://bit.ly/2BYDCBE>

## Gli effetti della normativa

A un anno dall'introduzione delle innovazioni normative si può iniziare a stimare sia l'impatto della legge sul Lavoro Agile in termini di incentivo all'adozione di iniziative di Smart Working, sia gli effetti associabili alle procedure introdotte dalla legge stessa come la comunicazione degli accordi individuali al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e a INAIL<sup>8</sup>.

L'approvazione della legge è sicuramente stata di stimolo all'attivazione di iniziative più per il settore pubblico che per il privato: il 60% delle PA con progetti strutturati indica l'introduzione della normativa quale stimolo, rispetto al 17% delle grandi imprese e al 17% delle PMI. La restante parte delle realtà in ciascun settore dichiara che la legge non ha avuto un effetto rilevante in quanto aveva già pianificato di introdurre lo Smart Working o già avviato sperimentazioni prima dell'evoluzione normativa.

<sup>8</sup> Procedura Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <https://bit.ly/2E1QmdE> e Direttiva INAIL <https://bit.ly/2Fnzle3>

Passando invece alle procedure richieste dal nuovo quadro normativo, queste hanno avuto un effetto negativo per il 45% del campione delle grandi imprese perché hanno comportato

alcune complessità nelle comunicazioni da effettuare e una maggiore onerosità nell'adeguamento degli accordi individuali o delle policy. La definizione di procedure ha, invece, avuto un impatto positivo secondo il 27% delle PA che hanno dei progetti strutturati e un effetto negativo per il 30%. In particolare, a differenza del settore privato, l'elemento percepito come più critico è la procedura di comunicazione al Ministero del Lavoro e all'INAIL; al contrario, l'adeguamento delle policy e degli accordi individuali non sono difficoltà critiche per le PA, probabilmente perché i progetti nel settore pubblico sono stati sviluppati principalmente a valle della legge e i regolamenti e le procedure connesse sono state realizzate dagli enti seguendo le indicazioni delle disposizioni richieste dai provvedimenti normativi.

Per quanto riguarda le PA occorre considerare un ulteriore elemento quest'anno: l'obbligo derivante dalla riforma Madia, che richiede a tutti gli enti pubblici di dare la possibilità ad almeno il 10% dei dipendenti di fruire di forme flessibili di organizzazione del lavoro (tra cui lo Smart Working). Solo il 15% del campione ha raggiunto o superato questo obiettivo e il 18% del campione intende raggiungerlo entro i termini definiti dalla riforma. La restante parte del campione (19%) pensa di raggiungerlo entro i prossimi 12 mesi, ma quasi 1 PA su 2 non lo ritiene raggiungibile. Quest'ultimo dato getta certamente un'ombra sulle prospettive di adozione dello Smart Working nel settore pubblico e, più in generale, sulla capacità del governo centrale di incidere realmente sulle scelte e i comportamenti reali delle PA. Bisogna a questo proposito sottolineare che, benché la direttiva Madia fosse esplicita rispetto a obblighi e scadenze, non si prevedevano incentivi e finanziamenti specifici né sanzioni in caso di inadempienza. Da ultimo, il cambio di legislatura e il fatto che il nuovo governo non si sia pronunciato relativamente all'importanza di sostenere gli obiettivi della riforma hanno senz'altro depotenziato la norma e dato spazio alle, purtroppo ataviche, resistenze e inerzie al cambiamento organizzativo da parte delle PA del nostro Paese.

## Lo Smart Working nelle grandi imprese

Nelle grandi imprese il fenomeno dello Smart Working è ampiamente diffuso e il suo impatto è sempre più evidente e pervasivo. Resta tuttavia uno zoccolo duro del 13% di realtà che non hanno sviluppato e non intendono sviluppare iniziative in tal senso o che non sanno se lo faranno in futuro. Le principali motivazioni alla base di questa scelta sono la mancanza di interesse, la resistenza al cambiamento da parte dei responsabili e l'impressione che tale approccio non sia applicabile alla propria realtà aziendale. Questi ostacoli confermano che il commitment da parte del top management, sebbene non sufficiente per la realizzazione e il successo di un progetto di Smart Working, può agire come barriera. Se mancasse una forte dichiarazione di impegno da parte del management o si avesse la percezione che si tratti di un'iniziativa disallineata con la cultura o gli obiettivi del business, difficilmente manager e lavoratori promotori del cambiamento troverebbero la forza di avviare iniziative concrete.

Le iniziative di Smart Working presenti nelle grandi imprese includono progettualità eterogenee rispetto a tre aspetti: il livello di maturità, le leve di progettazione utilizzate (che delineano diversi modelli di Smart Working) e la governance.

### *La maturità e le leve di progettazione nei progetti di Smart Working*

Il livello di maturità delle iniziative è elevato nel 56% delle aziende del campione con progetti strutturati di Smart Working: solo il 16% è in fase di sperimentazione del modello e sta sviluppando un progetto pilota che, nella maggior parte dei casi, dura circa 6 mesi e coinvolge circa il 14% della popolazione aziendale. Il 44% si trova invece in una fase più matura, di estensione della partecipazione all'iniziativa a una più platea più ampia. Infine, il restante 40% dei progetti è a regime, ovvero coinvolge tutti coloro che possono essere inclusi nel progetto.

Per sviluppare un progetto strutturato di Smart Working, occorre creare iniziative congiunte e coerenti afferenti a quattro leve di progettazione:

- *policy organizzative*, che riguardano aspetti di flessibilità rispetto a orario e luogo di lavoro;
- *layout fisico*, che ha un impatto significativo sulle modalità di lavoro e sul benessere delle persone;
- le scelte riguardanti le *tecnologie digitali*, che possono combinare spazi di lavoro fisici e virtuali, facilitando la comunicazione e la collaborazione dentro e fuori l'organizzazione;
- *comportamenti delle persone e stili di leadership*, legati sia alla cultura dei lavoratori sia all'approccio da parte dei manager all'esercizio dell'autorità e del controllo.

Le scelte compiute dalle imprese rispetto alle *policy organizzative* e al *layout fisico* permettono di identificare tre diversi modelli di Smart Working. Il modello più diffuso tra le grandi imprese comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, scelta adottata dal 53% nelle grandi imprese, mentre il restante 47% dei progetti strutturati nelle grandi imprese affianca al lavoro da remoto iniziative di ripensamento degli spazi. Non sono presenti nelle grandi imprese progetti strutturati di Smart Working basati esclusivamente sul ripensamento degli spazi.

Rispetto al luogo in cui lavorare, il 45% del campione delle grandi imprese lascia alle persone completa autonomia e libertà di scelta. Le altre organizzazioni preferiscono specificare i luoghi consentiti nella policy che regola il progetto: i più diffusi sono l'abitazione del lavoratore (80%), le altre sedi aziendali (74%), gli spazi di coworking (58%) e i luoghi pubblici (52%).

La rivisitazione del *layout fisico* degli spazi di lavoro, quando è presente, dipende sia da un bisogno di migliorare l'efficienza di gestione degli spazi, sia dalla consapevolezza che

ambienti e arredi, se diversificati e progettati in base alle necessità delle persone, permettono di lavorare meglio.

Secondo la rilevazione condotta coinvolgendo i facility manager di grandi imprese con progetti strutturati emerge che, nelle aziende che hanno riprogettato recentemente gli spazi o lo stanno facendo ora, la configurazione degli ambienti è in evoluzione: alcune nuove tipologie di spazi sono in aumento rispetto alla precedente configurazione, mentre altre diminuiscono, coerentemente con il cambiamento del modo di lavorare. Ad esempio, nel 71% del campione gli uffici singoli diminuiscono e vengono sostituiti da spazi differenziati e multifunzione come le aree destinate al relax e al recupero di energie, che aumentano nel 79% delle aziende campione, o le aree destinate ai locker individuali (64%), fondamentali nei progetti in cui l'assenza di postazioni assegnate richiede che vi siano zone in cui le persone possano lasciare i propri effetti personali. Aumenta anche la diffusione di phone booth (57%), spazi ideali per supportare le attività di comunicazione che coinvolgono poche persone e le touch-down area per il lavoro temporaneo (57%). Questo conferma la tendenza per cui in sede lo spazio dedicato al singolo diminuisce a favore di spazi comuni non assegnati ma "specializzati" rispetto a specifici bisogni. La riprogettazione degli spazi fa tesoro delle esperienze altrui e mette al centro la persona: il 48% delle grandi aziende campione si ispira a progetti sviluppati da altre organizzazioni, mentre l'attenzione alla *user experience* delle persone nell'utilizzo degli spazi e delle tecnologie sono aspetti tenuti in considerazione dal 48% delle grandi aziende.

Le *tecnologie digitali* sono un fattore abilitante fondamentale per lo Smart Working, sia perché permettono alle persone di lavorare in modo sicuro ed efficace anche all'esterno dell'azienda, sia perché alcune di esse contribuiscono a migliorare l'utilizzo degli spazi interni dell'azienda stessa.

<sup>9</sup> Bring Your Own Device, cioè policy che consentono l'utilizzo di dispositivi personali per lavorare.

La maggior parte delle grandi imprese ha introdotto nuove tecnologie digitali per supportare i progetti di Smart Working; le organizzazioni che non agiscono su questa leva hanno già a disposizione le dotazioni e le infrastrutture necessarie. Nel 59% dei casi il progetto ha richiesto un'integrazione della dotazione presente con nuovi strumenti per abilitare un cambiamento nel modo di lavorare. Nel 27% dei casi la direzione IT non ha implementato alcuna azione specifica in quanto gli Smart Worker erano già dotati delle tecnologie necessarie, nel 23% dei casi per adeguare la dotazione le aziende hanno fatto ricorso a logiche di BYOD<sup>9</sup> o utilizzato strumenti in condivisione tra le persone (14%).

Solo in pochi progetti l'integrazione della dotazione si traduce nella definizione di un budget ad hoc (26%), nella maggior parte dei casi non è previsto o perché non si ritengono necessari extra costi (13%) o perché le iniziative realizzate erano già previste nei piani della direzione IT (22%) oppure perché il budget necessario verrà stanziato di volta in volta in base alle necessità (30%). Il restante 9% non sa se sia stato stanziato un budget ad hoc. In generale, tuttavia, non sempre l'assenza di un budget denota una scarsa attenzione al tema della tecnologia, poiché è una scelta che può risentire del livello di maturità del progetto.

L'introduzione dello Smart Working nelle organizzazioni richiede di modificare gli *stili di leadership e i comportamenti delle persone* orientandoli sempre più verso la responsabilizzazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi. Tale passaggio culturale richiede da principio un grande sforzo in termini di coordinamento e pianificazione delle attività lavorative, in modo da tener conto della flessibilità che il nuovo modello di organizzazione del lavoro porta con sé. Di conseguenza, i responsabili devono acquisire quelle competenze necessarie a passare da una logica di gestione "per urgenze" ad una logica "per obiettivi" basata sulla programmazione delle attività, in modo da misurarne il valore in base ai risultati. A questi aspetti si aggiunge poi la necessità di creare presupposti di fiducia e conoscenza reciproca,

per facilitare il coordinamento, la collaborazione e le relazioni tra le persone anche a distanza e in modo virtuale.

Per capire se le organizzazioni con progetti di Smart Working abbiano anche degli stili di leadership coerenti e confrontarli con le altre realtà, nella ricerca di quest'anno è stato chiesto ai responsabili HR un'autovalutazione della propria organizzazione rispetto ad alcuni statement che descrivono gli elementi costitutivi di una leadership smart.

I principi su cui si basa uno stile di leadership smart sono:

- *Sense of community*: capacità dei capi di incoraggiare le persone a collaborare con tutti i colleghi dell'organizzazione in modo aperto;
- *Virtuality*: capacità di decidere di volta in volta le modalità e gli strumenti di comunicazione da utilizzare con i collaboratori;
- *Flexibility*: capacità di recepire le esigenze personali dei collaboratori e integrarle nelle modalità di organizzazione del lavoro;
- *Empowerment*: capacità di responsabilizzare i collaboratori, coinvolgendoli nelle decisioni, appoggiando le loro idee quando opportuno e stimolandoli a proporre miglioramenti nelle modalità di organizzazione del lavoro.

Per ciascuno di essi è stato chiesto un grado di accordo su una scala da 1 (completo disaccordo) a 10 (completo accordo). Confrontando le organizzazioni che hanno progetti di Smart Working con quelle che lavorano in modo tradizionale emerge che i manager delle organizzazioni Smart hanno maggiori capacità su tutti questi aspetti.

In particolare, gli aspetti su cui è presente un gap maggiore tra le organizzazioni con progetti di Smart Working e le altre sono, nell'ordine: *sense of community* (gap: 2 punti), *virtuality* (gap: 1,6) e *flexibility* (gap: 1,5). Seppur presente, è meno rilevante il gap sugli aspetti relativi all'*empowerment*.

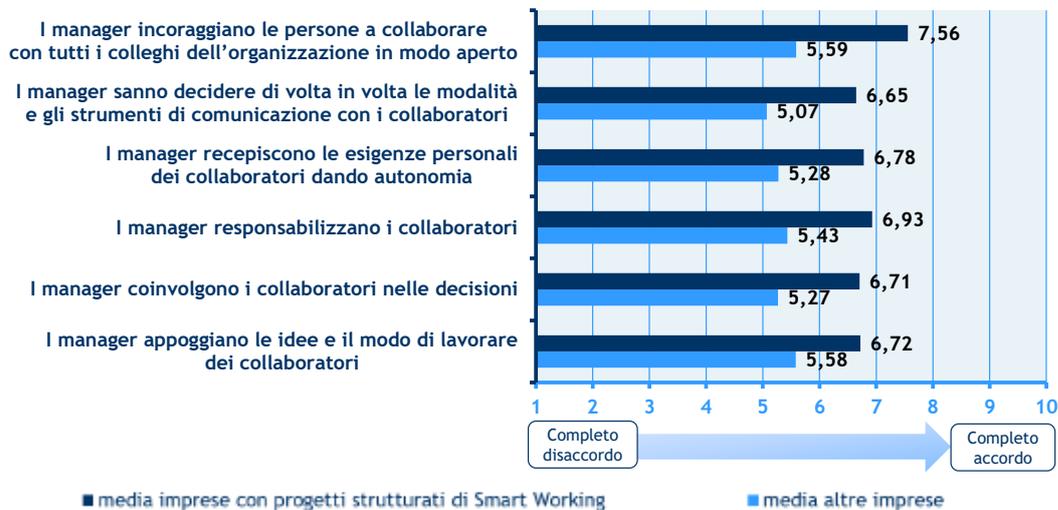


FIG 2. STILI DI LEADERSHIP DEI MANAGER

Un progetto di Smart Working è quindi un processo complesso di cambiamento che richiede di agire contemporaneamente su più leve e di trovare il giusto bilanciamento di iniziative; vanno considerate le specificità e gli obiettivi dell'organizzazione affinché ciascuna realtà riesca a declinare il fenomeno creando il proprio modello di Smart Working.

### *La governance del progetto: chi coinvolgere e cosa monitorare*

La complessità e la diversità delle leve di progettazione dei progetti di Smart Working richiede una governance che preveda il coinvolgimento di più attori all'interno dell'organizzazione, con competenze e aree di responsabilità differenti. A questi si integrano anche degli interlocutori esterni alla realtà aziendale.

Nel 30% delle grandi imprese guida l'iniziativa un team costituito da referenti di più funzioni aziendali; nella maggior parte delle grandi aziende (70%), invece, vi è un unico responsabile di progetto che nella quasi totalità dei casi fa capo alla direzione HR, mentre nel restante è il top management. Al di là della responsabilità puntuale, nel progetto di Smart Working sono comunque coinvolti rappresentanti di più funzioni aziendali: il 99% dei progetti coinvolge la direzione HR, l'89% la direzione IT e l'80% il top management.

Solo il 37% del campione delle grandi imprese è completamente autonomo nella realizzazione delle iniziative di Smart Working e adopera solo risorse interne. Nella maggior parte dei casi, infatti, sono coinvolti anche dei soggetti esterni: si tratta di consulenti o società di consulenza (40%), centri di ricerca (34%) e esperti di altre organizzazioni (24%) con i quali ci si confronta per comprendere quali siano le principali criticità legate al progetto e come superarle.

Un ulteriore aspetto da non sottovalutare in tema di governance dei progetti di Smart Working riguarda il monitoraggio per valutare l'andamento del progetto e per identificarne le criticità e intervenire con azioni correttive.

Le grandi imprese che adottano lo Smart Working monitorano prevalentemente aspetti quali la frequenza di adozione dello Smart Working e le caratteristiche degli Smart Worker (86%) e la soddisfazione delle persone in relazione all'iniziativa (80%). Altri aspetti monitorati sono le criticità in relazione al progetto (51%), gli impatti sugli indicatori HR come il tasso di assenteismo o gli straordinari (49%), e la qualità del lavoro e del servizio al cliente (48%).

## I progetti di Smart Working nelle PA

Nel settore pubblico le realtà che non hanno sviluppato e non intendono sviluppare iniziative in tal senso o che non sanno se lo faranno in futuro, indicano come principale ostacolo all'adozione dello Smart Working la difficile applicazione del modo di lavorare alla propria realtà (49%), valore in diminuzione rispetto al 2017. Tale limite è imputabile alla percezione che molte attività presenti negli enti pubblici non siano compatibili con il lavoro da remoto. Tra gli altri ostacoli all'avvio dei progetti, segnalati da meno del 27% del campione, vi sono le procedure burocratiche ritenute troppo complesse, la limitata conoscenza degli approcci per l'introduzione dello Smart Working, la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili e le attività poco digitalizzate.

### *La maturità e le leve di progettazione nei progetti di Smart Working*

La maturità nelle iniziative in questa tipologia di organizzazioni è molto limitata: la maggior parte dei progetti strutturati è in fase di sperimentazione (57%), mentre solo il 20% è in estensione e il 23% è a regime. Quest'ultimo dato, che potrebbe essere interpretato positivamente, in alcuni casi viene però riferito al raggiungimento dell'obiettivo fissato dalla direttiva Madia o al target previsto in fase progettuale: non significa quindi che tutta o gran parte della popolazione aziendale sia coinvolta, ma che lo è la popolazione a cui il progetto si rivolge.

Il modello di Smart Working più diffuso nelle PA e adottato dalla quasi totalità di queste (93%) comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, mentre il restante 7% affianca ad esso anche il ripensamento degli spazi. Non sono quindi presenti progetti focalizzati solo sulla leva del layout fisico degli ambienti.

Nella scelta del luogo in cui lavorare il 30% dei progetti strutturati non dà vincoli di luogo; per le PA che invece definiscono, all'interno delle policy organizzative, delle linee guida sui luoghi consentiti, l'abitazione è l'alternativa più citata, seguita da altre sedi dell'ente (73%).

In materia di *policy organizzative* è interessante evidenziare come nelle PA una procedura che si sta diffondendo più che nel settore privato sia legata alla candidatura che avviene sempre più spesso sottoponendo un proprio progetto individuale. Si tratta di un documento in cui le persone che vogliono partecipare all'iniziativa descrivono gli obiettivi che si propongono di raggiungere partecipando al progetto di Smart Working ed evidenziano i possibili indicatori per monitorarne il raggiungimento.

Per quanto riguarda le scelte relative alle *tecnologie digitali*, i forti vincoli di spesa che connotano il settore pubblico frenano gli investimenti per adeguare la dotazione tecnologica nei progetti di Smart Working, che viene integrata nel 45% dei casi di progetti strutturati. Se tale adeguamento non è stato fatto la motivazione solo in pochi casi è da ricercarsi nell'adeguatezza della dotazione tecnologica attuale per poter fare Smart Working (17%); più spesso è avvenuto per la scelta di favorire l'utilizzo di strumenti personali per lavorare da remoto (41%) o di ricorrere a strumenti in condivisione (21%).

Rispetto agli *stili di leadership e ai comportamenti delle persone*, considerato il limitato numero di persone coinvolte ad oggi nei progetti di Smart Working, non è possibile rilevare l'impatto dei progetti sulle caratteristiche degli stili di leadership.

### *La governance del progetto: chi coinvolgere e cosa monitorare*

I referenti interni coinvolti nella gestione di un progetto di Smart Working sono tipicamente la direzione HR (86%) e la direzione IT (69%), ma anche le rappresentanze sindacali (69%), mentre il vertice dell'organizzazione viene coinvolto solo nel 52% dei casi. Quest'ultimo dato potrebbe dipendere dal fatto che in molte PA il vertice cambia frequentemente in relazione alla durata del mandato e a seguito delle vicissitudini politico-elettorali.

Nel settore pubblico prevale un approccio interno alla gestione dei progetti di Smart Working: il 55% delle PA con progetti strutturati utilizza solo risorse interne per la realizzazione dell'iniziativa. Tra i soggetti esterni coinvolti nel 24% delle PA si tratta di altri soggetti pubblici, ad esempio nell'ambito di tavoli di lavoro e/o ha partecipato a iniziative realizzate dal Dipartimento per le Pari Opportunità e solo il 21% ha coinvolto esperti di altre organizzazioni non pubbliche che avevano già adottato questa modalità di lavoro. Poche PA hanno contattato consulenti o centri di ricerca.

Per quanto riguarda gli aspetti monitorati, nelle PA la soddisfazione degli utenti in relazione al progetto è al primo posto (72%), seguito dalla qualità del lavoro e di servizio reso al cittadino (52%). A parità con il secondo aspetto più monitorato, vi è l'impatto sul coordinamento interno e la frequenza di adozione dello Smart Working e caratteristiche degli Smart Worker, risultati che differiscono molto da quelli del privato. Ulteriori aspetti monitorati sono l'impatto su indicatori HR, l'impatto sui processi dell'ente e le criticità in relazione al progetto.

## Le criticità e i benefici dello Smart Working

Un fenomeno come lo Smart Working richiede a tutta la popolazione aziendale di rimettersi in discussione e, come in ogni cambiamento, possono nascere delle criticità, soprattutto nella fase iniziale.

Secondo quanto emerso dalla rilevazione sui lavoratori, il 14% degli Smart Worker non percepisce alcuna criticità in relazione allo Smart Working e in generale sono poche le criticità percepite.

La più frequente, indicata però solo dal 18% dei rispondenti, è la percezione di un senso di isolamento circa le dinamiche e lo scambio di informazioni che avvengono in ufficio. Questo si spiega con il fatto che, a differenza del telelavoro, con lo Smart Working il tempo trascorso lavorando fuori dall'ufficio è piuttosto limitato. Fare Smart Working richiede un maggiore sforzo di programmazione e coordinamento e impone lo sviluppo di nuove capacità di gestione delle proprie attività lavorative, tuttavia tali aspetti e la gestione delle urgenze risultano difficoltosi solo per il 16% degli Smart Worker. Altre difficoltà sono legate alle distrazioni esterne, come la presenza di altre persone nel luogo in cui si lavora (14%), alla necessità di frequenti interazioni di persona (13%) e alla limitata efficacia della comunicazione e della collaborazione virtuale (11%). Altri aspetti critici, seppur marginali, sono la richiesta di ripianificare la giornata di lavoro da remoto da parte del responsabile per garantire la presenza in ufficio, oppure la richiesta di recarsi in sede durante le giornate di lavoro da remoto. Sono pochissimi, infine, gli Smart Worker che dichiarano di avere difficoltà nell'utilizzo della tecnologia quale criticità collegata allo Smart Working.

A fronte di poche criticità, i benefici ottenibili da questo cambio di paradigma si sono dimostrati rilevanti, non solo in termini di equilibrio e soddisfazione individuale ma anche di

performance delle persone e dell'organizzazione nel suo complesso. Dalle esperienze concrete raccolte attraverso lo studio di casi di successo possiamo stimare per l'organizzazione benefici pari ad un aumento della produttività dell'ordine del 15% e alla riduzione del tasso di assenteismo intorno al 20%.

Per valutare l'effetto dell'introduzione dello Smart Working sulle attività lavorative delle persone abbiamo coinvolto, nell'ambito della rilevazione che ha riguardato i lavoratori, i responsabili degli Smart Worker. A loro abbiamo chiesto di valutare su una scala da 1 (molto negativo) a 10 (molto positivo) l'impatto del progetto su alcuni aspetti legati alle performance delle proprie persone.

L'analisi ha evidenziato che più della metà dei manager ha dato un giudizio positivo o molto positivo su tutti gli aspetti che sono stati loro sottoposti. In particolare l'impatto dello Smart Working è molto positivo sulla responsabilizzazione rispetto al raggiungimento dei risultati, per il 37% dei responsabili, l'efficacia del coordinamento (33%), la condivisione delle informazioni (32%), la motivazione e la soddisfazione sul lavoro (32%) e l'efficacia nel lavoro (31%) intesa come qualità delle attività svolte. Anche sui restanti item, ovvero produttività, gestione delle urgenze e autonomia nello svolgimento delle attività lavorative, l'impatto molto positivo è consistente, come dichiara il 30% dei manager intervistati.

Sono invece molto pochi gli intervistati che mettono in luce impatti negativi: l'aspetto su cui un numero maggiore di manager dichiara di aver percepito un peggioramento con il passaggio allo Smart Working è la condivisione delle informazioni (11%), questo è dovuto al fatto che spesso lo scambio di informazioni e conoscenza nelle organizzazioni viene gestito informalmente e non in modo strutturato o tracciabile, pertanto quando la presenza fisica e continuativa in ufficio viene a mancare, si ha la percezione che le informazioni non siano condivise adeguatamente.

Ai benefici legati a produttività e organizzazione del lavoro occorre aggiungere anche quelli collegati alla riduzione dei costi vivi di gestione degli spazi fisici in termini di affitti, utenze e

manutenzioni. Quando le iniziative hanno previsto un ripensamento del layout della sede, i risparmi misurati sono stati nell'ordine del 30% dei costi totali.

Infine, una terza tipologia di benefici riguarda il work life balance delle persone. Le organizzazioni che hanno adottato lo Smart Working e che si sono occupate di misurare questo effetto hanno riscontrato che il bilanciamento tra la vita professionale e la vita privata è migliorata per almeno l'80% dei dipendenti.

## **Smart Working: una rivoluzione da non fermare**

La legge sul Lavoro Agile ha portato un indiscutibile beneficio di tipo promozionale per le iniziative nelle PA e nel settore privato. Lo sviluppo normativo, in particolare, ha tolto alibi e incertezze a tutte quelle realtà che ritenevano il quadro normativo non maturo per avviare iniziative di Smart Working. I provvedimenti che sono susseguiti hanno invece introdotto elementi di burocratizzazione e complessità nel processo, che sono stati percepiti negativamente soprattutto dalle realtà in cui questo approccio era già stato introdotto e che quindi si sono viste richiedere uno sforzo significativo nell'adeguamento di policy e accordi di cui né le aziende né i lavoratori hanno colto il valore aggiunto.

Dal confronto tra i progetti sviluppati da grandi organizzazioni private ed enti pubblici emerge sia una consistente differenza a livello di maturità dei progetti, sia un numero inferiore di iniziative attivate sulle diverse leve dello Smart Working. Su questo secondo aspetto, in particolare, si riscontra un gap particolarmente rilevante del pubblico rispetto al privato nel ripensamento degli spazi di lavoro e nell'introduzione di tecnologie digitali per il lavoro da remoto. In entrambi i casi, la motivazione spesso risiede nell'assenza di fondi per l'adeguamento richiesto e risulta

evidente come una qualsiasi iniziativa che richieda un investimento, pur a fronte di evidenti ritorni economici, risulti oggi un ostacolo per le PA. Tali investimenti, sebbene siano in grado di produrre vantaggi di produttività e miglioramento della qualità del servizio che vanno ben oltre l'abilitazione dello Smart Working, trovano infatti ostacoli nella indisponibilità di risorse finanziarie previste a bilancio e nella scarsa propensione a procedere a quelle revisioni di procedure e processi organizzativi che il corretto sfruttamento di quelle tecnologie richiederebbe.

Invece, quando si tratta di riscrittura di policy organizzative, attività di formazione e monitoraggio del raggiungimento dei risultati, che hanno costi bassi e richiedono prevalentemente risorse interne, risulta più semplice agire e il gap tra pubblico e privato diminuisce.

Il fenomeno in Italia rimane tuttavia in crescita, seppure con velocità molto diverse nelle imprese del settore privato di grandi dimensioni rispetto alle PMI e al settore pubblico. Nonostante questa crescita, non ci si deve però accontentare e occorre, in modo puntuale e utilizzando diverse leve, promuovere la diffusione e la maturazione delle iniziative nelle diverse tipologie di organizzazioni presenti sul territorio.

Nel settore pubblico, in particolare, la diffusione dello Smart Working non ha fatto quel salto dimensionale in cui era lecito sperare alla luce dei principi e degli obblighi introdotti dalla riforma Madia. Una prima motivazione di questo fallimento è che la norma introdotta, benché sufficientemente chiara dal punto di vista degli obblighi e delle scadenze, non prevedeva specifiche risorse e misure di accompagnamento a disposizione (le poche presenti sono state attivate con grave ritardo rispetto alle scadenze), né tantomeno sanzioni in caso di mancato rispetto dei termini. Una seconda motivazione, ancora più profonda, risiede nel fatto che l'innovazione organizzativa non può essere imposta per decreto come purtroppo nel settore pubblico si tende a pensare: le difficoltà incontrate mettono in evidenza come, per rendere possibile un vero

passaggio allo Smart Working nella PA, occorre cambiare prospettiva e non vedere e presentare questa iniziativa solo come un mero adempimento normativo, ma come un cambiamento culturale che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management della PA. Questo perché una visione "legalista", oltre a contrastare con lo spirito stesso dello Smart Working, limita molto la portata dei progetti portando gli enti pubblici meno convinti a fare il minimo indispensabile e non consentendo all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento permetterebbe di ottenere. Per fare questo, occorre che ciascuna PA sia stimolata ad interpretare lo Smart Working in base alle proprie caratteristiche, come un'opportunità di trasformazione della cultura dell'ente e di innovazione del modello di servizio al cittadino, facendo tesoro di altre esperienze già presenti nel comparto pubblico.

In questo contesto, tuttavia, non è da trascurare il fatto che i tempi di attivazione dei cambiamenti nella PA sono molto diversi da quelli del settore privato, anche a causa della farraginosità delle procedure previste dalle normative sugli approvvigionamenti di beni e servizi. Per vedere gli effetti delle iniziative e dei provvedimenti adottati, tra cui la legge e la già citata riforma Madia, occorrerà quindi attendere i tempi dei lunghi adempimenti necessari.

Le PMI, ancor più che la PA, sono una frontiera necessaria in cui la rivoluzione introdotta dallo Smart Working non è ancora concretamente iniziata. Perché questo accada è necessario favorire la creazione di sinergie e reti allo scopo di stimolare circoli virtuosi nell'adozione delle pratiche di Smart Working, che promuovano un clima di fiducia verso l'adozione di un nuovo modo di lavorare, adattandolo alle caratteristiche strutturali e alle modalità operative tipiche delle imprese piccole e medie. Per creare un vero Smart Working in queste realtà occorrono infatti due strategie parallele: da un lato far capire con chiarezza cosa significa fare Smart Working, per evitare che, percepito solo come lavoro da remoto, sia visto come di scarso interesse o

addirittura inapplicabile per la maggior parte delle realtà piccole e dall'altro aiutare a superare la logica di destrutturazione e informalità che caratterizza la maggior parte dei progetti in questa tipologia di aziende. L'adozione di un approccio informale, seppure in alcuni casi sia comprensibile alla luce delle caratteristiche delle PMI, denota una limitata sicurezza e spinta a livello aziendale nel progetto. Tali caratteristiche facilmente si possono scontrare (e avere la peggio) con le criticità legate a una cultura aziendale molto presenzialista e alla necessità di investimenti in tecnologie digitali, entrambe barriere tipiche di realtà di piccole e medie dimensioni. In questo percorso di sensibilizzazione sono molti gli attori chiamati a contribuire e a giocare un ruolo: dalle associazioni territoriali, ai fornitori di tecnologie, ai sindacati, fino alle stesse PA locali.

Nelle grandi imprese, infine, in cui la diffusione sta già procedendo a passi spediti, un punto fondamentale per incentivare ulteriormente la diffusione è lo sviluppo di un adeguato commitment del vertice: ciò può avvenire se si riesce a legare gli obiettivi del progetto di Smart Working con quelli del business, dando sempre più visibilità ai benefici ottenuti e ottenibili. Per le grandi imprese la sfida dei prossimi anni sarà quella di far superare allo Smart Working lo status di “progetto” o iniziativa specifica, per rendere tale approccio il nuovo modo di lavorare, la nuova realtà quotidiana di un rapporto finalmente adulto tra lavoratori e imprese.



*Mariano Corso*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mariano Corso'.



*Fiorella Crespi*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fiorella Crespi'.

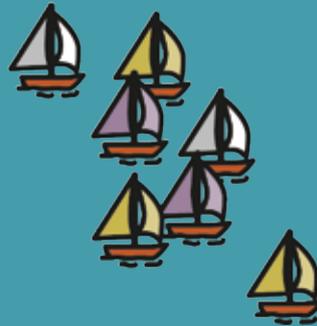
# *Smart Working: una rivoluzione da non fermare*



*gli smart worker*



*la legge*



*la diffusione*



*i progetti*

gli  
smart worker

## GLI SMART WORKER IN ITALIA

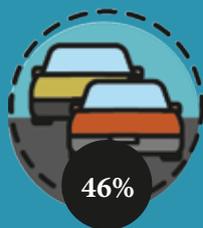
2018

480 000

LAVORATORI STIMATI



### PERCHÈ LE PERSONE SCELGONO DI APPROCCIARE LO **SMART WORKING**



EVITARE LO STRESS  
DA TRASFERIMENTO  
CASA - UFFICIO



MIGLIORARE L'EQUILIBRIO  
TRA VITA PRIVATA  
E PROFESSIONALE



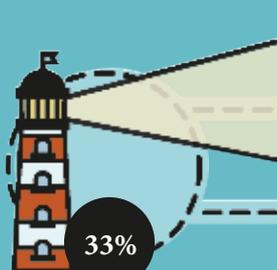
AUMENTARE LA QUALITÀ  
DEI RISULTATI  
PRODOTTI

## I BENEFICI DELLO SMART WORKING



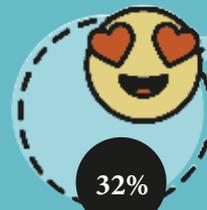
37%

RESPONSABILIZZAZIONE  
SUL RAGGIUNGIMENTO  
DEI RISULTATI



33%

EFFICACIA  
DEL COORDINAMENTO



32%

MOTIVAZIONE  
E SODDISFAZIONE  
SUL LAVORO

## LE CRITICITÀ DELLO SMART WORKING



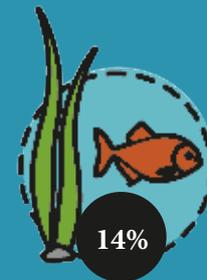
18%

ISOLAMENTO RISPETTO  
ALLE DINAMICHE  
DELL'UFFICIO



16%

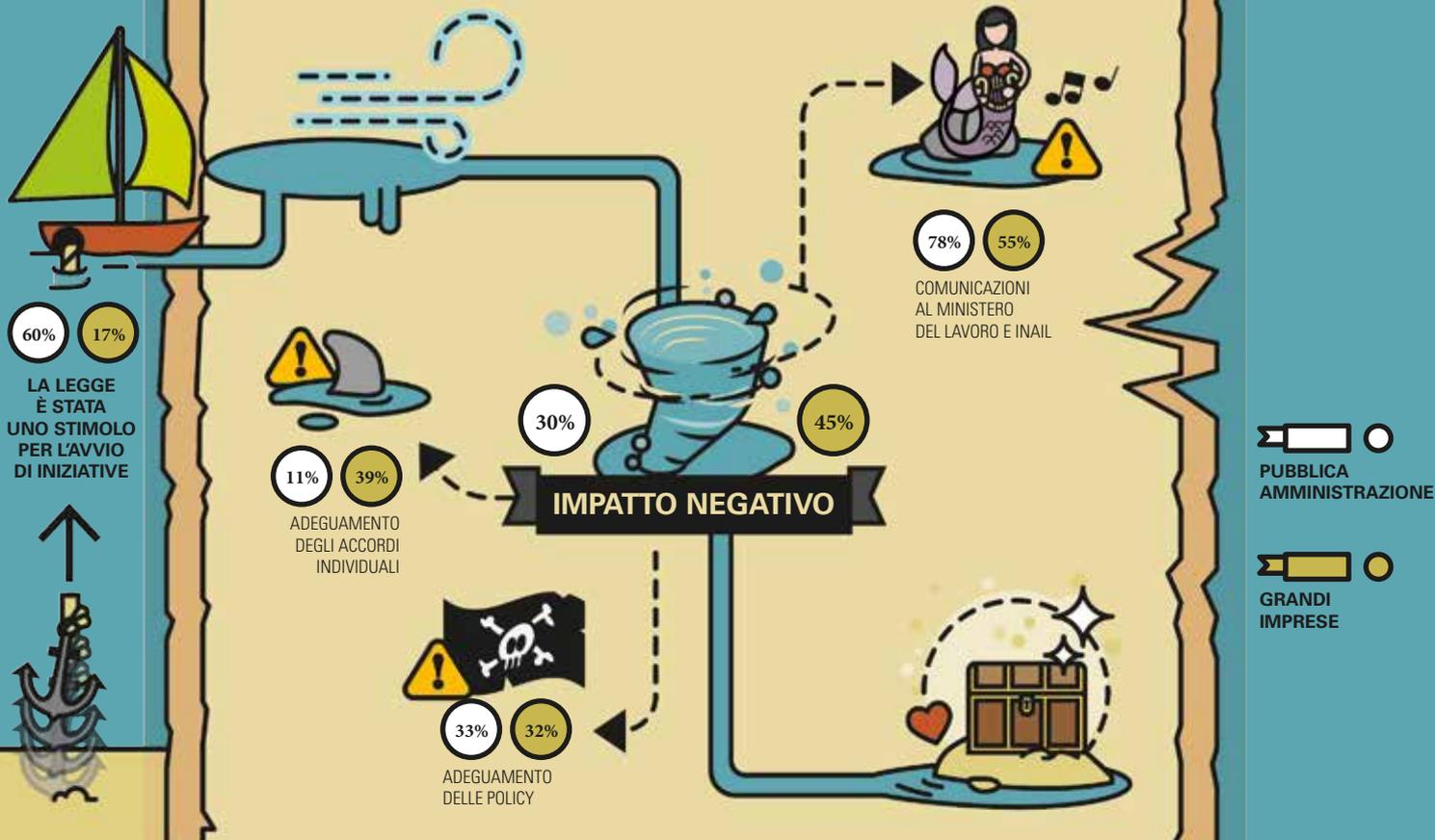
DIFFICOLTÀ  
NELLA PIANIFICAZIONE  
DELLE ATTIVITÀ



14%

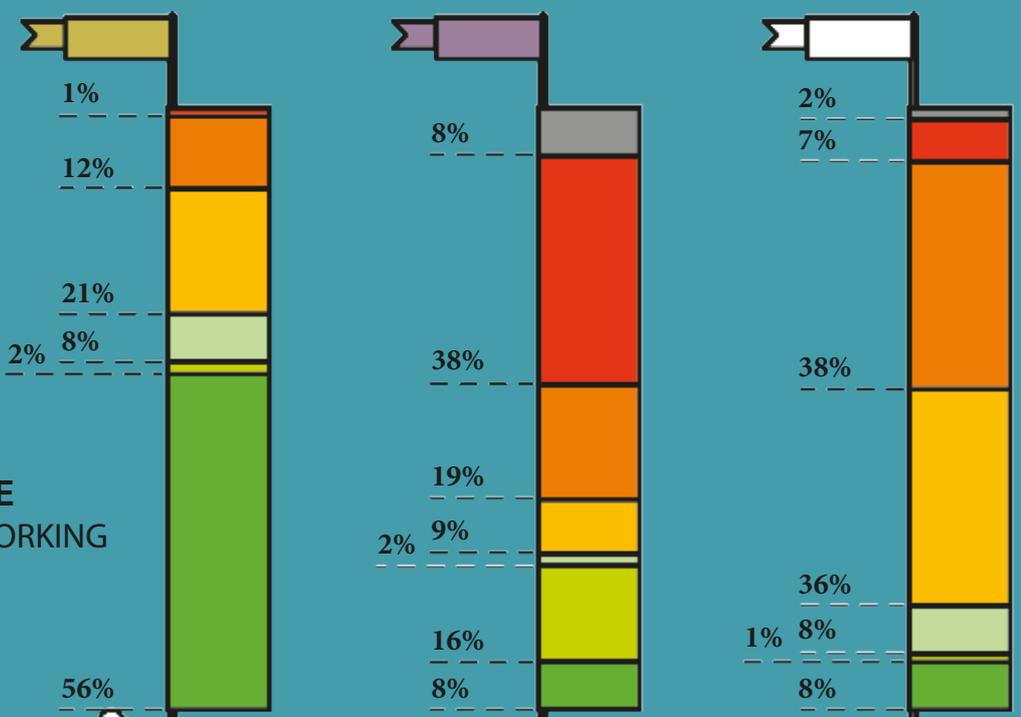
DISTRAZIONI  
ESTERNE

# GLI EFFETTI DELLA NORMATIVA



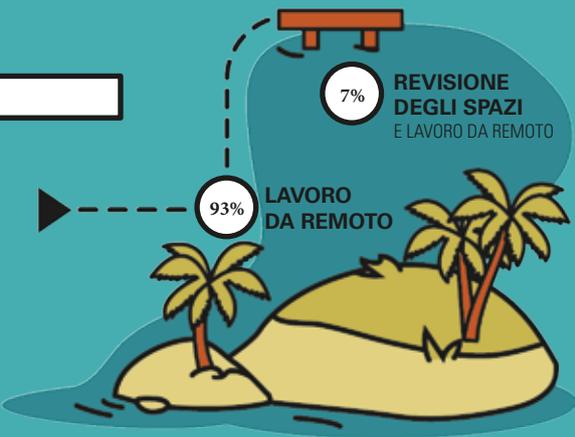
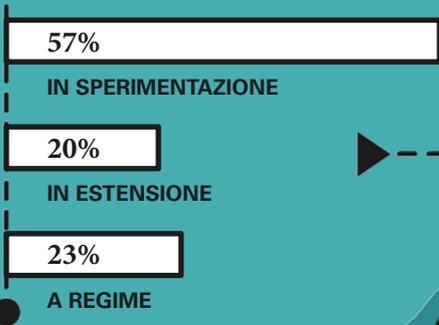
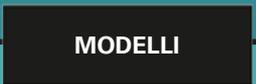
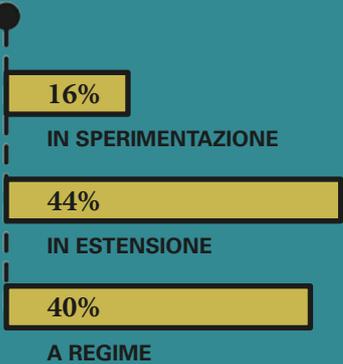
la diffusione

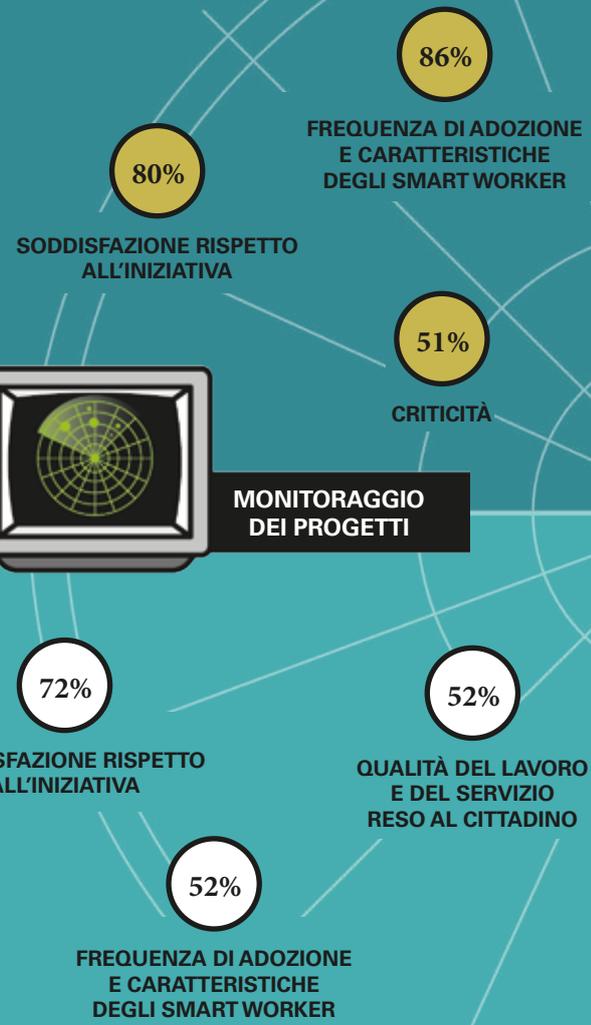
# LA DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING IN ITALIA



- INIZIATIVE STRUTTURATE
- INTRODUZIONE PREVISTA
- ASSENTE, INCERTEZZA SULL'INTRODUZIONE
- INIZIATIVE INFORMALI
- ASSENTE, MA PROBABILE INTRODUZIONE
- ASSENTE, DISINTERESSATO
- NON CONOSCE IL FENOMENO

*i progetti*





 **SSERVATORI.NET**  
digital innovation

**SCOPRI DI PIÙ SU [WWW.OSSERVATORI.NET](http://WWW.OSSERVATORI.NET)**

Seguici anche su   

---

# I Rapporti

*I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*



## **Rivoluzione Smart Working: lo scenario di diffusione in Italia**

Il Rapporto fornisce una panoramica dello stato dell'arte dello Smart Working nel contesto nazionale. In particolare si analizzano le iniziative implementate nelle grandi aziende del settore privato, confrontandole con quelle diffuse nelle Piccole e Medie Imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni. Infine si darà anche il punto di vista dei lavoratori e le caratteristiche degli Smart Worker in Italia.

*[Temi correlati:](#) Risorse Umane e Organizzazione, Smart Working*

.....



## **Ripensare gli spazi per lo Smart Working**

Smart Working non significa solo lavoro da remoto, ma anche avere spazi adeguatamente progettati nella sede che rispondano alle esigenze professionali dei lavoratori. Il Rapporto fornisce un approfondimento sugli elementi da considerare per il ripensamento degli spazi, le caratteristiche dello Smart Office e la diffusione delle tecnologie legate agli ambienti di lavoro.

*[Temi correlati:](#) Workspace Technology, Smart Working*

.....



## **Lo Smart Working nella PA**

A un anno dalla legge sul Lavoro Agile (n°81/2017) e dalla pubblicazione della Direttiva della legge 124/2015 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", il Rapporto fornisce una panoramica sulla diffusione delle iniziative di Smart Working in Italia nelle Pubbliche Amministrazioni approfondendo in particolare le caratteristiche progettuali, i modelli adottati e gli ostacoli all'adozione.

*[Temi correlati:](#) Risorse Umane e Organizzazione, Smart Working, PA*



---

## La Nota Metodologica

L'Osservatorio Smart Working analizza, sulla base di ricerche annuali, l'evoluzione del modo di lavorare delle persone approfondendo diversi elementi: le policy organizzative, le tecnologie digitali abilitanti, gli spazi fisici, i comportamenti e gli stili di leadership.

La Ricerca 2018 si è posta i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione dello Smart Working nelle grandi imprese, nelle PMI nelle Pubbliche Amministrazioni presenti in Italia;
- Approfondire le iniziative nelle diverse leve di progettazione (policy organizzative, tecnologie digitali e spazi fisici), comprendendone opportunità e aspetti critici;
- Monitorare l'impatto dell'evoluzione normativa e dei provvedimenti legislativi per le organizzazioni
- Monitorare la diffusione degli Smart Worker in Italia e il loro punto di vista su questo tema
- Identificare le best practice di Smart Working nel panorama nazionale.

La ricerca empirica è stata condotta attraverso due modalità di indagine: la somministrazione di questionari on line ai decisori aziendali e la realizzazione di interviste di approfondimento per conoscere nel dettaglio le iniziative più rilevanti. A queste attività si sono affiancate l'analisi di fonti secondarie e il confronto diretto con gli esperti del settore tra cui i sostenitori della Ricerca, i partecipanti ai workshop dell'Osservatorio e i membri dell'Advisory Board.

## Gli incontri con i membri dell'Advisory Board

Per indirizzare la Ricerca e validarne i risultati sono stati organizzati due incontri con i membri dell'Advisory Board:

- *Incontro di condivisione dei temi della Ricerca* (1 Marzo 2018). L'incontro, svolto da remoto in videoconferenza, si è focalizzato sui temi oggetto della Ricerca e gli argomenti, gli obiettivi e il formato degli eventi previsti durante l'anno.
- *Incontro di anteprima dei risultati della Ricerca* (26 Settembre 2018). L'incontro, svolto in presenza, si è focalizzato sulla presentazione e discussione dei risultati della Ricerca, allo scopo di affinarne l'interpretazione e condividere il programma del Convegno di presentazione dei risultati della Ricerca.

## I workshop

Il programma di Ricerca ha previsto un ciclo di tre Workshop tematici a invito riservati a Executive e C-Level IT e HR e Facility Manager di organizzazioni pubbliche e private, nonché ai sostenitori dell'Osservatorio. Quest'anno sono state coinvolte 106 aziende per un totale di 211 partecipanti ai seguenti incontri:

- *Smart Office: ripensare l'ufficio per lavorare smart* (28 Marzo 2018). L'evento si è focalizzato sui driver che permettono di passare da un ufficio di tipo tradizionale a un ufficio smart, individuando aspetti critici e possibili linee d'azione.
- *Smart Working & Digital Workplace* (10 Maggio 2018). L'evento si è focalizzato sul ruolo della Direzione IT nell'accompagnamento delle diverse fasi di un progetto di Smart Working, con particolare attenzione all'Information & Cyber Security e la presentazione di casi di successo.

- *Manager 4.0: gli stili di leadership di un'azienda Smart* (21 Giugno 2018). L'evento ha approfondito l'importanza del ripensamento dei concetti di management e leadership alla luce delle trasformazioni in corso, focalizzandosi sulle progettualità in corso nelle aziende e le differenze nell'orientamento ai risultati tra aziende che hanno progetti di Smart Working e aziende che non ne hanno.

È stato inoltre realizzato un workshop a Roma rivolto alle Pubbliche Amministrazioni, a cui hanno preso parte 283 persone.

- *Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione* (24 Maggio 2018). L'evento ha approfondito la diffusione e le caratteristiche delle iniziative di Smart Working implementati nelle Pubbliche Amministrazioni, evidenziando motivazioni e fattori critici di successo.

## Le interviste di approfondimento sui progetti

Nel corso della Ricerca sono state approfondite 23 iniziative di successo di grandi imprese, Piccole e Medie Imprese e Pubbliche Amministrazioni, tra cui quelle candidate al contest "Smart Working Award". Tale approfondimento è stato realizzato attraverso l'analisi di schede di descrizione del progetto compilate dai referenti aziendali, e l'esecuzione di interviste di approfondimento.

Tali interviste sono state condotte utilizzando due diverse prospettive:

- strategica, per indagare le esigenze da cui deriva l'iniziativa, gli obiettivi e i processi da supportare, la rilevanza delle soluzioni, la tipologia di applicazioni e servizi introdotti, le criticità riscontrate, gli sviluppi futuri, ecc.;

- organizzativa, per analizzare le modalità di introduzione e implementazione del progetto, le funzioni aziendali sponsor dell’iniziativa, gli impatti organizzativi, i benefici rilevanti, ecc.

## I LAVORATORI

La Ricerca di quest’anno ha voluto realizzare – in collaborazione con Doxa – un’indagine sulle attuali modalità e pratiche di lavoro e sui benefici potenziali dati dall’introduzione di forme di flessibilità, rivolta a 1.000 lavoratori.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- il livello di soddisfazione degli utenti rispetto alle attuali modalità di lavoro;
- la diffusione di diversi luoghi e modalità di lavoro tra gli utenti business;
- gli stili di leadership;
- la dotazione tecnologica a disposizione e l’impatto sull’attività lavorativa;
- le criticità delle attuali modalità di lavoro;
- la propensione allo Smart Working.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nei mesi di giugno e luglio 2018 a un campione significativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti) nei macro-settori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA.

Il campione è rappresentativo dei lavoratori per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2016).

Il numero degli Smart Worker è calcolato sulla base della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti di aziende del settore privato con più di 10 addetti, in quanto non è nota la popolazione del settore pubblico per ruolo professionale. Inoltre essendo nelle PA lo Smart Working un fenomeno emergente e ancora marginale, gli Smart Worker del settore pubblico incidono poco sul totale. Pertanto si approssima per difetto la stima degli Smart Worker a circa 480.000 lavoratori.

## LE GRANDI IMPRESE

Per comprendere la vision degli interlocutori aziendali e per meglio approfondire tutti i diversi aspetti che concorrono alla creazione di un modello di Smart Working sono stati coinvolti diversi attori: i Responsabili dei Sistemi Informativi, i Responsabili delle Risorse Umane e i Facility Manager, di aziende di grandi dimensioni (con più di 250 addetti) presenti in Italia.

Al fine di perseguire gli obiettivi della Ricerca, si è partiti da un modello comune di indagine per poi definire tre diversi questionari erogati on line e diretti a tre diversi target:

- *Responsabili dei Sistemi Informativi* (70 risposte): ha permesso di analizzare l'evoluzione delle dotazioni tecnologiche aziendali a supporto del lavoro in mobilità, individuando le principali iniziative intraprese in ambito ICT, Smart Workplace e Mobile Enterprise, analizzandone i trend di crescita. Si è inoltre approfondito il coinvolgimento della direzione IT nei progetti di Smart Working.
- *Responsabili delle Risorse Umane* (106 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione delle iniziative di flessibilità e le caratteristiche dei progetti di Smart Working imple-

mentati, gli effetti della legge sul Lavoro Agile (n°81/2017), gli stili di leadership adottati.

- *Facility Manager* (39 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione e le modalità di ripensamento degli spazi, la diffusione delle workspace technology, i legami tra i progetti di Smart Working e le iniziative di riprogettazione degli spazi.

Nel complesso alle survey hanno risposto i referenti di 183 aziende, corrispondenti al 5% delle grandi imprese italiane<sup>1</sup> e a circa il 36% delle prime 120 aziende, banche e assicurazioni per fatturato<sup>2</sup>, appartenenti ai seguenti settori:

- Commercio al dettaglio e all'ingrosso: 10%
- Consulenza e servizi alle imprese: 1%
- Edilizia/Costruzioni/Immobiliare: 2%
- Finanza/Assicurazioni: 18%
- ICT, media e comunicazione: 11%
- Logistica/Trasporti: 3%
- Manifatturiero/Produzione: 38%
- Sanità/Medicina: 2%
- Turismo/Hospitality/Ristorazione: 1%
- Utility/Energy: 7%
- Altro: 7%

Per approfondire e chiarire alcuni progetti sono state realizzate delle interviste telefoniche.

<sup>1</sup> Fonte Istat 2016:

Imprese con più di 250 addetti sono circa 3787  
<https://bit.ly/2BYDCBE>

<sup>2</sup>Fonte Ufficio Studi

Mediobanca Ricerche e Studi S.p.A.:  
<https://bit.ly/2Pw4M6P>

## LE PICCOLE MEDIE IMPRESE

La Ricerca di quest'anno ha coinvolto un campione di Piccole e Medie Imprese rappresentativo dei settori merceologici, della dimensione e della presenza sul territorio. Sono state analizzate 501 imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 249 suddivise in quattro aree geografiche (nord ovest, nord est, centro, sud e isole), per due classi dimensionali (piccole aziende tra 10 e 49 addetti e medie aziende tra i 50 e i 249 addetti), e per i seguenti settori d'impresa:

- Commercio al dettaglio e all'ingrosso: 12%
- Consulenza e servizi alle imprese: 4%
- Edilizia/Costruzioni/Immobiliare: 13%
- Finanza/Assicurazioni: 5%
- ICT, media e comunicazione: 5%
- Logistica/Trasporti: 9%
- Manifatturiero/Produzione: 32%
- Sanità/Medicina: 4%
- Turismo/Hospitality/Ristorazione: 6%
- Utility/Energy: 6%
- Altro: 4%

Per la suddivisione nei settori di impresa selezionati si è proceduto a riclassificare i settori ATECO. Il campione è stato stratificato secondo la distribuzione delle imprese ISTAT in Italia (dati pubblicati a dicembre 2015<sup>3</sup>) e le elaborazioni complessive sono state realizzate pesando il contributo del campione di ogni classe dimensionale, settore e area geografica rapportata alla numerosità delle imprese italiane nella popolazione.

<sup>3</sup> <https://www.istat.it/it/>

Il questionario è stato somministrato telefonicamente ad un campione di piccole e medie imprese italiane scelto casualmente in ogni strato.

## LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Per l'analisi sulle Pubbliche Amministrazioni è stato erogato un questionario on line strutturato ed è stato indirizzato ai referenti dell'area Risorse Umane e Organizzazione e ai Direttori Generali delle Pubbliche Amministrazioni Italiane. È stato utilizzato il database fornito dall'Indice delle Pubbliche Amministrazioni (IPA).

Il questionario ha permesso di analizzare la diffusione e l'evoluzione dei modelli di lavoro flessibile in termini di orario e luogo, gli ostacoli e l'impatto dei provvedimenti legislativi all'adozione dello Smart Working, le caratteristiche dei progetti di Smart Working, le tecnologie digitali a supporto e gli stili di leadership.

Non sono state incluse nella rilevazione le Pubbliche Amministrazioni con meno di 10 addetti.

Il questionario, pur non statisticamente rappresentativo della popolazione, ha coinvolto 358 Enti Pubblici appartenenti alle seguenti tipologie di PA:

- Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale: 4%
- Comuni, Comunità montana o isolana, Unione di Comuni, Camere di Commercio, Ente parco: 46%
- Università pubblica, istituto o ente pubblico di ricerca: 35%

- Regioni, Province e Città Metropolitane: 4%
- Altro: Organi costituzionali o a rilevanza costituzionale o di amministrazione dello Stato, Enti pubblici non economici, Ordini e collegi professionali, Agenzia dello Stato, Ordine e collegio professionale, Presidenza del consiglio o ministero: 11%

Per approfondire e chiarire alcuni progetti sono state realizzate delle interviste telefoniche.

Si ringraziano tutte le organizzazioni, pubbliche e private, che hanno risposto alle survey e in particolare le aziende maggiormente coinvolte nella Ricerca:

- ABB
- A2A
- Agenzia Laore
- Agos-Ducato
- Agrati
- Amplifon
- Arval – BNP Paribas Group
- Assimoco
- Assolombarda
- Atlas Copco Italia
- Automobile Club d'Italia
- Avaya
- Avio Aero
- AXA Italia
- Banca Sella
- Banco BPM
- Barilla
- Basf Italia
- Bayer
- Beiersdorf
- Bennet
- Biogen Italia
- bioMérieux Italia
- BNL – BNP Paribas
- Bottega Veneta
- Bottega Verde
- BTicino
- Casa.it
- Centro Medico Santagostino
- Cisco
- Comune di Torino
- Crédit Agricole
- Creval Sistemi e Servizi
- CSI – Compagnia Surgelati Italiana
- CSI Piemonte
- Deutsche Bank Italia
- EFQM Italia
- Emmelibri
- Enel Italia
- Energit
- Eni
- Euler Hermes
- Europ Assistance Service
- Europcar Italia
- Ferrero
- Ferservizi
- Fnm
- Fondazione Telethon
- GE Avio
- Generali Italia
- Gesco Soc Coop Agricola
- Havas Media Group
- Helvetia Vita
- Hera
- Hilti Italia
- IGPDecaux
- INAIL
- Inpeco
- Intesa Sanpaolo
- Istituto Clinico Humanitas
- Italmobiliare
- Jones Lang LaSalle
- Kuwait Petroleum Italia
- La Zootecnica Group

- Leica Biosystems
- Lindt & Sprüngli
- M&G Finanziaria
- Mailup
- Maire Tecnimont
- Mars Italia
- McArthurGlen Group
- Mercedes-Benz Italia
- Microsoft
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
- Ministero dell'Interno
- Nexive
- NPO Sistemi
- Oerlikon Graziano
- Piaggio Aerospace
- Pirelli Tyre
- Plantronics
- Polycom
- Poste Italiane
- Progetto CMR
- Provincia Autonoma di Trento
- Reale Immobili
- Reale Mutua Assicurazioni
- Regione Emilia Romagna
- Regione Lombardia
- Regus
- Ricoh Italia
- RINA
- Saipem
- Sedus Stoll
- Siram
- Sisal
- Société Générale
- STMicroelectronics
- Subito
- TamTamy Reply
- Technogym
- Tetra Pak
- Thun
- TIM
- Trentino School of Management
- Unicoop Firenze
- UniCredit
- UniCredit Business Integrated Solutions
- Unilever Italia
- Università degli Studi di Trento
- Vodafone Italia
- Volkswagen Financial Services
- Whirlpool Corporation
- WOW! Webmagazine
- Zurich Insurance Public Limited Company



---

## Il Gruppo di Lavoro



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



**Fiorella Crespi**  
Direttore



**Alessandra Gangai**  
Ricercatrice



**Martina Mauri**  
Ricercatrice



**Valerio Langé**  
Analista



**Luca Gastaldi**  
Senior Advisor



**Jessica Pluchino**  
Senior Advisor

---

*Si ringraziano inoltre:* Chiara Tonghini, Vittoria Zucchi

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:* [fiorella.crespi@polimi.it](mailto:fiorella.crespi@polimi.it)



## L'Advisory Board dell'Osservatorio Smart Working



Pascal Bénard,  
Responsabile della Direzione HR  
Shared services e Program Manager  
del progetto smart working,  
AXA Assicurazioni



Paola Borz,  
Direttrice generale,  
TSM – Trentino School  
of Management



Antonella Burgio,  
HR Business Partner Southern  
Europe Hub,  
ABB Italia



Gianmaurizio Cazzarolli,  
Director FREM Italy,  
Tetra Pak Packaging Solutions



Francesca Ferrari,  
Senior HR Manager,  
Sisal



David Galli,  
Responsabile Operations,  
Immobili e Acquisti – Gestione  
Immobili,  
Banco BPM



Luciano Ghezzi,  
IT Manager Italia,  
Beiersdorf Italia



Giovanni Andrea Iapichino,  
Responsabile Human Resources  
Nord Est,  
TIM



Patrizia Ordasso,  
Responsabile Affari Sindacali,  
Gruppo Intesa Sanpaolo



Francesca Rosini,  
Direzione Immobiliare – Referente  
Smart Bank e Change Management,  
BNL – BNP Paribas



Alessandra Stasi,  
VP Organization & People  
Development,  
Barilla



Beatrice Taralla,  
Head of Human Resources,  
Subito



Stefano Tomasini,  
Direttore Centrale  
dell'Organizzazione Digitale,  
INAIL



Manuela Trentini Maggi,  
Head of HR and General Services,  
Havas Media Group



Livio Zingarelli,  
Head of HR & Business  
Transformation – Italy,  
Israel & Greece,  
Philips



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio Smart Working

**Smart Working: una rivoluzione da non fermare**

**Il Convegno**

Ottobre 2018



**9.00** Registrazione e welcome coffee nell'area espositiva

**9.30** Apertura dei lavori

Umberto Bertelè

*Chairman degli Osservatori Digital Innovation,  
Politecnico di Milano*

**9.45** I risultati della Ricerca 2018 Prima parte

Mariano Corso

*Responsabile Scientifico Osservatorio Smart Working*

Fiorella Crespi

*Direttore Osservatorio Smart Working*

**10.15** Keynote Speaker

Giampietro Castano

*Responsabile Unità Gestione Vertenze delle imprese in crisi,  
Ministero dello Sviluppo Economico*

Vittorio Ratto

*Responsabile Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie,  
Crédit Agricole Cariparma*

Maurizio Sacconi

*Steering committee, Chairman, ADAPT*

**10.55** L'edizione 2018 degli "Smart Working Award"

**11.00** Prima tavola rotonda

*Presentazione di alcuni progetti premiati agli  
"Smart Working Award"*

**12.00** I risultati della Ricerca 2018 Seconda parte

**12.20** Seconda tavola rotonda

*Presentazione di alcuni progetti premiati agli  
"Smart Working Award"*

**13.20** Cerimonia di premiazione degli "Smart Working Award"

**13.30** Chiusura dei lavori e accesso libero all'area espositiva

.....  
Discutono i risultati della Ricerca nelle tavole rotonde

Massimo Palermo

*Country Manager, Avaya Italia*

Enrico Miolo

*Smart Working initiative leader, Cisco*

Silvia Impelluso

*Associate Director Servizi Workplace Strategy, JLL*

Luba Manolova

*SR Business Group Lead - Microsoft 365/Modern Workplace,  
Marketing & Operations, Microsoft Italia*

Ilaria Santambrogio

*Country Manager, Plantronics Italia*

Marco Landi

*President, EMEA and APAC, Polycom*

Antonella Mantica

*Partner, Progetto CMR*

Mauro Mordini

*Country Manager, Regus Italia e Malta*

Stefano Lombardi

*Marketing Director, Gruppo Ricoh*

Lorenzo Maresca

*Country Manager, Sedus Stoll*

Luca Zappa

*Partner, TamTamy Reply*

Filippo De Vita

*Head of Digital Services, Enterprise Marketing, Vodafone Italia*



Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno **“Smart Working: una rivoluzione da non fermare”**



Visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e seguici sui nostri **social network**



---

## I Relatori



Guida la Direzione del Personale della Divisione Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo. Ha maturato una significativa esperienza nel campo del Personale in diverse aziende bancarie: Responsabile Sviluppo Organizzativo e, in seguito, Direttore del Personale e Organizzazione in Friulcassa, Responsabile Sviluppo Manageriale Dirigenti in Sanpaolo IMI, Responsabile Formazione di Intesa Sanpaolo.

Nel corso della sua carriera professionale è stato anche Responsabile Cultura e Sviluppo dell'Innovazione nell'ambito dell'Innovation Center del Gruppo.

### **Roberto Battaglia**

Responsabile Personale  
Divisione Corporate &  
Investment Banking,  
Intesa Sanpaolo



Laureato in Economia e Commercio presso la Università Cattolica di Milano si è occupato di relazioni industriali lungo tutto l'arco della propria carriera professionale. Inizialmente come dirigente del sindacato Fiom Cgil e con l'incarico di direttore risorse umane presso "Gruppo Olivetti" e poi presso "Engineering Ing Informatica".

Dal 2008 ad oggi ha ricoperto l'incarico di responsabile della Struttura Crisi di Impresa presso il Ministero dello Sviluppo Economico. È coordinatore del gruppo di lavoro sul tema "La crisi delle Relazioni Industriali in Italia" presso il Mise.

### **Giampietro Castano**

Responsabile Unità  
Gestione Vertenze delle  
imprese in crisi,  
Ministero dello Sviluppo  
Economico



Laureato in Ingegneria dei Trasporti all'Università di Roma La Sapienza, contribuisce dall'interno alla trasformazione digitale in atto in Vodafone Italia gestendo l'offerta dei Digital Services Enterprise attraverso un team ricco di competenze trasversali tra marketing, business ed agile software development. Partendo da un background tecnico di sviluppatore, ha maturato esperienze manageriali in Italia e all'estero in business diversi accomunati dalla opportunità di profonde e veloci innovazioni (mPayments, eBooks, OTT Video, Music Streaming, M2M/IoT, BigData, API MarketPlace).

### **Filippo De Vita**

Head of Digital Services,  
Enterprise Marketing,  
Vodafone Italia

**Alessia Evangelisti**

Sviluppo, coaching e  
smart working manager,  
Gruppo Hera



Alessia Evangelisti entra nel Gruppo Hera nel 2003 e nel corso degli anni ricopre diversi ruoli all'interno della Direzione del Personale. Nel 2008 assume la responsabilità di Formazione e Cultura d'impresa, un paio di anni dopo si occupa di Mobilità Interna e assume la responsabilità di Sviluppo HR nel corso del 2011. Nel 2014 e 2015 frequenta la EEC (Scuola Europea di Coaching) e acquisisce la certificazione come Executive Coach. Di recente si è occupata dell'introduzione e sviluppo dello smart working nel Gruppo Hera.

**Franco Ghiringhelli**

Human Resources,  
Organization and ICT  
Senior Vice President,  
Gruppo Maire Tecnimont



Nato nel 1966. Laureatosi in Business Administration nel 1991, entra nel management di Risorse Umane di Saipem, dove, dopo diverse esperienze in Italia ed all'estero, raggiunge la posizione di Responsabile Sviluppo e Organizzazione. Nel 2003 passa in Impregilo come Direttore HR, Organizzazione e ICT. A novembre 2005 fa il suo ingresso nel Gruppo Maire Tecnimont, con il ruolo di Human Resources, Organization and ICT Senior Vice President; da novembre 2012 è inoltre Presidente di Tecnimont S.p.A.

**Silvia Impelluso**

Associate Director Servizi  
Workplace Strategy,  
JLL



Silvia Impelluso, in JLL dal 2007, riveste il ruolo di Associate Director per le attività di Workplace Strategy. La sua attività è volta ad aumentare la produttività dei dipendenti attraverso lo sviluppo di strategie che ottimizzino la flessibilità e l'efficienza degli spazi oltre migliorare l'esperienza dei lavoratori. Ha contribuito all'analisi sull'evoluzione della workplace a livello locale e globale. Responsabile per progetti per Clienti quali Axa, Rothschild, Xerox, Shell, Alitalia, Sanofi.



Marco Landi è entrato in Polycom nel 2015 ricoprendo il ruolo di presidente a livello EMEA. Attualmente ricopre la carica di presidente EMEA e APAC ed è a capo del management team supportando lo sviluppo e l'esecuzione di strategie volte a indirizzare una crescita significativa dei ricavi e delle quote di mercato nel contesto di riferimento. Precedentemente, Landi ha lavorato in Zebra Technologies, dopo 14 anni in Motorola Enterprise Solutions. Ha conseguito un master presso l'Università degli Studi di Roma e ha frequentato l'Università di Manchester completando l'MSc. in Business e Risorse Umane.

### **Marco Landi**

President, EMEA and APAC,  
Polycom



Stefano Lombardi è Marketing Director nel settore ICT con una consistente esperienza in sviluppo di strategie, comunicazione e business a supporto delle aziende. Da oltre 25 anni si occupa di vendite e marketing in una società del gruppo Ricoh Italia. Appassionato di ambiti tecnologici (Hybrid Cloud, IoT, Big Data) ma anche di temi che hanno un impatto sulla tecnologia e sui processi aziendali come Smart Working e GDPR, in cui ha maturato competenze specifiche e approfondite. Collabora attivamente ed è Consigliere Aused, Associazione Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione.

### **Stefano Lombardi**

Marketing Director,  
Gruppo Ricoh



Luba Manolova è la Responsabile della Divisione Microsoft 365 di Microsoft Italia, che copre le proposition Office 365, Windows 10, Enterprise Mobility e Security del Modern Workplace, in precedenza SR Account Executive Telco & Media. Prima di entrare in Microsoft, ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità nell'ambito Business Development, Vendite e Marketing in aziende top tier nel mondo telco, banking, payments e transportation – Vodafone, Barclays Bank, SIA Group, Alitalia. Laureata con lode in Economia e Commercio alla Sapienza, Luba ha conseguito l'Executive MBA alla SDA Bocconi e corsi di specializzazione all'INSEAD.

### **Luba Manolova**

SR Business Group Lead  
– Microsoft 365/Modern  
Workplace, Marketing &  
Operations,  
Microsoft Italia

**Antonella Mantica**

Partner,  
Progetto CMR



Architetto, da oltre 25 anni progetta spazi di lavoro per grandi aziende e multinazionali partendo dall'analisi delle esigenze operative dell'organizzazione, garantendo la realizzazione di ambienti flessibili, efficienti e sostenibili. Inizia la sua attività in una multinazionale specializzata nei servizi di space planning per poi diventare partner di Progetto CMR nel 1994, ed è oggi uno dei massimi esperti italiani di workplace strategy, in grado di supportare le imprese nella fase del cambiamento. È responsabile di progetti quali HP, Cisco, Ministero della Salute, Banco BPM.

**Lorenzo Maresca**

Country Manager,  
Sedus Stoll



Lorenzo Maresca, 46 anni milanese, è laureato in Economia Aziendale alla Bocconi di Milano. Precedentemente Maresca ha acquisito esperienze manageriali presso importanti player internazionali come Philips, Siemens, Continental e Yamaha. Da Agosto 2013 è country manager di Sedus Stoll Srl, la filiale italiana del gruppo Sedus Stoll AG.

**Enrico Miolo**

Smart Working initiative  
leader,  
Cisco



Enrico Miolo lavora in Cisco dal 2010 e si occupa di soluzioni tecnologiche che permettono alle persone di comunicare e collaborare in team. Esperto in Telepresence e Unified Communication, guida iniziative relative allo Smart Working e si occupa di progetti che consentono di ridurre i costi e aumentare l'efficienza delle aziende. Enrico Miolo è entrato in Cisco a seguito dell'acquisizione di Tandberg, dove ricopriva il ruolo di Area Manager per alcune zone d'Italia, Israele e Grecia. Laureatosi in Ingegneria delle Telecomunicazioni presso l'Università di Padova, ha lavorato per Nortel e British Telecom ricoprendo ruoli di tipo tecnico e commerciale in Italia e all'estero.



Mauro Mordini inizia il suo percorso professionale in UPS ricoprendo vari ruoli all'interno della filiale italiana per poi gestire progetti a livello europeo. È entrato in Regus nel 2001 con il ruolo di Country Manager per Italia coordinando negli anni anche altri paesi quali Israele e Malta. In questi 15 anni ha guidato la crescita della filiale italiana passando dagli iniziali 10 Business Center agli attuali 29. A partire dal 2016, dopo l'acquisizione da parte del gruppo di Spaces, ha esteso il proprio ruolo anche al nuovo brand.

**Mauro Mordini**  
Country Manager,  
Regus Italia e Malta



Massimo Palermo è Country Manager di Avaya Italia SpA da gennaio 2015. Dal 2017 ha anche la responsabilità come regional sales director e managing director dell'area Southern East Europe e Grecia. Prima di Avaya annovera, fra le altre, esperienze in Peregrine System e Hewlett-Packard dove ha ricoperto con successo diverse posizioni manageriali, arrivando a occupare la posizione di Sales Director Top Sales & Services partners per il canale EMEA. Laureato in Economia presso l'Università La Sapienza di Roma e con un "Executive MBA" conseguito presso l'Università Bocconi di Milano.

**Massimo Palermo**  
Country Manager,  
Avaya Italia



Laureato in economia presso l'Università di Torino nel 1994, avvia la propria carriera in New Holland International (UK); rientrato in Italia, collabora con il Gruppo Fiat fino al 1998 per poi passare in Andersen Consulting. Ottiene l'MBA presso l'INSEAD di Fontainebleau nel 2000 ed entra in Bain & Company come Partner settore Financial Institutions. Nel 2012 entra nel Gruppo Cariparma come Responsabile Direzione Centrale Marketing Strategico e Canali Diretti e dal 2015 è Responsabile del Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie, a diretto riporto del CEO.

**Vittorio Ratto**  
Responsabile Governo  
Risorse Umane,  
Organizzazione e  
Strategie,  
Crédit Agricole Cariparma

**Maurizio Sacconi**

Steering committee,  
Chairman,  
ADAPT



Maurizio Sacconi è stato funzionario dell'International Labour Office di Ginevra, agenzia specializzata del sistema Nazioni Unite. Più volte parlamentare, sottosegretario, ministro, si è sempre occupato di politiche pubbliche dell'economia e del lavoro. Autore di numerosi saggi e pubblicazioni, ha firmato con Marco Biagi il Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia (MLPS, 2001). Ora è Chairman della Steering Committee di Adapt.

**Ilaria Santambrogio**

Country Manager,  
Plantronics Italia



Da maggio 2014 Ilaria Santambrogio è Country Manager di Plantronics Italia. Dopo una lunga carriera all'interno della multinazionale leader in ambito dispositivi audio professionali, ricoprendo diversi ruoli in area Sales and Marketing, Ilaria conferma le sue doti di leadership al femminile. Ilaria ha contribuito fortemente all'applicazione della filosofia Smart Working da parte di Plantronics, coltivando una vera e propria passione per queste tematiche come il rapporto di fiducia azienda-dipendente, la misurazione per obiettivi e l'applicazione di nuovi approcci come la mindfulness in ambito professionale. Sposata, 43 anni, è mamma di Anastasia e Giordano.

**Maria Cristina Vaccarisi**

Responsabile Change  
Management, Sviluppo  
Risorse e Comunicazione  
Interna,  
A2A



Laurea in Giurisprudenza e Master in Risorse Umane e Organizzazione presso SDA Bocconi School of Management, da 10 anni è Responsabile Change Management, Sviluppo Risorse e Comunicazione Interna del Gruppo A2A. Nel corso della sua carriera ha maturato esperienze diversificate in change management, gestione, people management, selezione, politiche sociali, employer branding, formazione, comunicazione, digital innovation. Prima di entrare in A2A ha ricoperto vari ruoli HR nel settore della grande distribuzione e delle infrastrutture in gruppi come Carrefour e Salini Impregilo.



Laureato nel 2001 in Ingegneria Informatica al Politecnico di Milano, lavora da più di 15 anni in Reply, attualmente ha la responsabilità di TamTamy Reply, azienda che, tramite la propria piattaforma, si occupa di enterprise social networking, piattaforme di social learning, social intranet e digital workplace.

**Luca Zappa**  
Partner,  
TamTamy Reply





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio Smart Working

**Smart Working: una rivoluzione da non fermare**

**Approfondimenti**

Ottobre 2018



---

## Studi di caso

L'Osservatorio Smart Working ha promosso la settima edizione del contest “Smart Working Award” con l’obiettivo di creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti realizzati in tale ambito, e volendo promuovere le aziende che maggiormente si sono distinte per la loro capacità di innovare le modalità di lavoro in ottica Smart Working.

Gli studi di caso presentati sono:

- A2A
- Gruppo Hera
- Intesa Sanpaolo – Hive Project
- Maire Tecnimont
- Zurich
- Lindt & Sprüngli
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) si potranno consultare tutti gli studi di caso oggetto di approfondimento della Ricerca 2018.

Caso vincitore  
**Smart Working  
Award**

# A2A

## LAZIENDA

A2A è un gruppo multiutility italiano che opera nell'ambito della produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas, del teleriscaldamento, dei servizi per l'ambiente, il ciclo idrico integrato e la smart city. Nata nel 2008, conta oltre 11.000 addetti che lavorano in numerose sedi in tutta Italia, tra le quali le principali sono Brescia (sede legale) e Milano. Quotata alla Borsa di Milano, nel 2017 ha fatturato circa 6 miliardi di euro.

## L'ESIGENZA

A2A vuole stimolare il cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione, promuovendo un modo di lavorare incentrato sull'innovazione, la flessibilità, l'autonomia e la responsabilizzazione sui risultati. Vuole inoltre favorire l'equilibrio tra vita privata e professionale dei propri dipendenti e prestare particolare attenzione alla sostenibilità ambientale del proprio business.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

La proposta di introdurre iniziative di Smart Working in A2A è emersa da due gruppi di lavoro inseriti nella People Strategy e guidati dalla Direzione HR del Gruppo, in collaborazione alcune aree di Business, nel 2015: Futura2a, incentrato sulla social innovation, che ha coinvolto tutti i giovani laureati

under 35 del Gruppo, e Melograno, volto a promuovere una cultura aziendale più attenta ai temi della diversity e del work life balance.

Il progetto, avviato a inizio 2016, ha previsto l'istituzione di un team di progetto interfunzionale comprendente 25 referenti provenienti dai diversi ambiti aziendali quali HR (Relazioni industriali, Gestione, Formazione, Amministrazione e Comunicazione Interna), ICT, legale e sicurezza, allo scopo di avere all'interno del team di progetto tutte le competenze necessarie al lancio e alla gestione delle iniziative di Smart Working. L'avvicinamento allo Smart Working è stato graduale: si è proceduto a un primo confronto con aziende che avevano già avviato iniziative simili allo scopo di individuare best practice e punti di attenzione. I membri del team di progetto e i dipendenti dell'area milanese hanno inoltre avuto modo di sperimentare in anteprima il nuovo modo di lavorare in occasione della 3ª Giornata del Lavoro Agile promossa dal Comune di Milano nel febbraio 2016, a cui A2A ha deciso di aderire. Il progetto pilota, lanciato a giugno 2016 dall'Amministratore Delegato a valle della sottoscrizione di un apposito regolamento e di un accordo sindacale che precisano modalità, tempi e luoghi dello Smart Working, ha coinvolto circa 200 persone delle business unit Corporate e Commerciale. A seguito dei risultati positivi del pilota, A2A ha deciso di estendere l'iniziativa e ha coinvolto nuovamente il management per

rafforzare la visione e il commitment sul progetto: per identificare le mansioni compatibili con le nuove modalità di lavoro si è proceduto a confronti tra il gruppo di lavoro e tutti i direttori delle diverse Business Unit. L'ampliamento dell'iniziativa è avvenuto nel maggio 2018 a seguito dei necessari adeguamenti dovuti all'entrata in vigore della legge sul Lavoro Agile (legge n° 81/2017) e accompagnato da un percorso formativo indirizzato a tutte le persone e ai responsabili coinvolti. Il percorso formativo, organizzato sia attraverso sessioni d'aula che on-line, ha riguardato aspetti comportamentali propedeutici allo Smart Working, tematiche legate alla salute e alla sicurezza sul lavoro e aspetti tecnici d'ambito ICT. Ai responsabili sono state dedicate sessioni apposite per illustrare la coerenza e la sinergia dello Smart Working con il nuovo modello manageriale introdotto in azienda.

L'adesione è su base volontaria e riservata ai dipendenti assunti a tempo indeterminato le cui mansioni siano state considerate compatibili col lavoro da remoto.

In A2A lo Smart Working consente di lavorare da luoghi diversi dalla sede aziendale fino a un giorno a settimana, senza vincoli di luogo purché siano rispettate le indicazioni fornite dall'azienda relativamente alla sicurezza del luogo di lavoro e alla riservatezza nella gestione dei dati aziendali.

In questa fase il possesso di un cellulare aziendale costituisce un prerequisito per l'accesso alla nuova modalità di lavora-

re mentre, se non già assegnati, sono stati forniti agli smart worker: PC portatile, chiavetta internet per il traffico dati e un token per l'accesso alla VPN. È stato sviluppato un tool IT che permette agli smart worker di verificare in autonomia l'adeguatezza della qualità della propria rete internet ed è al momento in sperimentazione l'adozione di un softphone da assegnare a tutti i dipendenti non provvisti di telefono che potranno entrare nella III wave del progetto. Inoltre è stato previsto un rafforzamento del servizio IT Help Desk aziendale per i primi 3 mesi in modo che il supporto potesse essere più tempestivo. Infine, a livello di spazi aziendali, le sale riunioni sono state dotate di strumentazioni per permettere il collegamento telefonico per call e video conference ed è allo studio l'istituzione di eventuali spazi di coworking presso diverse sedi del Gruppo.

Il progetto è stato accompagnato da un piano di comunicazione ad hoc rivolto a tutto il Gruppo, con l'obiettivo di rendere riconoscibile l'iniziativa e mantenere informata tutta la popolazione aziendale degli sviluppi del progetto. In particolare, prima del lancio del progetto pilota si sono definiti gli stilemi grafici per renderlo immediatamente riconoscibile e si è creata una pagina apposita sulla intranet aziendale. La diffusione di FAQ, di video per illustrare la gestione dello Smart Working e il nesso tra Smart Working e il nuovo modello manageriale hanno accompagnato il percorso formativo. Le esperienze

degli smart worker sono state raccolte in un blog dedicato e sono state realizzate delle videointerviste a un campione di responsabili e collaboratori, pubblicate poi sia sulla intranet, sia sui monitor collocati negli spazi aziendali. Le caratteristiche e i risultati del progetto sono stati comunicati a tutta l'azienda attraverso diversi canali ed è allo studio il lancio di una community dedicata allo Smart Working sulla nuova intranet aziendale.

I costi relativi all'adeguamento tecnologico erano già previsti, mentre è stato stanziato un apposito budget per le attività formative (in aula e on line) e le consulenze di cui l'azienda si è avvalsa per l'implementazione del progetto.

### **I BENEFICI**

Il primo progetto pilota ha consentito l'accesso allo Smart Working a 200 persone, registrando un tasso d'adesione pari all'85%; la fase di estensione si è rivolta invece ad altre 600 persone, per un totale di 800 eleggibili, con un tasso d'adesione attualmente pari al 76% (dato work in progress). Una successiva wave, prevista per il 2019, coinvolgerà ulteriori 600 persone.

A2A ha come obiettivo il coinvolgimento del 20% della popolazione aziendale entro il 2020.

Il monitoraggio del progetto pilota è avvenuto tramite due survey rivolte a 3 diversi target (smart worker, responsabili,

colleghi di smart worker che non aderiscono al progetto) allo scopo di stimare l'impatto dell'iniziativa in termini di sostenibilità e rispondenza alle esigenze aziendali. Il team di progetto ha inoltre monitorato l'andamento del progetto con cadenza mensile attraverso indicatori e reportistica dedicati.

Nella fase pilota si è registrato un utilizzo del lavoro da remoto in media pari a 2 giorni al mese per persona, mentre il monitoraggio mensile degli indicatori di utilizzo ha rilevato che circa il 60% delle risorse utilizza lo Smart Working tutti i mesi. Inoltre, è stato dichiarato dai responsabili un aumento medio dell'efficienza e dell'efficacia lavorativa dei propri collaboratori pari al 5%.

Il gradimento durante la fase pilota si è attestato a 9,2/10 da parte delle persone coinvolte e dei loro responsabili, con un'opinione favorevole sull'iniziativa da parte di smart worker, responsabili e colleghi non aderenti al progetto.

Nella fase di sperimentazione in media ogni persona ha risparmiato circa 1.100 km all'anno non percorsi, ha evitato circa 32 ore all'anno di trasferimento casa-ufficio e complessivamente non sono state emesse 11 tonnellate di anidride carbonica. Il 40% degli smart worker ha inoltre dichiarato un risparmio medio pari a 160 euro all'anno.

È stata rilevata qualche iniziale difficoltà nell'utilizzo delle nuove tecnologie, superata attraverso un continuo supporto formativo e informativo delle persone coinvolte nel progetto.

# Gruppo Hera

Caso vincitore  
**Smart Working  
Award**

## L'AZIENDA

Hera nasce nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende municipalizzate emiliano-romagnole; quotata in Borsa dal 2003, opera principalmente nei settori ambiente (gestione rifiuti), idrico (acquedotto, fognature e depurazione) ed energia (distribuzione e vendita di energia elettrica, gas e servizi energia). Si aggiungono poi l'illuminazione pubblica e i servizi di telecomunicazione. Una pluralità di servizi che rispondono alle cinque leve su cui si basa l'impianto strategico del Gruppo: crescita, efficienza, eccellenza, innovazione e agilità. Gruppo Hera conta quasi 9.000 dipendenti che soddisfano i bisogni di 4,4 milioni di cittadini in circa 350 comuni dell'Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto.

## L'ESIGENZA

Negli ultimi anni il Gruppo Hera, nella periodica rilettura della propria strategia, ha analizzato il proprio posizionamento rispetto a fenomeni quali Digital Transformation, Big Data Analytics, Industria 4.0 e Smart Working. Tale rilettura ha evidenziato, tra le altre cose, sempre più la necessità di promuovere modelli di leadership e comportamenti cooperativi e di lavoro in team in contesti dinamici e incerti. La necessità di ripensare il modo di lavorare risponde inoltre alle esigenze segnalate dai dipendenti tramite i differenti

strumenti di ascolto presenti in azienda, come ad esempio l'indagine di clima aziendale.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il Gruppo ha approcciato lo Smart Working gradualmente, dedicando una prima fase all'analisi del fenomeno e al benchmarking individuando le buone pratiche già diffuse da aziende che avevano già implementato il nuovo modo di lavorare. A valle di questa fase di studio, è stato impostato il modello distintivo del Gruppo che vede il progetto Smart Working integrare quattro dimensioni diverse: comportamenti e cultura organizzativa, tecnologie, tempi e spazi di lavoro. Lo Smart Working vuole quindi promuovere la produttività e l'efficacia lavorativa, utilizzando approcci lavorativi nuovi, che favoriscano la collaborazione e il lavoro in team, cogliendo le opportunità che le tecnologie e la configurazione degli spazi possono offrire alle persone, e allo stesso tempo permettere loro di trovare anche un maggiore bilanciamento tra lavoro e vita privata.

Il progetto, sponsorizzato dalla Direzione Centrale Personale e Organizzazione – Direzione Sviluppo, Formazione e Organizzazione del Gruppo, ha preso avvio a settembre 2017 con un programma di sessioni formative sullo Smart Working rivolte ai partecipanti delle aree selezionate per la sperimentazione ovvero la Direzione Qualità, Sicurezza e Ambiente di

Hera Spa, le aree vendita di Herambiente ed Hera Comm e i Sistemi Informativi di Hera Spa, AcegasApsAmga e Marche Multiservizi.

Le sessioni formative avevano lo scopo di sviluppare consapevolezza e presentare il modello e le modalità di applicazione che il Gruppo ha scelto di adottare.

Il progetto pilota, della durata di 6 mesi, ha preso il via a ottobre 2017 e ha coinvolto 360 persone, ovvero tutte le persone facenti parte delle aree selezionate. Lo Smart Working prevede una modalità di lavoro più flessibile in sede grazie anche alla disponibilità di ambienti differenziati, e per chi dispone della dotazione tecnologica adeguata, svolge un ruolo compatibile e a valle di un corso sulla sicurezza, la possibilità di lavorare presso sedi aziendali diverse da quella abituale o da luoghi terzi (Remote Working).

In particolare, la dotazione tecnologica deve essere composta da PC portatile aziendale dotato di VPN e sistemi di communication e collaboration, e cellulare aziendale (in caso di lavoro in luoghi diversi dalle sedi aziendali, la connessione resta a carico del lavoratore).

Il lavoro da remoto consente di lavorare fino a un giorno a settimana in luoghi diversi dalla sede assegnata, purché rispondano a criteri di sicurezza e riservatezza dei dati. La giornata deve essere richiesta con almeno tre giorni di anticipo tramite il sistema di gestione delle presenze e con-

testualmente all'invio al responsabile della pianificazione delle attività lavorative.

Tra le azioni di comunicazione attivate, per facilitare il coordinamento con i colleghi in sede, durante le giornate di lavoro da remoto il remote worker può lasciare sulla scrivania un'indicazione che riporta la scritta "oggi lavoro... non qui!".

Per quanto riguarda gli spazi aziendali, nel corso del 2017 la sede di Herambiente di Ravenna è stata rivista completamente in ottica "smart", in occasione della ristrutturazione già prevista, con l'introduzione di spazi di condivisione e postazioni di lavoro non assegnate, disponibili sia per gli ospiti esterni, sia per colleghi di altre sedi.

Presso la sede centrale di Bologna sono stati allestiti degli smart point, ovvero piccoli spazi per le attività di concentrazione, per brevi riunioni o per le telefonate; in altre sedi territoriali invece sono stati realizzati diversi temporary office: postazioni dotate di collegamento alla rete prenotabili tramite un sistema informativo dedicato. Tali postazioni sono state predisposte ottimizzando spazi già presenti nella sede ma sottoutilizzati.

Il cambiamento è stato accompagnato da un percorso di formazione strutturato in due parti; una prima che ha coinvolto tutte le persone per mezza giornata in cui si è approfondito il significato dello Smart Working, e in seguito sono

stati dedicati momenti di formazione sull'utilizzo di sistemi informatici e sulla sicurezza. Per i responsabili è stata dedicata una sessione di formazione ad hoc per favorire un corretto approccio alla gestione dei collaboratori da remoto. I contenuti dei corsi sono presenti su un repository comune assieme a materiali di approfondimento e best practice per organizzare al meglio le proprie attività in ottica "smart".

Inoltre sono stati istituiti corner informativi in cui i referenti IT hanno aiutato i dipendenti a risolvere problemi tecnologici e chiarire dubbi relativi all'utilizzo della dotazione.

Il progetto è stato accompagnato da un piano di comunicazione rivolto a tutta la popolazione aziendale, che ha visto la realizzazione di news dedicate sulla intranet aziendale e sul giornale aziendale (cartaceo o digitale), della locandina "smart living" per promuovere le buone regole per la convivenza in ufficio, e di una serie di video in cui i partecipanti e i Direttori di riferimento raccontano la propria esperienza. Per monitorare l'implementazione del progetto e valutare eventuali nuove iniziative, sono state costituite diverse task force dedicate, che si riuniscono a cadenza regolare.

Si è fatto ricorso a professionisti esterni per alcune attività di formazione e comunicazione, mentre è stato gestito con personale interno l'insieme delle attività relative alla gestione del progetto, alla progettazione e all'erogazione della formazione interna, alla redazione del regolamento e degli

accordi individuali e al monitoraggio.

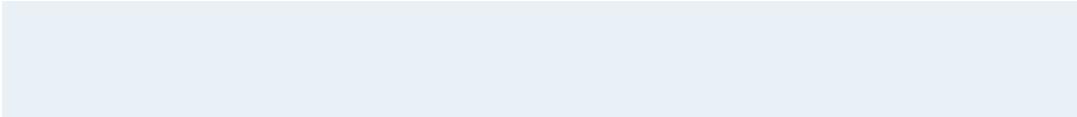
Le uniche criticità hanno riguardato la gestione amministrativa del Remote Working a seguito delle comunicazioni previste dalla circolare Inail 48/2017, che ha richiesto il caricamento di ciascun accordo individuale sull'apposito portale ministeriale. Si sono inoltre riscontrate alcune resistenze culturali a fronte di una nuova modalità di intendere il lavoro. La gestione della popolazione che non ha avuto accesso al pilota ha rappresentato un'ulteriore sfida.

## I BENEFICI

Il monitoraggio del progetto ha visto la realizzazione, tra le altre iniziative, di una survey dedicata e di alcuni focus group.

Dall'analisi è emerso che il progetto di Remote Working ha visto l'adesione dell'86% della popolazione idonea, che ha utilizzato mediamente nei sei mesi di sperimentazione 9,8 giornate di lavoro da remoto. L'organizzazione ha beneficiato di una diminuzione dell'assenteismo pari a 0,3 FTE e di due ore e mezza in meno di straordinario pro capite.

L'applicazione di nuove metodologie, strumenti, regole e comportamenti ha favorito lo sviluppo di un ambiente di lavoro sempre più dinamico e ha favorito la digitalizzazione e lo sviluppo di una cultura del lavoro più attenta agli obiettivi. La survey condotta ha registrato un livello di soddi-



sfazione pari a 4,44 su una scala da 1 (minimo) a 5 (massimo) relativamente al progetto di Smart Working in generale, mentre considerando il solo Remote Working, la soddisfazione si attesta a 4,55 (sulla stessa scala). Dai focus group è emerso che lo Smart Working ha avuto un impatto positivo sulla programmazione delle attività e una miglior gestione delle riunioni. In generale, si è rilevato un miglioramento nelle attività di concentrazione e nella gestione dei tempi, e una maggiore responsabilizzazione delle persone.

Le persone hanno risparmiato in media 52 km pro capite al giorno per gli spostamenti casa-ufficio, il che ha consentito di evitare nel complesso l'emissione di 21 tonnellate di anidride carbonica.

Alla luce delle evidenze raccolte nell'ambito del pilota Smart Working, è in corso di valutazione l'estensione a circa 1.500 persone.

Infine nel Piano industriale 2018-2021 si sono rilette le attività aziendali in maniera più innovativa e intelligente, con l'obiettivo di sfruttare anche le nuove tecnologie per ottenere migliori risultati per l'azienda, per le persone e per la collettività, anche attraverso la promozione di un cambiamento culturale e organizzativo che favorisca un progressivo radicamento di fiducia, responsabilità e autonomia.

# Intesa Sanpaolo – Hive Project

Caso vincitore  
**Smart Working  
Award**

## L'AZIENDA

Intesa Sanpaolo è un gruppo bancario nato nel 2007 dalla fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI; quotato alla Borsa di Milano, si colloca tra i primi gruppi bancari dell'eurozona con una capitalizzazione pari a 42 miliardi di euro. Il Gruppo offre servizi nei settori retail, corporate e wealth management a 12 milioni di clienti, attraverso una rete di oltre 4.600 filiali in tutta Italia, dove conta circa 64.000 dipendenti.

## L'ESIGENZA

Intesa Sanpaolo ha costituito nel 2015, all'interno della divisione Corporate e Investment Banking (CIB), la direzione Global Transaction Banking (GTB), che offre alle aziende clienti servizi di Trade Finance, Cash Management e monetica.

All'interno della nuova direzione sono state inserite risorse con provenienze diverse in termini di strutture interne aziendali, Paesi di appartenenza, mercato esterno e pertanto era necessario creare una nuova identità, promuovendo il team building e il senso di appartenenza e rafforzare la squadra manageriale.

L'adeguamento degli spazi identificati per la sede dell'unità GTB è stata l'occasione per avviare un percorso di condivisione e coinvolgimento dei dipendenti per definire l'organizzazione dei processi di lavoro, lo stile degli spazi stessi e

l'employee experience aumentando contestualmente il numero degli Smart Worker coerentemente con il nuovo piano industriale di Intesa Sanpaolo.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'iniziativa, battezzata "Hive Project – Il Futuro al Lavoro", della neo costituita unità di GTB ha preso avvio nell'aprile del 2016 col sostegno della Direzione Personale CIB, della Direzione Global Transaction Banking CIB, della Direzione Immobili e Logistica ISP e della Direzione Sistemi Informativi ISP.

La priorità del progetto è stata la definizione dell'identità culturale di GTB, nonché la definizione dei nuovi spazi per la Direzione, in ottica funzionale e intelligente (da qui il nome "hive" alveare come luogo di lavoro e vita di una comunità strutturata ed affiatata) secondo le caratteristiche del modello di Smart Working denominato "Lavoro Flessibile" implementato in azienda fin dal 2015.

La nuova identità di GTB è stata sviluppata durante un tavolo di lavoro di due giorni che ha coinvolto i responsabili. Contestualmente, è stata lanciata una survey, affiancata da attività di osservazione sul campo, per i collaboratori, ai quali è stato chiesto di descrivere la propria giornata "tipo" e il proprio mese "tipo" in termini di tempi dedicati a ciascuna attività di concentrazione, creatività, comunicazione e collaborazione,

sulla base delle esigenze lavorative del modello dell'Activity Based Working. La stessa richiesta è stata rivolta ai manager che allo stesso modo hanno descritto l'organizzazione del lavoro del proprio team. In un successivo workshop rivolto a tutti i componenti dell'unità GTB, è stato condiviso e comunicato quanto emerso dal risultato della rilevazione e dal primo tavolo di lavoro che ha coinvolto i manager. Quindi sono stati creati sette gruppi di lavoro su base volontaria con il compito di sviluppare tematiche relative al nuovo modo di lavorare nella nuova struttura definendo anche le regole alla base del nuovo modo di comunicare e di relazionarsi.

Gli spazi sono stati realizzati in otto mesi e sono occupati dai dipendenti dall'estate 2017; a distanza di qualche mese sono stati raccolti i primi commenti sui nuovi ambienti da parte dei dipendenti, in modo da individuare le criticità, gli aspetti da migliorare e apportare le modifiche necessarie. Gli ambienti comprendono 64 postazioni di lavoro singole, 5 sale per le riunioni interne e 3 sale per gli appuntamenti con i clienti, uno spazio di coworking e una cucina con zona living. A questi spazi si affiancano una quiet room e alcune sale per colloqui individuali o per chiamate riservate. Le postazioni singole, raggruppate per aree, non sono assegnate e sono dotate di un dispositivo posizionato su ciascuna postazione che ne segnala la disponibilità.

Una volta prenotata la scrivania, è necessario fare il check in con il badge aziendale entro massimo 30 minuti dall'ora di prenotazione, in caso contrario la postazione torna ad essere disponibile.

Le scrivanie sono dotate di schermo, tastiera e mouse e tutto il personale è dotato di PC portatile. Per favorire l'utilizzo di tutti gli spazi di lavoro disponibili (inclusi quindi le aree di coworking, gli hub e la propria abitazione) è possibile prenotare una scrivania per non più di quattro giorni a settimana. Lo stesso metodo, che utilizza tecnologie Ricoh, è applicato alle sale riunioni che una volta prenotate devono essere confermate sempre tramite il check in con il badge aziendale entro 15 minuti dall'ora di prenotazione: in caso contrario la sala torna ad essere disponibile.

La prenotazione degli spazi può avvenire tramite mobile app, web app, tramite un dispositivo fisico touch all'ingresso della sede di GTB e attraverso uno schermo touch posto sulle scrivanie e all'esterno delle sale riunioni.

Lo spazio di coworking è un open space arredato con ampi tavoli quadrati non prenotabili, mentre la zona living comprende divanetti avvolgenti per attività di concentrazione o chiamate ed è utilizzabile anche per eventi interni, o riunioni informali.

I dipendenti sono stati coinvolti anche nelle scelte di arredo della sede e in particolare nella scelta delle immagini tratte

dall'archivio fotografico aziendale che decorano le pareti. Alle tecnologie legate agli spazi e al lavoro in mobilità si è fatto ricorso ad una drastica riduzione nell'uso di documenti cartacei (paper less policy) ed alla digitalizzazione degli archivi documentali.

Il lavoro da remoto, parte del progetto di Smart Working e del percorso di redesign della employee experience verso maggiore responsabilizzazione e condivisione, consentendo di lavorare anche da hub e da casa. Per quanto riguarda nello specifico il lavoro presso la propria abitazione, è possibile lavorare da casa per un massimo di otto giorni al mese. La dotazione tecnologica delle persone comprende il PC portatile e lo smartphone; per quanto riguarda la connessione, è possibile utilizzare la propria connessione o quella fornita dal traffico dati abilitato dalla SIM telefonica del PC aziendale. A supporto del cambiamento e della promozione di stili di leadership coerenti con il nuovo modo di lavorare e le specificità della nuova divisione GTB sono in via di definizione oggetti formativi dedicati al management, laboratori dedicati e community per lo scambio di best practice.

## I BENEFICI

Il monitoraggio dell'uso delle postazioni e delle sale riunione e la rilevazione delle presenze negli uffici consente di valutare e migliorare nel tempo l'uso degli spazi. Ad esempio

attraverso l'adozione del lavoro da remoto e la creazione di ambienti differenziati per tipologia di attività da svolgere, è stato possibile limitare il numero di postazioni singole a 64 scrivanie per 126 dipendenti iniziali, ottenendo buoni riscontri in termini di benessere e soddisfazione delle persone per la nuova configurazione degli ambienti rispetto al contesto tradizionale.

Punti di forza del progetto sono stati il forte commitment da parte del top management e il coinvolgimento dei dipendenti fin dall'inizio, dando loro fiducia, senza imporre una soluzione, ma stimolando le persone a dar voce alle proprie esigenze e suggerendo idee di miglioramento.

Hive Project ha avuto un ampio successo stimolando curiosità e entusiasmo all'interno della sede e si prevede l'estensione dell'iniziativa ad altre unità e Direzioni all'interno del Gruppo.

Ad oggi, all'interno del gruppo Intesa Sanpaolo, l'unità GTB vanta la più alta percentuale di adesione e utilizzo dello Smart Working.

Caso vincitore  
**Smart Working  
Award**

## Maire Tecnimont

### LAZIENDA

Maire Tecnimont è un gruppo multinazionale attivo nel settore ingegneristico, civile, tecnologico ed energetico, con un focus specifico sui settori legati all'Oil & Gas, alla petrolchimica e ai fertilizzanti. Vanta una tradizione che risale alla fine dell'Ottocento; dal 2007 Maire Tecnimont è quotata alla Borsa di Milano. Tra il 2011 e il 2013 ha riorganizzato le sedi italiane e lanciato la nuova strategia di business. Conta 8000 professionisti suddivisi in 40 Paesi e 50 società operative; in Italia, presso le sedi di Milano, lavorano circa 1700 dipendenti.

### LE ESIGENZE

Maire Tecnimont ha individuato nello Smart Working una leva di trasformazione e sviluppo organizzativo, in linea con la nuova strategia di business. L'agilità, infatti, è una delle caratteristiche che il Gruppo ritiene fondamentali per raggiungere gli obiettivi aziendali in modo più efficace ed efficiente, innovando i processi che costituiscono l'attività quotidiana dell'azienda.

In particolare, attraverso lo Smart Working il Gruppo vuole rispondere a diverse esigenze: incremento della produttività individuale e di profittabilità dell'azienda, maggiore engagement dei dipendenti e miglioramento della retention, trasformazione della cultura aziendale verso un maggiore

orientamento ai risultati e un crescente focus sulla responsabilizzazione delle persone, generando un impatto positivo sulla sostenibilità aziendale e realizzando un miglior bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Lo Smart Working in Maire Tecnimont è stato voluto e promosso dal Top Management, in particolare dalla Direzione Risorse Umane, Organizzazione, ICT & System Quality e dalla Direzione Group Special Initiatives and Regions Coordination. L'azienda si è inoltre avvalsa della collaborazione di alcune aziende esterne per gli aspetti di change management e per la fornitura dei dispositivi tecnologici. Il percorso, condiviso per tutta la sua durata con i sindacati, prende avvio nella seconda metà del 2016 col lancio, a dicembre, del concorso interno "BE ADAPTIVE! – THINK TANK", un concorso di idee aperto ai 1.700 dipendenti della sede di Milano avente per tema l'implementazione dello Smart Working in azienda. L'iniziativa prevedeva che le persone proponessero una loro idea di Smart Working strutturandola come un business case che evidenziasse costi e benefici dell'iniziativa. All'iniziativa hanno partecipato 150 persone, o da sole o in team, e sono stati presentati 58 progetti; i business case concorrenti sono stati esaminati da una giuria in parte interna e in parte esterna, e ai primi

cinque team classificati sono stati assegnati premi in denaro fino a 40.000 euro. Nel luglio 2017 si è tenuta la cerimonia di premiazione, momento durante il quale sono stati lanciati anche i primi contenuti formativi inerenti i nuovi stili manageriali. Scopo dell'iniziativa, la promozione fin da subito di un forte engagement dei dipendenti verso il processo di trasformazione del modo di lavorare. Nel novembre 2017, in occasione dell'inaugurazione dei nuovi spazi aziendali, Maire Tecnimont ha organizzato una tavola rotonda sulla tematica del Lavoro Agile cui hanno preso parte esponenti del Top Management del Gruppo e di altre note aziende che hanno intrapreso il medesimo percorso di trasformazione, nonché il sindaco di Milano Giuseppe Sala e il rettore del Politecnico di Milano Ferruccio Resta.

Le iniziative sviluppate nell'ambito del progetto hanno riguardato diversi aspetti, a partire dal Remote Working. Il numero di giornate di lavoro da remoto è concordato direttamente da ciascun collaboratore col proprio responsabile, l'unico vincolo richiesto è garantire un giorno di presenza in azienda per settimana. L'azienda offre ai propri dipendenti la possibilità di lavorare presso aree di coworking convenzionate garantendo una valida alternativa al "lavoro da casa". È fatto solo divieto di effettuare la prestazione in luoghi pubblici o aperti al pubblico, fatta per l'appunto eccezione

per le aree di coworking convenzionate dall'azienda. Per quanto riguarda la gestione degli orari, lo Smart Working si inserisce e integra alcune iniziative di flessibilità già in essere in azienda, come la flessibilità in ingresso dalle 8 alle 9:30, eliminando però le timbrature ai fini del calcolo dell'orario d'uscita, mantenendone traccia solo a scopo di controllo degli accessi: l'orario di lavoro, per gli smart worker, infatti, diventa flat, pur mantenendo la possibilità di effettuare lavoro straordinario e il diritto di disconnessione tra le 21 e le 8 oltre che durante la pausa pranzo. Il percorso è poi proseguito nel settembre 2017, con la formazione dei responsabili e una campagna comunicativa rivolta ai collaboratori inseriti nella prima fase sperimentale, che ha coinvolto anche alcuni responsabili e team che si erano mostrati più attivi durante il concorso "BE ADAPTIVE! – THINK TANK". L'iniziativa è stata preceduta da un confronto con l'Ispettorato del Lavoro e dalla sottoscrizione di un accordo sindacale e dal regolamento aziendale coi rappresentanti dei lavoratori. La prima fase di sperimentazione ha visto la partecipazione complessiva di 500 persone articolata in due wave successive: durante la prima fase, partita a settembre 2017, sono state coinvolte circa 200 persone, mentre la seconda ne ha coinvolte 300 a partire da febbraio 2018. Queste persone, ritenute idonee a partecipare all'iniziativa dalle funzioni Group Deve-

lopment & Compensation e Organizzazione, facevano parte sia dei dipartimenti di staff sia delle task force di progetto. La fase di deployment mira a coinvolgere, a regime, le restanti circa 1.200 persone nella seconda metà del 2018. La progressiva estensione del progetto è accompagnata da un piano di comunicazione e motivazione composto di comunicazioni istituzionali, video rappresentativi delle attività di change management svolte e open day per alimentare la curiosità per il progetto, sfatando falsi miti e diffondendo informazioni sul programma. L'adesione è su base volontaria, aperta a tutti i dipendenti, inclusi gli apprendisti, le cui mansioni risultino compatibili col lavoro in modalità agile. La richiesta del dipendente è valutata congiuntamente dal responsabile di struttura, dal responsabile di progetto e dalla Direzione HR. In caso di esito positivo, è prevista una sessione formativa d'aula sui temi della regolamentazione, degli aspetti comportamentali e di quelli IT. A partire dall'avvio della fase di deployment del progetto parte di questa formazione viene svolta in modalità e-learning tramite la piattaforma di Learning Management. Alla formazione indirizzata a tutti i collaboratori, si affiancano percorsi di coaching finalizzati a supportare i manager nelle attività di coordinamento dei propri collaboratori, nonché nell'assegnazione degli obiettivi e nel monitoraggio del loro raggiungimento.

A seguito della sottoscrizione dell'accordo individuale, viene consegnata la dotazione tecnologica necessaria, consistente in un laptop, uno smartphone e un welcome kit contenente altre dotazioni accessorie quali, ad esempio, le cuffie. Il softphone consente la deviazione sul PC delle chiamate dal telefono fisso della postazione, che è dotata di una docking station con schermo aggiuntivo, tastiera e mouse. Dal punto di vista della dotazione tecnologica l'azienda ha effettuato degli investimenti volti a favorire la condivisione dei documenti e la collaborazione a distanza, tramite una piattaforma cloud. Ai dipendenti viene data la possibilità di accedere ad una convenzione aziendale per l'attivazione di una connessione dati veloce; qualora il dipendente non intenda accedere alla convenzione, è tenuto a garantire la disponibilità di una connessione dati veloce, per la quale può comunque chiedere il rimborso fino ad un massimale pari all'importo della convenzione aziendale, tramite nota spese mensile. Nell'ambito del progetto BE ADAPTIVE! il Gruppo Maire Tecnimont ha intrapreso un processo di ridefinizione degli spazi fisici per offrire luoghi adeguati alla nuova modalità di lavoro. In particolare, la prima iniziativa ha riguardato la riqualificazione in ottica polifunzionale della mensa, denominata BE ADAPTIVE! Canteen, che oggi prevede dei salottini e viene utilizzata anche per incontri e riunioni. A questa

si aggiunge una hall, che è anche spazio di coworking aperto al pubblico, con 1.200 metri quadrati di spazio per un totale di 200 postazioni, denominato MEETinG – Maire Tecnimot Garibaldi Hub, dotato anche di un bar.

La revisione degli spazi ha riguardato anche la tecnologia ad essi collegata, come la creazione di un sistema di prenotazione delle sale riunione tramite sito web dedicato, la cui disponibilità è visualizzata anche dallo schermo posto all'ingresso di ciascuna sala, presso cui occorre confermare l'accesso tramite il badge aziendale nei 15 minuti precedenti o successivi l'orario di prenotazione, alla scadenza dei quali la sala è nuovamente prenotabile. Alcune sale sono dotate di lavagna interattiva e al momento della prenotazione è possibile richiedere servizi e dispositivi aggiuntivi come un proiettore o il servizio di coffee break. Alle sale riunione si aggiungono gli open space, in cui le postazioni restano, per il momento, assegnate, e alcuni uffici chiusi.

Nel complesso il progetto BE ADAPTIVE! ha richiesto investimenti ad hoc per gli interventi tecnologici, strutturali e formativi. Dei costi complessivi le principali voci di costo hanno riguardato attività connesse alla revisione degli spazi fisici (circa il 67%), progetti di adeguamento tecnologico (circa il 26%) e circa attività di change management (circa il 7%).

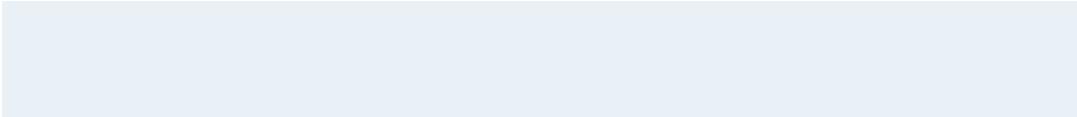
## I BENEFICI

Tra le attività messe in campo vi sono delle azioni continue di monitoraggio e di ascolto delle persone.

Durante la fase sperimentale, che complessivamente ha coinvolto circa 150 responsabili e 370 collaboratori, l'azienda ha lanciato una survey rivolta ai primi, raccogliendo feedback molto positivi. È emerso infatti che il 58% di essi percepisce una produttività in miglioramento (il 24% delle persone riferisce una maggiore produttività, mentre il 34% la dichiara inalterata ma con prospettive di miglioramento). Si è inoltre rilevato che nella prima wave del pilota i dipendenti hanno lavorato da remoto 1,61 giorni per settimana, principalmente presso abitazioni proprie o di familiari. I dipendenti che hanno partecipato alla prima wave del pilota sono stati coinvolti in una serie di focus group, durante i quali, per valutare la propensione dei partecipanti a consigliare ad altri l'adesione, è stato definito un apposito indice, lo Smart Working Net Promoter Score, che ha permesso di rilevare un grado di apprezzamento pari a 78/100, indicativo di un elevato livello di apprezzamento dei dipendenti nei confronti dell'iniziativa.

L'adesione al progetto si attesta attualmente all'84% della popolazione eligible.

Dal punto di vista dell'impatto sulla sostenibilità aziendale, in base ai parametri rilevati dal primo pilota e gli smart



worker attualmente attivi, si stima una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> pari a 73 tonnellate.

Sono stati raccolti inoltre numerosi feedback dagli smart worker relativi ai benefici qualitativi, tra cui maggiore concentrazione e comfort, aumento della responsabilizzazione, proattività e autonomia, risparmio dei tempi di commuting e maggiore flessibilità nella gestione della propria giornata lavorativa. Le criticità riscontrate riguardano principalmente la pianificazione degli obiettivi di medio/lungo termine, l'identificazione di strumenti di pianificazione adeguati e il rispetto dei tempi di disconnessione; tra coloro che non sono stati ancora coinvolti nel progetto si registra una certa diffidenza nei confronti della nuova modalità lavorativa.

È in via di definizione una dashboard che permetta di monitorare l'andamento del programma in termini di operatività (ad es. il numero di smart worker attivi), engagement, sostenibilità, costi e performance.

# Zurich

Caso vincitore  
**Smart Working  
Impact Award**

## L'AZIENDA

Zurich Insurance Group è un gruppo assicurativo internazionale che offre servizi agli individui, alle famiglie, ai professionisti e alle aziende; opera nella protezione, nel risparmio e nella previdenza. Presente in 210 Paesi con 53.000 collaboratori, è quotato nell'indice azionario SIX Swiss Market Index. Presente in Italia dal 1902, serve due milioni di clienti tramite i suoi 1.200 collaboratori e i vari canali distributivi (rete agenziale, broker, banche e canale diretto).

## L'ESIGENZA

Il progressivo cambiamento del modo di lavorare sta portando ad abbandonare l'idea della postazione di lavoro tradizionale a favore di un workplace dinamico e flessibile. Da questa trasformazione dell'organizzazione del lavoro nasce quindi l'esigenza di avere spazi che supportino efficacemente lo Smart Working in azienda, tenendo in considerazione il loro utilizzo effettivo da parte delle persone, sia da un punto di vista funzionale, sia dimensionale.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto di Smart Working in Zurich, parte di un più ampio progetto denominato Atom per indicare l'entità del cambiamento che viene portato in azienda, è la prosecuzione delle prime esperienze di Smart Working sviluppate già a fine

2015 ed è stato avviato con la sottoscrizione dell'accordo sindacale a giugno 2016, rinnovato ad aprile 2018. La possibilità di lavorare da remoto è stata affiancata dal progetto di ripensamento degli spazi, con lo scopo di rinnovare progressivamente le sedi del Gruppo Zurich realizzando ambienti coerenti con il nuovo modo di lavorare e utilizzando lo spazio in maniera più efficace ed efficiente: tutti i dipendenti possono lavorare da remoto fino a due giorni a settimana, senza vincoli di luogo, grazie alla dotazione tecnologica a disposizione di ogni smart worker, consistente in un PC portatile e un router Wi-fi per collegarsi alla rete quando si lavora all'esterno della sede; per la comunicazione si è adottato un softphone, abbinato a cuffie professionali. Completano la dotazione la docking station con schermo aggiuntivo, mouse e tastiera per lavorare in sede.

La ristrutturazione degli spazi ha preso avvio dall'analisi della frequenza di accesso alla sede, dei profili organizzativi e degli stili lavorativi delle persone. Tale analisi, sviluppata attraverso interviste ai manager, ha permesso di definire l'orientamento di ciascun collaboratore al lavoro individuale o alla collaborazione e la sua mobilità all'esterno dell'azienda. Conseguentemente si è definito un nuovo space planning, declinando le linee guida di Gruppo sulla base delle esigenze specifiche rilevate in ciascuna sede. Contestualmente, per favorire la mobilità delle persone all'interno della nuova sede

si è proceduto all'adeguamento della dotazione tecnologica, accompagnando l'intero progetto con iniziative di comunicazione interna e change management. L'individuazione e il coinvolgimento di un gruppo di dipendenti, in qualità di "sperimentatori" e portavoce della esperienza di lavoro quotidiana loro e dei colleghi, ha ulteriormente favorito il cambiamento.

La sede è stata progettata tenendo conto diverse aree per esigenze specifiche denominate: Dynamic Work Zone, Team Zone, Living Zone e Community Zone.

L'area denominata Dynamic Work Zone comprende postazioni di lavoro individuali in open space, non assegnate ma prenotabili e raggruppate in base alle aree di lavoro; la policy introdotta prevede che ogni scrivania sia lasciata sgombra a fine utilizzo (clean desk policy), pertanto la dotazione tecnologica e gli effetti personali possono essere riposti in locker assegnati. A queste si affiancano focus room e una biblioteca per le attività di concentrazione e una touchdown area per il lavoro temporaneo.

La Team Zone, dedicata al lavoro di gruppo, è costituita da sale riunione prenotabili e di dimensioni differenti (da 6, 8 e 12 posti) per rispondere alle diverse necessità.

La Living Zone comprende cucine fornite di microonde, salotto, terrazzi e aree lounge.

La Community Zone dispone di sale conferenze flessibili

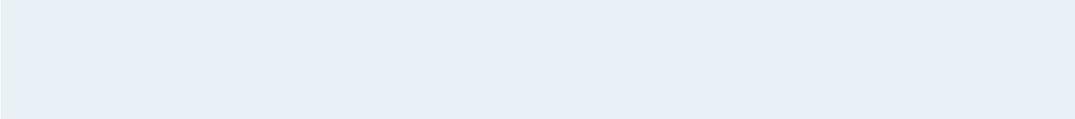
in termini di allestimenti e dimensioni: le sale sono infatti separate da pareti mobili, che consentono di riconfigurare gli spazi in base alle esigenze e alla capacità necessaria.

Infine, in tutta la sede, indipendentemente dal tipo di area, sono distribuiti Phone booth che permettono di effettuare telefonate, confcall e videocall (o anche brevi dialoghi di feedback o confronti a due) con maggiore riservatezza.

A livello di dotazioni tecnologiche introdotte negli spazi, Zurich ha potenziato ed esteso la connessione Wi-fi in tutta la sede e attrezzato le sale meeting e le sale riunione di speakerphone (altoparlanti bluetooth) e di un sistema di web e video conference.

Il progetto è stato accompagnato da un piano di comunicazione strutturato in un'area intranet dedicata e nella diffusione di materiali informativi per illustrare i nuovi layout. Sempre nell'ottica di supportare il change management, il trasloco è stato preceduto da una visita ai nuovi spazi da parte dei colleghi, ai quali tali spazi sono stati destinati, e accompagnato da comunicazioni ad hoc via mail per quanto riguarda i dettagli operativi.

Dopo l'inaugurazione dei nuovi spazi, l'adozione di comportamenti corretti in relazione all'uso degli spazi è stata incentivata dall'apposizione di adesivi con alcune regole e indicazioni.



A valle del completamento del progetto è stata svolta un'analisi post-occupancy, articolata in due diverse attività: in primo luogo, si è rilevato tramite osservazione diretta l'utilizzo dei nuovi spazi, adoperando, a supporto del monitoraggio, alcune schede realizzate ad hoc. La seconda attività è stata l'erogazione di una survey rivolta a tutta la popolazione per valutare l'impatto dei nuovi spazi; i risultati sono stati poi discussi in un workshop.

Il progetto ha coinvolto dieci risorse interne: al project manager si sono affiancati un architetto, il responsabile tecnico, l'HR, la funzione di comunicazione interna e di organizzazione, insieme con il team operativo della funzione Facility Management.

### **I BENEFICI**

Il tasso di adesione allo Smart Working supera il 75%: hanno infatti aderito 914 (dipendenti e dirigenti) dei circa 1.200 collaboratori Zurich in Italia. Si è riscontrata inoltre una diminuzione di circa il 50% dei costi di gestione della sede in termini di affitti, utenze e manutenzioni. Dalle interviste individuali e dai due questionari erogati si rileva un alto livello di soddisfazione (per l'83% dei rispondenti) e un aumento della collaborazione favorito dalla nuova disposizione degli spazi. In generale, il progetto ha creato nuove occasioni di contatto e engagement tra colleghi a tutti i livelli aziendali.

Il monitoraggio degli spazi ha mostrato che l'80% delle aree in cui sono suddivise le postazioni individuali risulta abitualmente occupato. Il nuovo modo di lavorare ha consentito una riduzione pari al 45% degli spazi coerentemente con i risultati emersi dal monitoraggio del reale utilizzo degli ambienti.

# Lindt & Sprüngli

## LAZIENDA

Lindt & Sprüngli è un'azienda multinazionale presente in 120 Paesi specializzata nella produzione di cioccolato premium di alta qualità nel rispetto di elevati principi etici e di sostenibilità.

In Italia si avvale della collaborazione di circa 800 addetti e la principale sede di 45.000 m<sup>2</sup> fondata nel 1984 si trova a Induno Olona.

## L'ESIGENZA

Nel 2016 durante il meeting strategico organizzato annualmente dal CEO, il comitato esecutivo di Lindt ha presentato a tutta la popolazione aziendale una nuova mission e una nuova vision per l'azienda, che tenesse conto degli effetti della Digital Transformation e dell'evoluzione del modo di vivere e di lavorare. A valle dell'incontro, è stata fatta una valutazione as is dell'azienda per identificare gli interventi da realizzare per allineare l'organizzazione con quanto descritto nella mission e nella vision proposte.

Dall'analisi è emersa la necessità per l'azienda di essere più al passo con i tempi, in termini di tecnologie adottate, di organizzazione del lavoro, e di promuovere una modalità lavorativa dinamica e flessibile capace di rispondere tempestivamente alle variazioni di mercato.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Per la trasformazione dell'organizzazione sono stati presentati al comitato esecutivo dieci progetti, tra cui l'iniziativa di Smart Working denominata "Azienda moderna e dinamica". Il progetto, coordinato dalla Funzione IT con la collaborazione della Funzione HR, ha l'obiettivo di rendere l'azienda più agile e flessibile, muovendosi inizialmente sul fronte tecnologico, per semplificare il modo di comunicare, di collaborare e di interagire e per promuovere la mobilità interna delle persone superando la rigidità delle postazioni assegnate. Il progetto coinvolge tutta la popolazione aziendale, ad eccezione degli operai.

Per trasmettere i nuovi valori l'azienda ha definito il motto "Be Lindt" con l'acronimo di Lindt che significa Lean, Inspiring, New, Dynamic e Thinking, ovvero la volontà di rimettersi sempre in discussione in ottica di miglioramento continuo.

A livello tecnologico, sono stati distribuiti pc portatili a tutti gli impiegati e allargata la popolazione che utilizza lo smartphone. L'azienda ha inoltre adottato sistemi di Collaboration che hanno portato notevoli vantaggi in termini di efficienza in particolare per quanto riguarda gli spostamenti per le riunioni poiché la sede centrale di Lindt è dislocata su tre edifici diversi. Per promuovere la mobilità all'interno dell'azienda, Lindt ha abolito le postazioni assegnate, i

telefoni fissi e introdotto un centinaio di docking station per poter ottenere, attaccando un solo cavo, alimentazione, rete dati, video e USB; ha inoltre attrezzato le sale riunione con monitor multimediali e sistemi di videoconferenza.

Lindt ha deciso di attuare una formazione one-to-one sui nuovi dispositivi tecnologici, visto il livello di digitalizzazione aziendale eterogeneo e ottenendo così un risultato più efficace e anche alcuni feedback sul progetto in corso.

In aggiunta, è stato introdotto il concetto di Paperless company, con l'obiettivo di ridurre al minimo l'utilizzo della carta a livello aziendale. Sono stati organizzati dei corsi di formazione per promuovere l'adozione di comportamenti corretti ed è aumentata la produttività degli impiegati e la qualità delle informazioni. L'informazione elettronica invece che cartacea infatti è più sicura, la si può condividere, non è vincolante alla scrivania.

La collaborazione con Plantronics è stata importante, non solo per l'introduzione di cuffie professionali a supporto del lavoro in mobilità, ma anche per lo sviluppo corretto del progetto di Smart Working secondo il modello delle 3B: Bytes, ovvero tecnologia abilitante lo Smart Working, Behaviour, ovvero comportamenti e stili di leadership delle persone e Bricks, ovvero layout fisico degli ambienti.

Sulla riconfigurazione degli ambienti aziendali nei prossimi mesi l'azienda avvierà il progetto di costruzione di una

nuova palazzina direzionale, in sostituzione di uno dei tre edifici esistenti, dove si cercherà di eliminare gli uffici chiusi e promuovere open space e ambienti differenziati in ottica di Smart Working con una migliore gestione degli spazi fisici. A valle del progetto pilota dello scorso anno della durata di tre mesi che ha coinvolto 30 persone, a settembre Lindt estenderà la possibilità di lavorare da remoto per due giorni al mese a tutta la popolazione aziendale, operai esclusi.

#### **I BENEFICI**

Il monitoraggio del progetto pilota di Smart Working ha consentito di raccogliere feedback positivi sia delle persone coinvolte direttamente, sia dei responsabili e dei colleghi che hanno interagito con loro durante il periodo di sperimentazione. Si è registrato inoltre un riscontro molto positivo da parte di tutta la popolazione aziendale in relazione all'adeguamento tecnologico. Grazie all'introduzione della logica paperless, in due anni Lindt ha ottenuto una riduzione del 25% delle pagine stampate.

# Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

## L'ORGANIZZAZIONE

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti è il dicastero del Governo Italiano competente per le reti infrastrutturali nazionali (stradali, autostradali, ferroviarie, portuali e aeroportuali) a servizio dei mezzi di trasporto e sui trasporti terrestri, marittimi e aeronautici. Le tre sedi del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti si trovano a Roma; il Ministero impiega complessivamente 8.000 persone.

## L'ESIGENZA

L'idea di introdurre logiche di flessibilità di luogo all'interno dell'organizzazione è nata in seguito alla necessità di riorganizzare le sedi del Ministero, che prevede la chiusura di una delle tre sedi e quindi il trasferimento del personale. Si è deciso quindi di avviare il progetto di Smart Working per limitare le resistenze delle persone e per andare incontro alle nuove esigenze di flessibilità.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto pilota, della durata di un anno, è iniziato nel 2016 con il coinvolgimento di 20 dipendenti della direzione del personale e si è concluso nel 2017. Questa sperimentazione è stata avviata dopo alcune trattative con le organizzazioni sindacali, che hanno accolto con favore l'iniziativa, e la redazione del protocollo d'intesa.

Come prima fase del progetto è stata fatta un'analisi delle attività svolte all'interno dell'ente e sono state individuate tutte quelle mansioni compatibili con il lavoro da remoto; successivamente sono state identificate le aree funzionali coerenti con le attività definite idonee allo Smart Working e per ciascuna area alcuni progetti con obiettivi definiti. I dipendenti appartenenti alle aree definite, su base volontaria, potevano scegliere di aderire al progetto. L'amministrazione ha adeguato la dotazione tecnologica dei dipendenti coinvolti con un telefono, un PC portatile dotato di accesso VPN, in modo da garantire la sicurezza delle informazioni e l'accesso agli applicativi dell'organizzazione durante le giornate di lavoro da remoto.

Per quanto riguarda l'infrastruttura telefonica, è nato il progetto in collaborazione con Avaya, per l'unificazione dei centralini telefonici mediante VoIP. L'obiettivo della collaborazione è di consentire ad un numero illimitato di persone di avere la tecnologia che consenta di aderire allo Smart Working e lavorare in qualsiasi luogo. Infatti, per ora gli Smart Worker hanno il vincolo di lavorare da casa, finché il passaggio alla nuova infrastruttura telefonica non sarà completato a settembre.

Le persone possono lavorare in Smart Working al massimo 3 giorni a settimana, scelti in accordo con il responsabile, mentre è richiesta la presenza in sede i restanti 2 giorni a

settimana. Non è ammesso lo Smart Working per i dipendenti con contratto di lavoro part-time.

Non vi è monitoraggio orario del dipendente perché sono condivisi gli obiettivi e le attività, salvo una fascia di reperibilità di due ore nell'arco della mattinata.

Nella successiva fase di estensione del progetto, è stata data la disponibilità a tutte le strutture dell'amministrazione di aderire, presentando un progetto di Smart Working ogni anno, dall'inizio dell'anno entro il 30 aprile. Il processo di valutazione delle richieste è fatto dal direttore generale della struttura competente, che verifica compatibilità del progetto, mentre la Direzione Generale del Personale verifica la copertura finanziaria e in tal caso dà l'approvazione all'avvio dell'iniziativa. Con ogni dipendente viene stipulato un accordo individuale, della durata di un anno che definisce gli orari di lavoro, le giornate da remoto, le modalità di esecuzione e gli obiettivi da raggiungere. Non esistono limiti per quanto riguarda l'adesione al progetto, tranne quello dato dalle disponibilità finanziarie.

Le persone che aderiscono al progetto di Smart Working, quando sono in ufficio, utilizzano scrivanie in condivisione, in attesa che vengano creati degli spazi più idonei, come open space e sale riunione multifunzionali, dopo il trasferimento nelle nuove sedi.

Non è ancora stata fatta una formazione strutturata, ma la

gestione del cambiamento viene svolta singolarmente con le persone coinvolte con comunicazioni tra il dirigente e il proprio personale. Con l'estensione del progetto e della popolazione coinvolta sarà opportuno attivare iniziative strutturate che coinvolgano dipendenti e dirigenti.

### I BENEFICI

I risultati del progetto pilota sono stati molto soddisfacenti sia per i dipendenti coinvolti sia per i dirigenti. Il cambiamento dell'impostazione del lavoro e l'organizzazione delle attività per obiettivi e per progetti hanno avuto in particolare modo un effetto positivo sul coinvolgimento e sulla motivazione del personale. Anche coloro che presentavano livelli bassi in relazione alla motivazione sul lavoro hanno ottenuto buoni risultati portando a termine gli obiettivi definiti dal progetto, e ritrovando nuove energie dall'organizzazione più autonoma le proprie attività e mansioni, indipendentemente dagli orari e dal luogo di lavoro.

Gli obiettivi concordati con i dipendenti che hanno partecipato al pilota di Smart Working sono stati raggiunti al 100%. Considerando gli esiti positivi della sperimentazione, la Direzione Risorse Umane ha deciso di estendere l'iniziativa a tutte le strutture dell'amministrazione centrale.





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working: una rivoluzione da non fermare**

### **Gli Attori**

Ottobre 2018



---

# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

La **School of Management del Politecnico di Milano**, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.



La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel **ranking del Financial Times** delle migliori Business School europee, e oggi è in classifica con *Executive MBA*, *Full-Time MBA*, *Master of Science in Management Engineering*, *Customised Executive programmes for business* e *Open Executive programmes for managers and professionals*. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. La Scuola è membro **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*), **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*) e **QTEM** (*Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network*).



Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** e il **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master.

Le attività della School of Management legate all’Innovazione Digitale si articolano in:

- *Osservatori Digital Innovation*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori Digital Innovation

Gli *Osservatori Digital Innovation* della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l’obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale.

*La Vision che guida gli Osservatori è che l’Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.*

La **Mission** degli Osservatori e produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l’offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull’Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Aggiornamento continuo e Networking.

### **I fattori distintivi**

Le attività degli Osservatori Digital Innovation sono caratterizzate da 4 fattori distintivi.

1. La **Ricerca** è focalizzata sui temi chiave dell'innovazione digitale, è indipendente e orientata all'Open Innovation ed è basata su solide metodologie, pragmatismo, empirismo e analisi dell'eccellenza.
2. Il **Network** è composto da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, ed è finalizzato a interagire, collaborare e sviluppare relazioni concrete.
3. La **Comunicazione** è finalizzata a raggiungere il più ampio numero di persone, ed è orientata a fare chiarezza sulle opportunità e diffondere buone pratiche, esperienze e cultura dell'innovazione digitale.
4. L'**Aggiornamento continuo** sui principali trend dell'innovazione digitale è possibile attraverso la partecipazione attiva alle Ricerche degli Osservatori e il confronto con analisti ed esperti con know how unico e distintivo.

### **Gli Osservatori Digital Innovation (2017-2018)**

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie.

1. *Digital Transformation*, che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando l'Italia.
2. *Digital Solutions*, che raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali.
3. *Verticals*, che comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi.

### **Digital Transformation:**

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

### **Digital Solutions:**

Artificial Intelligence | Big Data Analytics & Business Intelligence | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | eCommerce B2c | Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b | Information Security & Privacy | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Mobile Payment & Commerce | Multicanalita | Omnichannel Customer Experience | Smart Working

### **Verticals:**

Contract Logistics | Digital Sport | Export | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | Gioco Online | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanita | Innovazione Digitale nei Beni e Attivita Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Kids & Toys | Mobile Banking | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Supply Chain Finance

Si segnalano di seguito gli Osservatori correlati a *Smart Working*:

**Cloud Transformation | Digital Transformation Academy | HR Innovation Practice | Industria 4.0**

### *I numeri chiave del 2017*

- **Formazione:** 150 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 200 workshop e webinar; archivio di 800 Pubblicazioni e 300 Eventi on demand.
- **Ricerca:** 39 Osservatori; 5.000 casi; 90 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 350 partner e sponsor; 150.000 contatti; 8.500 contatti C-Level; 18.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 200 Eventi; 5.000 Uscite stampa; 20.000 Report cartacei distribuiti; 25 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su:   

## MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

Gli *Osservatori Digital Innovation* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business ha lanciato diverse iniziative nell'ambito Digital Innovation:

- Master Executive MBA con possibilità di scegliere corsi elective focalizzati sui temi della Digital Business Transformation;
- Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale;
- Corsi brevi Digital Innovation.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



# Il punto di riferimento per l'Aggiornamento Executive sull'Innovazione Digitale

visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e scopri come accedere a tutti i servizi

## L'innovazione digitale a portata di Click!

In un contesto in cui l'innovazione digitale ha sempre più rilevanza per la competitività delle imprese e il cambiamento incessante caratterizza le nuove tecnologie, aggiornarsi è fondamentale per tutti i professionisti a vari livelli aziendali. Dedicare tempo e risorse all'aggiornamento di skill e competenze in questo ambito è fondamentale e va fatto in modo permanente lungo tutta la vita professionale, attraverso nuovi strumenti compatibili con il lavoro quotidiano.

## Osservatori.net

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di 90 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni punta a fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva indispensabile per la competitività delle imprese e il rilancio economico e sociale del nostro Paese.

## Fattori Distintivi

- Piattaforma multimediale e interattiva per un aggiornamento continuo a distanza;
- Ricerca indipendente, caratterizzata da rigore scientifico, modelli originali e basata sull'analisi dell'eccellenza;
- Analisti e esperti con un know-how unico e distintivo al servizio di manager e professionisti.



### Rapporti

Osservatori.net offre la più completa raccolta di analisi e dati sull'Innovazione Digitale in Italia. I Rapporti sono caratterizzati da formati innovativi che consentono una rapida ricerca delle informazioni di proprio interesse



### Workshop e Webinar Premium

Eventi Premium della durata di circa 4 ore (Workshop) e 1 ora (Webinar), durante i quali i partecipanti possono confrontarsi con gli Analisti e Esperti che approfondiscono i temi chiave dell'innovazione digitale



### Percorsi

Workshop e Webinar sono organizzati in *Percorsi* focalizzati su un particolare tema:

Agenda Digitale | Big Data & Analytics Strategy | Cloud Computing Strategy & Business Model | Come Innovare il Business grazie al Design Thinking | Digital Travel Innovation | Finance Digital Revolution | eCommerce & Customer Experience Strategy | Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione | GDPR: cosa occorre fare per arrivare in regola il 25/05/2018 | HR Innovation & Smart Working Practice | Information Security & Privacy | Internet Media Strategy | Internet of Things Application | Mobile B2c Strategy | Omnichannel Customer Experience Management | Smart AgriFood | Social Media Strategy | Startup & Innovation | Supply Chain Finance

Per maggiori dettagli visitare:  
[www.osservatori.net/it\\_it/percorsi](http://www.osservatori.net/it_it/percorsi)



---

## I Sostenitori della Ricerca

### Partner

- Avaya
- Cisco
- Doxa
- Jones Lang LaSalle
- Microsoft
- Plantronics|Polycom
- Progetto CMR
- Regus
- Ricoh
- Sedus
- TamTamy Reply
- Vodafone Italia

### Con il patrocinio di

- Assolombarda
- WOW! Webmagazine



Avaya  
www.avaya.com/it

Avaya, leader globale nelle soluzioni software e nei servizi che consentono alle aziende di comunicare al proprio interno e con il mondo esterno, contribuisce a rendere le comunicazioni in tempo reale uno degli elementi principali e strategici del processo di digitalizzazione delle imprese pubbliche e private di qualsiasi dimensione e settore di mercato. L'offerta di Avaya per il *Customer Engagement*, con le soluzioni di Contact Center, e per il *Team Engagement*, con le soluzioni di Comunicazioni Unificate e di Collaborazione, è caratterizzata da sistemi aperti, flessibili e sicuri, fruibili in modalità cloud, ibrida e on-premise. Il *Cloud* non è un elemento secondario o una funzione aggiuntiva e tutte le soluzioni Avaya sono disegnate per offrire una prospettiva di migrazione verso il cloud. Il mercato oggi chiede infatti una continua ibridazione ed integrazione dei modelli di comunicazione per consentire la combinazione di diversi ambienti a seconda delle esigenze e del tipo di attività. Le nostre applicazioni di *Contact Center omnicanale* offrono soluzioni di comunicazione altamente affidabili e scalabili, in grado di gestire i principali canali e media oggi diffusi ed utilizzati anche nella quotidiana esperienza d'uso della maggior

parte degli utenti tra le quali voce, e-mail, chat, social media, video, chabot, reportistica personalizzata, integrazione con i Social Media e con i sistemi di terze parti. Si punta a soluzioni sempre più personalizzate per l'utente e facili per l'agente per rendere le aziende sempre più rapide nella risposta alle richieste del mercato e competitive nell'offerta. L'intelligenza Artificiale e il Machine Learning sono parte integrante delle nostre soluzioni. Le soluzioni di *Comunicazioni Unificate* offerte da Avaya aiutano le aziende ad aumentare la produttività del lavoro dei propri dipendenti, a migliorare la qualità del servizio ai clienti e a ridurre i costi, grazie all'integrazione di più modalità di comunicazione, che includono telefonia, posta elettronica, messaggistica istantanea e video. Avaya integra le comunicazioni direttamente in applicazioni, browser e dispositivi che i dipendenti usano tutti i giorni per creare un portale unico e potente per voce, video, messaggi, conferenze e collaborazione. Liberiamo le persone dalle loro scrivanie e offriamo loro un modo più naturale ed efficiente di mettersi in connessione, di comunicare e di condividere, quando, dove e come vogliono, per esempio anche supportando le organizzazioni nella migrazione verso modelli di *smart working*. Avaya ha ottenuto circa 4800 brevetti o domande di brevetto relative alle proprie soluzioni, oggi utilizzate da oltre il 90% delle aziende Fortune 500 e disponibili in oltre 100 paesi attraverso una rete di 6300 partner certificati. In Italia l'azienda ha uffici a Milano, Roma e Ancona, dove è presente uno dei centri di Ricerca e Sviluppo a livello mondiale. Avaya Holdings Corporation è quotata alla borsa di New York (NYSE) con il codice AVYA.



Cisco  
www.cisco.com/it

Cisco è il leader tecnologico mondiale che trasforma il modo in cui le persone si connettono, comunicano e collaborano. La sua missione è dare forma al futuro di Internet, creando il massimo valore e le massime opportunità per la società, per i suoi clienti, per i suoi dipendenti, investitori e partner. L'azienda, guidata dal CEO Chuck Robbins, è stata fondata nel 1984; ha sede a San José, in California, ed impiega in tutto il mondo circa 72.000 dipendenti, con un fatturato di 48 miliardi di dollari (FY2017). Da oltre trent'anni, Cisco è al centro dell'evoluzione delle tecnologie di rete, con un successo dovuto alla sua capacità di individuare e anticipare i nuovi scenari, alla scelta di investire sui talenti e sulla ricerca e sviluppo, applicando strategie di innovazione aperta e dialogando costantemente con clienti e partner in tutto il mondo. Forte di questa storia, Cisco oggi sta ridisegnando completamente ciò che la rete può fare, per offrire una piattaforma più intelligente e sicura per affrontare le sfide della trasformazione digitale oggi e in futuro: è la rete intuitiva. La digitalizzazione crea grandi opportunità anche per la società, perché permette di affrontare in modo nuovo le grandi sfide che abbiamo davanti: educazione, salute, qualità della vita, salvaguardia dell'ambiente, diritti. Con la tecnologia è possibile costruire un mondo più equo e inclusivo e

Cisco si impegna a utilizzarla per moltiplicare l'impatto positivo delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa che promuove, con i suoi dipendenti, in tutto il mondo. Tra tutte si ricorda il Programma Cisco Networking Academy, che l'azienda ha lanciato nel 1997 e ha consentito finora a milioni di persone di acquisire competenze digitali di base e specialistiche.

***Cisco in Italia*** – Cisco è in Italia dal 1994 ed è guidata da Agostino Santoni. L'azienda ha la sua sede principale a Vimercate (MB), dove si trova anche un laboratorio di ricerca e sviluppo sulla fotonica; ha poi sedi a Roma e a Padova. Cisco partecipa allo sviluppo del nostro Paese e sostiene la realizzazione dell'Agenda Digitale. Aiuta le imprese, le istituzioni e i cittadini a cogliere tutti i vantaggi della digitalizzazione. In particolare, Cisco si impegna per rendere più ampio e forte il nostro ecosistema di innovazione e per aiutare le nostre aziende – piccole o grandi che siano – a essere più competitive e a crescere grazie alla tecnologia. La prova più recente di questo impegno è il piano di investimento Digitaliani, annunciato nel gennaio 2016. Il piano mette a disposizione 100 milioni di dollari in tre anni per accelerare la digitalizzazione dell'Italia. Per vivere e lavorare in un paese digitale è necessario che tutti abbiano competenze digitali. Per questo Cisco ha lanciato anche in Italia, nel 1999, il Programma Cisco Networking Academy, che consente di ottenere le conoscenze di base e specializzate più richieste dal mondo del lavoro e dalla società. Oggi in Italia ci sono circa 400 Networking Academy, che solo negli ultimi due anni sono state frequentate ben da 100.000 persone. Infine, Cisco Italia si distingue per la qualità dell'ambiente di lavoro e delle opportunità che offre ai suoi dipendenti; nel 2016, 2017 e 2018 l'azienda ha ottenuto il primo posto nella classifica Great Place to Work.



Doxa  
www.doxa.it

Da 70 anni **Doxa** è sinonimo di ricerche di mercato in Italia. Nata nel 1946, Doxa ha sviluppato un percorso di continua innovazione che l'ha portata ad essere una delle aziende leader sia nelle metodologie più tradizionali che in quelle più evolute. I team di ricerca e analisi interni rendono Doxa il partner ideale per aziende e istituzioni.

Oltre 400 clienti negli ultimi 3 anni hanno scelto Doxa per indirizzare e supportare le loro scelte strategiche, riconoscendole autorevolezza e affidabilità.

Può vantare partnership di grande valore con società di ricerca e di consulenza internazionali per gestire importanti indagini per grandi gruppi italiani o stranieri in diversi paesi del mondo.

L'esperienza aziendale spazia dai grandi studi di scenario, alle analisi sulla experience e la fedeltà dei clienti, agli approfondimenti quali-quantitativi sui brand, sui prodotti e sulla comunicazione.

### La nostra promessa

Fornire informazioni qualitative e quantitative di elevata qualità, raccolte con metodi rigorosi e tecnologie all'avanguardia. Integrare l'analisi con una lettura basata sulla competenza e l'esperienza acquisite nello studio dei fenomeni sociali e di marketing, nei diversi settori di attività e nei diversi Paesi. Privilegiare progetti ad hoc basati sulle specifiche caratteristiche del business e sulle necessità informative del cliente, rispetto all'utilizzo di prodotti standardizzati. Sviluppare un rapporto di collaborazione aperto e trasparente mirato a raggiungere gli obiettivi del cliente e a stabilire collaborazioni di lungo periodo.

### Il nostro gruppo

Doxa ha da tempo integrato le ricerche di mercato con il marketing e la comunicazione. L'impegno su analytics e big data è oggi costante e punta ad allargare ulteriormente il proprio raggio d'azione: il focus è sempre più digitale.

Con la divisione Duepuntozero Research, si dedica ampiamente all'analisi del mercato digitale, grazie anche all'utilizzo del panel web proprietario con più di 100.000 utenti. Doxa controlla DoxaPharma, società specializzata in indagini nel settore farmaceutico, medico-clinico e della salute condotte a livello nazionale e internazionale. Anche Connexia, la prima agenzia di comunicazione digitale che unisce dati, strategia, creatività e tecnologia, operando a 360° dai social media alle PR, al digital e mobile, passando per gli eventi, è controllata da Doxa.



Jones Lang LaSalle  
www.jll.it

### JLL - “Achieve ambitions”

#### *JLL nel mondo*

JLL è un'azienda leader nel settore dei servizi professionali specializzata nel settore immobiliare e nella gestione degli investimenti. JLL, una società Fortune 500, aiuta i proprietari immobiliari, gli occupanti e gli investitori a raggiungere le loro ambizioni commerciali in qualsiasi area geografica.

La visione di JLL è di re-immaginare e re-interpretare il mondo del Real Estate, creando opportunità di valore e spazi dove le persone possono realizzare le proprie ambizioni, contribuendo, in ultima analisi, alla crescita dei singoli e della collettività.

#### *JLL in numeri*

JLL conta circa 300 uffici nel mondo, operazioni in oltre 80 Paesi e una forza lavoro globale di oltre 83.500 professionisti. A livello globale nel 2017 JLL ha registrato entrate per 7,9 miliardi di dollari e ha gestito per conto dei clienti 4,6 miliardi di piedi quadrati, ovvero 423 milioni di metri quadrati, e ha

completato acquisizioni e transazioni finanziarie per circa 170 miliardi di dollari.

#### *JLL in Italia*

Dal 1991 JLL supporta le aziende, i privati e gli investitori che operano in Italia attraverso la consulenza e il lavoro di oltre 100 professionisti basati nelle due sedi di Milano e Roma.

Il business model della società in Italia viene sviluppato in pieno coordinamento con quello degli altri Paesi del Gruppo ed è caratterizzato da una forte attenzione all'evoluzione del mercato e da un'offerta ampia e integrata, capace di servire il cliente a 360 gradi in tutte le più svariate e molteplici richieste.

Nello specifico JLL supporta i propri clienti in Italia nell'intero processo di acquisizione, valorizzazione e gestione degli asset immobiliari, offrendo un'ampia gamma di servizi integrati che spaziano dalle più tradizionali attività di transazione – quali agency e capital markets – ai servizi di consulenza – tecnica, strategica e di valutazione – e di workplace strategy, servizio volto a migliorare la produttività dei posti di lavoro e dei dipendenti per andare incontro alla rapida evoluzione del mercato del lavoro. Ad affiancare infine le attività di JLL c'è il team di Ricerca – globale e italiano – che osserva e analizza i trend e i mutamenti del settore.

I segmenti in cui opera JLL comprendono gli uffici, il retail, la logistica e il settore hotel. Un'altra area centrale per la strategia del Gruppo in Italia è il “living” nella sua più ampia accezione, in particolare lo student housing e il senior housing.



Microsoft  
www.microsoft.com

### Microsoft

Fondata nel 1975, Microsoft è leader mondiale nel software, nei servizi e nelle tecnologie internet in grado di aiutare persone e aziende a realizzare il proprio pieno potenziale grazie alle nuove tecnologie.

Microsoft offre un *ecosistema di soluzioni* che consentono ai singoli e alle organizzazioni di realizzare in modo semplice ed efficace i propri progetti cogliendo le opportunità offerte dai nuovi trend tecnologici e si impegna per accompagnare il Paese in un percorso di *Digital Transformation*.

Le ambizioni chiave di Microsoft sono tre: *reinventare la produttività* e i processi di business grazie a nuovi strumenti che abilitino un modo di lavorare più efficiente ed efficace, *sviluppare un cloud intelligente* in cui i dati vengano valorizzati come elementi chiave a supporto delle decisioni, e *costruire un'esperienza di interazione con i device* più personale e funzionale alle priorità di ognuno.

### Microsoft Italia

Fondata nell'ottobre del 1985, Microsoft Italia conta *850 dipendenti*, ed è presente sul territorio con due sedi principali, a Milano e Roma.

Collabora localmente con innumerevoli aziende partner che sono in grado di offrire consulenza e soluzioni lungo tutta la Penisola: *fanno parte del Microsoft Partner Network 10.000 realtà italiane* ed è anche grazie a loro che l'azienda è diventata una delle protagoniste dell'evoluzione informatica e dello sviluppo del nostro Paese, accompagnando milioni di imprese e individui verso l'innovazione tecnologica.



**Plantronics|Polycom**  
[www.plantronics.com/it](http://www.plantronics.com/it)

**Plantronics** è un pioniere dell'audio e un leader nel settore delle comunicazioni.

La tecnologia Plantronics crea esperienze audio e di collaborazione ricche e naturali per le persone, quindi è possibile condividere e ascoltare le buone idee ovunque, in qualsiasi momento e in ogni modo.

Il portafoglio di soluzioni di comunicazione e collaborazioni integrate dell'azienda comprende cuffie, software, telefoni fissi, conferenze audio e video, analisi e servizi.

Le nostre soluzioni sono utilizzate in tutto il mondo da consumatori e aziende e rappresentano una scelta di primo piano per ogni tipo di spazio di lavoro.

**Polycom** è ora parte di Plantronics.



**PROGETTO CMR**  
MASSIMO ROJ ARCHITECTS

**Progetto CMR**  
[www.progettocmr.com](http://www.progettocmr.com)

**Progetto CMR** è una società specializzata nella progettazione integrata, nata nel 1994 con l'obiettivo di realizzare un'architettura flessibile, efficiente ed ecosostenibile applicando un metodo che parte dall'analisi delle esigenze del cliente.

La società ha sede a Milano con uffici in diverse città nel mondo: Roma, Atene, Bahrain, Pechino, Ho Chi Minh, Istanbul, Jakarta, Mosca, Praga, Singapore, Tianjin ed è partner di EAN – European Architect Network.

Dal 2010 Progetto CMR è tra i primi 100 studi di architettura al mondo segnalati da BD World Architecture Top 100.

La struttura organizzativa è caratterizzata da tre macro aree: architettura, ingegneria, design, che operano in modo integrato per offrire soluzioni personalizzate, innovative e sostenibili.

“Less ego more eco”, meno interessi personali e più obiettivi collettivi, è la filosofia progettuale che la contraddistingue

che dà anche il titolo all'ultima pubblicazione dedicata alla sostenibilità, firmata dall'arch. Massimo Roj.

La volontà di progettare e strutturare spazi ed edifici capaci di evolvere nel tempo con il variare delle esigenze, è messa in atto integrando un ampio spettro di competenze, che vanno dall'architettura all'ingegneria, dal tecnico-normativo all'industrial design, dal process management alla continua ricerca sull'evoluzione della tecnologia e delle trasformazioni sociali ed economiche.

Tra i progetti recenti in Italia: la nuova sede di ING Direct a Milano, i nuovi uffici Adidas e Generali, le nuove sedi di HP a Milano e Roma, Wolters Kluwer, Indicod, E-novia ed Air France a Milano.



Regus  
www.regus.it

**Regus** è il leader globale nell'offerta di spazi di lavoro flessibili. L'azienda viene fondata nel 1989 quando l'imprenditore Mark Dixon ebbe l'idea di rivoluzionare il concetto di "ambiente lavorativo".

Per oltre vent'anni Regus ha assistito le aziende affinché potessero lavorare in un ambiente confortevole e attrezzato di tutti gli strumenti tecnologici senza doversi preoccupare di gestire le problematiche tipiche di un ufficio, garantendo loro un flessibilità pressoché totale e allo stesso tempo la possibilità di concentrarsi sul proprio core business.

Oggi Regus conta 3000 business center in 900 città in 120 paesi. In Italia Regus è presente dal 1996, i Business Center Regus hanno sede in 10 delle principali città italiane: Milano, Roma, Genova, Bergamo, Brescia, Bologna, Torino, Padova, Napoli, Verona. L'azienda dopo un lungo periodo di mantenimento del business esistente basato su 10 centri, nel 2014 ha iniziato un'importante percorso di crescita fino a raggiungere i 41 centri attuali e una prospettiva di ulteriore crescita nei prossimi anni.

Inoltre il brand si è differenziato con l'acquisizione di Spaces, brand maggiormente focalizzato su un target di giovani imprenditori, creativi e in generale su concetti di community e contaminazione.

I servizi offerti da Regus possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- Uffici arredati
- Coworking
- Domiciliazioni e Sedi legali
- Meeting Room
- Business Lounges

**RICOH**  
imagine. change.

Ricoh  
[www.rioh.it](http://www.rioh.it)

**Ricoh** è un Gruppo multinazionale che si pone come partner per tutte le esigenze ICT delle aziende proponendo soluzioni e servizi ad alto valore aggiunto che supportano l'innovazione e l'efficienza organizzativa. Per aiutare le aziende a gestire la trasformazione degli ambienti di lavoro, Ricoh ha sviluppato il concetto di Digital Workplace, un insieme di servizi e soluzioni "smart" che semplificano le attività dentro e fuori l'ufficio e favoriscono lo Smart Working e la collaborazione a distanza. Le aziende, infatti, stanno profondamente cambiando e lo Smart Working – inteso come evoluzione tecnologica e culturale del posto di lavoro – è sempre più diffuso. Smart Working per Ricoh significa migliorare la condivisione delle informazioni e la collaborazione tra le persone, indipendentemente dal luogo in cui si trovano e dallo strumento utilizzato. Ricoh si propone come partner per la comunicazione aziendale, diventando l'unico punto di contatto per la fornitura e la gestione di una vasta gamma di soluzioni per la collaboration – che includono sistemi per Unified Communication & Collaboration, videoproiettori e lavagne interattive – e di servizi in cloud. Da questo nuovo modo di lavorare non è esclusa la stampa, con

tecnologie per il mobile printing che consentono di inviare in stampa i documenti da smartphone e tablet. Oppure, sempre in ambito documentale, utilizzando app installate sul pannello dei multifunzione è possibile archiviare sul cloud documenti scansionati per poter accedervi anche quando si è fuori sede. E ancora: da una lavagna interattiva si può inviare un documento in stampa o condividerlo sui dispositivi mobili dei partecipanti.

Ricoh diventa l'unico punto di riferimento per progettazione delle nuove soluzioni, implementazione, formazione del personale e manutenzione dei sistemi.

Gli specialisti Ricoh sono in grado di integrare le nuove tecnologie negli spazi di lavoro modernizzando le sale riunioni per facilitare l'evoluzione secondo i nuovi modelli del lavoro "smart" e consentire alle persone di collaborare con colleghi che, ad esempio, si trovano in un'altra sede, in viaggio oppure presso un cliente, senza che vengano compromesse la sicurezza e la riservatezza delle informazioni e delle comunicazioni.

Il risultato è un ambiente di lavoro interconnesso e sicuro che favorisce la produttività, la flessibilità e lo scambio di idee. Tutti aspetti che danno alle aziende una marcia in più per competere negli attuali scenari di mercato. Si tratta sempre di infrastrutture e progetti scalabili per adattarsi a nuove esigenze delle aziende, che possono così salvaguardare gli investimenti già effettuati.

Le soluzioni Ricoh guardano al futuro, sono infatti compatibili con le tecnologie emergenti di Intelligenza Artificiale e Cognitive Computing.

# sedus

Sedus  
www.sedus.it

Oltre 145 anni di storia dedicati alla ricerca e allo sviluppo di strategie e prodotti per la creazione di ambienti di lavoro stimolanti, nei quali le persone possano lavorare bene e volentieri, in un'atmosfera piacevole. Tutto questo per il benessere del singolo e dell'impresa. Questa è l'essenza di **Sedus Stoll**, azienda leader nella produzione di arredi per ufficio.

Nata nel 1871 a Waldshut in Germania, come azienda a conduzione familiare, Sedus è oggi una società per azioni non quotata in borsa, le cui quote maggioritarie sono detenute da due fondazioni no profit. Con due stabilimenti in Germania, otto filiali in Europa e una rete di rappresentanza su scala mondiale, appartiene alle aziende leader del settore a livello internazionale.

Sedus ha un proprio Centro di Ricerca e Innovazione e riunisce in un unico luogo la progettazione, l'area produzione prototipi e il laboratorio per test e collaudi. Ergonomia, design, funzionalità, sicurezza, qualità ed ecosostenibilità: questi sono i criteri seguiti già in fase di progettazione prodotto.

Sedus si distingue altresì per la gestione aziendale eco-compatibile. Nel novembre 1995 diviene il primo produttore tedesco di arredi per ufficio a operare secondo un sistema certificato di gestione ambientale conforme alle disposizioni europee (oggi EMAS III) e nel 2001 ottiene la certificazione ISO 14001.

È inoltre la prima azienda del settore ad avere firmato la dichiarazione di adesione al programma Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC), l'iniziativa più importante al mondo per la gestione imprenditoriale responsabile, che riunisce dieci principi nelle aree dei diritti umani, lavoro, tutela dell'ambiente e anticorruzione.

Sin dagli anni '50 Christof e Emma Stoll perseguivano in azienda una filosofia rispettosa dell'uomo e dell'ambiente che si concretizzava in un particolare interesse per gli aspetti sociali, economici ed ecologici.

Un approccio, questo, che si traduce nello sviluppo di prodotti concepiti per durare nel tempo, nel consumo oculato delle risorse destinate alla produzione, in un'attenzione complessiva alle persone e alla loro partecipazione al successo dell'azienda.

In quanto impresa attiva a livello globale, datore di lavoro e parte integrante della società, Sedus sente la responsabilità di dover contribuire al mantenimento di un pianeta vivibile a livello ecologico, sociale ed economico. Oggi come in futuro.



TamTamy Reply  
www.tamtamy.com

**TamTamy Reply** è la società del gruppo Reply specializzata nella ideazione, progettazione e realizzazione di soluzioni dedicate alle community digitali.

Dal 2007, grazie alla propria piattaforma, lavora in diversi contesti e settori di mercato, realizzando enterprise social network, piattaforme di social learning, social intranet e portando il digital workplace all'interno delle aziende.

### **TamTamy Reply a supporto della trasformazione digitale**

In risposta alle esigenze molteplici e diversificate delle aziende, TamTamy Reply offre soluzioni completamente su misura a partire dalla sua piattaforma integrando i diversi sistemi informativi che costituiscono l'ecosistema aziendale.

Dalle intranet partecipative ai portali di comunicazione fino alla realizzazione di digital workplace, TamTamy Reply unisce tecnologia e creatività per dotare i propri clienti di uno strumento efficace per l'interazione tra aziende, brand e persone.

Grazie all'esperienza consolidata negli anni, TamTamy Reply fornisce un team professionale completo in grado di supportare

il cliente durante l'intero percorso progettuale con proposte dedicate e personalizzate dall'ideazione, al go live fino alla gestione ricorrente.

TamTamy Reply, insieme alla sua piattaforma, propone servizi di consulenza finalizzati all'analisi e progettazione di iniziative di comunicazione digitale, al community e content management, alla realizzazione di campagne di lancio ed eventi interattivi.

### **TamTamy™: Il Digital Workplace in azienda**

TamTamy Reply ridefinisce il concetto di piattaforma collaborativa con l'introduzione della soluzione Digital Workplace: la nuova versione di TamTamy™ che risponde alle aspettative di comunicazione, collaborazione e engagement dei dipendenti e di una gestione più efficace delle informazioni, della formazione e dei processi aziendali.

Grazie alla sua flessibilità TamTamy™ permette di comporre feature e tool differenti per ideare format progettati in ottica human centered adatti a contesti enterprise e consumer.

Un front-end personalizzabile e responsive permette un accesso immediato e intuitivo anche in mobilità.

TamTamy™ è disponibile sia a servizio in cloud computing che on premise.

TamTamy Reply annovera tra i suoi principali clienti gruppi industriali italiani e europei, istituti finanziari e assicurativi, operatori nell'ambito delle telecomunicazioni e dell'editoria.



Vodafone Italia  
www.vodafone.it

**Vodafone Italia** fa parte del Gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di telecomunicazioni al mondo, con 534,5 milioni di clienti di rete mobile e 19,9 milioni di rete fissa. Il Gruppo opera nel mercato della rete mobile in 25 paesi, è presente con accordi di partnership in altri 46 ed è attivo in 18 mercati con i propri servizi di rete fissa.

Vodafone è stata riconosciuta la miglior rete mobile d'Italia per qualità del servizio voce e dati, sulla base dell'ultima indagine (maggio 2018) effettuata in Italia da P3 Communications, società leader nel mercato dei test comparativi sulle reti mobili. La rete 4.5G fino a 1 Gigabit al secondo è disponibile in 10 città. La copertura della rete 4G raggiunge il 98,1% della popolazione in oltre 7.182 comuni, di cui oltre 2.000 in 4G+. I servizi in fibra sono disponibili in oltre 1.685 città italiane, di cui 12 coperte dalla fibra fino a 1 Gigabit al secondo attraverso la partnership con Open Fiber.

Vodafone è capofila della sperimentazione del 5G a Milano e area metropolitana che coinvolge 28 partner e 10 endorser per realizzare 41 progetti in diversi settori. Con un investimento di 90 milioni di euro, Vodafone ha l'obiettivo di raggiungere con

tecnologia 5G l'80% di Milano entro il 2018, completandone la copertura nel 2019. A luglio 2018 ha effettuato la prima connessione dati in 5G in Italia conforme allo standard del 3GPP. Vodafone è presente nel mercato IoT consumer con la linea di prodotti 'V by Vodafone' dedicata alla casa, al tempo libero e alle auto e in quello dei contenuti video con Vodafone TV, il servizio che integra in un'unica piattaforma tv tradizionale, on demand e Internet TV.

Vodafone è partner di imprese e PA con l'obiettivo di accelerare la trasformazione digitale attraverso i suoi asset distintivi: soluzioni convergenti fisso-mobile, servizi cloud, Vodafone Analytics e IoT.

Vodafone in Italia ha circa 7.000 dipendenti, di cui 2.500 operano nel mondo dell'assistenza ai clienti in 8 Competence Center su tutto il territorio nazionale. Con oltre 3.500 persone che possono scegliere di lavorare da remoto un giorno alla settimana, Vodafone è tra le esperienze aziendali di Smart Working che coinvolgono il maggior numero di dipendenti in Italia.

A conferma dell'impegno di Vodafone per il Paese, nel 2002 nasce Fondazione Vodafone Italia, una struttura dedicata alle attività di solidarietà sociale a favore della comunità che fino a oggi ha investito in Italia circa 90 milioni di euro sostenendo oltre 420 progetti sul territorio. A giugno 2017, la Fondazione ha lanciato OSO – Ogni Sport Oltre, la prima piattaforma digitale pensata per avvicinare allo sport le persone con disabilità, che mette in contatto tra loro persone con disabilità, istruttori e professionisti sportivi e dove si possono trovare tutte le informazioni per praticare sport.



**Assolombarda**  
www.assolombarda.it



**WOW! Webmagazine**  
www.wow-webmagazine.com/it

**Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi** è l'associazione delle imprese industriali e del terziario che operano nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza. È una delle organizzazioni imprenditoriali più antiche d'Italia e, per dimensioni, la più rappresentativa del sistema Confindustria.

Conta circa 6 mila imprese associate, nazionali e internazionali, piccole medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori, per un totale di oltre 320 mila dipendenti sul territorio di competenza.

Scopo dell'Associazione è lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità sul territorio. A questo fine, favorisce la collaborazione tra le aziende associate e svolge un'azione di tutela e rappresentanza degli interessi delle imprese nei confronti delle Istituzioni, della Pubblica Amministrazione, del mondo politico e sindacale e della società in generale. Si pone come punto di riferimento per i propri associati, fornendo inoltre un servizio di informazione e assistenza su tutti gli aspetti strategici e gestionali della vita aziendale.

WOW! (acronimo di *Ways Of Working*) è la *piattaforma multimediale integrata* che ha come fulcro **WOW! Webmagazine**, testata giornalistica mensile online bilingue, *diretta da Renata Sias*, che in cinque anni è diventata il più autorevole punto di riferimento del settore workplace in Italia.

WOW! affronta le *relazioni tra le trasformazioni delle modalità lavorative e i nuovi stili di vita*, analizza come i tempi e i luoghi del lavoro impattano sul settore immobiliare e sul *futuro delle città*, promuove la cultura della qualità e dell'innovazione nell'*architettura degli spazi di lavoro*, esplora i concetti emergenti e le *tendenze del workplace* e del contract, identifica le tecnologie e le *strategie manageriali* finalizzate a ottenere *ambienti di lavoro eccellenti*.

La *piattaforma multimediale WOW!* include anche la *newsletter* quindicinale, le *pagine social* (facebook, linkedin, twitter, youtube, instagram, pinterest, google+) oltre a *eventi, allestimenti, incontri* e momenti di networking (seminari, session, concerti, tavole rotonde, corsi, ecc).



Copyright 2018 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale  
Grafica: Osservatori Digital Innovation  
Infografica: Silvia Re  
Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba  
Stampa: Tipografia Galli e C. srl | [www.tipografiagalli.it](http://www.tipografiagalli.it)