

Osservatorio  
Smart Working

# Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Novembre 2023



# Osservatorio Smart Working

Ricerca 2023

2

## PARTNER



## SPONSOR



## SUPPORTER



## Indice

Introduzione .....	4
di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Andrea Rangone e Mariano Corso	
Executive Summary .....	6
Glossario .....	10
Business Case.....	12
Nota Metodologica .....	16
Report .....	21
Osservatori On Demand .....	22

## Attori

Gruppo di Lavoro .....	24
Advisory Board .....	25
Osservatori Digital Innovation .....	28
School of Management del Politecnico di Milano .....	31
Sostenitori della Ricerca .....	33

### Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento  
per l'aggiornamento executive  
sull'Innovazione Digitale**

 [Visita osservatori.net](https://www.osservatori.net)

## Introduzione

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

4

Venuta meno la spinta emergenziale, le organizzazioni si trovano oggi a dover definire i nuovi modi di lavorare, ritrovandosi così a disegnare il futuro del lavoro. Questa scelta non avviene in un contesto di nuova normalità arricchito dalle straordinarie occasioni di apprendimento degli ultimi tre anni, bensì in uno scenario di crisi, caratterizzato da instabilità e incertezza, con tensioni sempre più forti sul mercato del lavoro.

Le crescenti richieste di flessibilità da parte delle persone, il disagio per l'aumento dei costi della vita e l'ansia verso il futuro innescata da scenari economici e geopolitici sempre più imprevedibili, si scontrano con la difficoltà nel dare risposte efficaci da parte delle organizzazioni. Queste devono, a loro volta, ritrovare struttura e identità affrontando con urgenza il tema della sostenibilità, non solo economica, ma anche sociale e ambientale. L'evoluzione dei modelli di Smart Working e la gestione dell'equilibrio tra lavoro da remoto e in presenza sono non solo una sfida immediata, ma anche un banco di prova per comprendere la capacità dell'organizzazione di interpretare efficacemente il mercato del lavoro.

**Di qui l'esigenza**, che abbiamo voluto richiamare nel titolo, **di "rimettere a fuoco lo [Smart Working](#) **", per

***comprenderne la vera natura, il vero significato per la propria organizzazione, e quindi il contributo potenziale nel dare risposte efficaci e sostenibili alle nuove sfide del mercato del lavoro.***

Rimettere a fuoco lo Smart Working vuol dire riconoscere che, al di là del ruolo che ha avuto nell'affrontare la pandemia, non è una misura di emergenza, né uno strumento di welfare, ma un modello di organizzazione del lavoro, una filosofia manageriale che consente di migliorare i risultati delle organizzazioni, il benessere e l'engagement delle persone grazie a una crescita della loro autonomia e responsabilità resa possibile dalla digitalizzazione.

Si comprende allora che **[la fine dell'obbligo di garantire lo Smart Working semplificato per i lavoratori fragili](#)** non è affatto "la fine dello Smart Working", ma piuttosto la fine di un malinteso che ha portato, per necessità, a imporre alle organizzazioni il **[lavoro da remoto](#)**  come un diritto soggettivo per tutelare lavoratori fragili. Rimettendo a fuoco lo Smart Working si comprende come questo non possa e non debba essere visto come un compromesso o un male necessario, né come un diritto acquisto o un fine in sé, ma vissuto come uno

## Introduzione

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

5

straordinario strumento di innovazione organizzativa che aiuta a ridisegnare la relazione tra lavoratori e organizzazione rendendola più moderna e adeguata alle sfide del nuovo millennio.

Senza questa "messa a fuoco", senza una presa di consapevolezza, concettuale e valoriale, che lo Smart Working è un percorso che richiede un'evoluzione progressiva e coerente di organizzazione del lavoro, uso della tecnologia e degli spazi e comportamenti e stili di leadership, il rischio è quello di fermarsi a uno stadio

di maturità limitato in cui diventa pura convenzione e compromesso, una situazione in cui gli impatti su prestazioni e benessere dei lavoratori sono non soltanto subottimali, ma potenzialmente negativi.

I risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working di quest'anno possono aiutare a costruire una vera e propria mappa, per comprendere dove si è e che percorso si è fatto, e soprattutto che aiuti a definire gli obiettivi e a progettare il percorso futuro.

### Comitato Scientifico



**Umberto Bertelè**

Chairman degli Osservatori Digital Innovation



**Andrea Rangone**

Comitato Scientifico, Osservatori Digital Innovation



**Alessandro Perego**

Direttore Scientifico, Osservatori Digital Innovation



**Mariano Corso**

Comitato Scientifico, Osservatori Digital Innovation

## Executive Summary

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](#)

*Milano, 6 novembre 2023* – Nonostante una diffusa narrazione che ne vedrebbe una sostanziale riduzione, lo Smart Working in Italia si consolida e torna a crescere. Dopo i picchi della pandemia e una graduale riduzione negli ultimi due anni, nel 2023 i lavoratori da remoto nel nostro paese si assestano a 3,585 milioni, in leggera crescita rispetto ai 3,570 milioni del 2022, ma ben il 541% in più rispetto al pre-Covid. Nel 2024 si stima saranno 3,65 milioni gli smart worker in Italia.

Nel corso del 2023 i lavoratori da remoto sono cresciuti in particolare nelle grandi imprese, nel comparto sono oltre un lavoratore su due, pari a 1,88 milioni di persone; sono aumentati lievemente anche nelle PMI, con 570mila lavoratori, il 10% della platea potenziale; sono invece ancora calati nelle microimprese (620mila lavoratori, il 9% del totale) e nelle Pubbliche Amministrazioni (515.000 addetti, il 16%).

Quasi tutte le grandi imprese (96%) prevedono al loro interno iniziative di Smart Working, in larga parte con modelli strutturati, e con il 20% delle imprese impegnate a estendere l'applicazione anche a profili tecnici e operativi

precedentemente esclusi. Lo Smart Working è presente anche nel 56% delle PMI, dove viene spesso applicato con modelli informali spesso gestiti a livello di specifici team, e nel 61% degli enti pubblici, con iniziative strutturate presenti soprattutto nelle realtà di maggiori dimensioni.

Lo Smart Working ha effetti importanti sull'ambiente: 2 giorni a settimana di lavoro da remoto evitano l'emissione di 480kg di CO2 all'anno a persona grazie alla diminuzione degli spostamenti e il minor uso degli uffici. Lo Smart Working, inoltre, ha effetti sul mercato immobiliare e sulle città: il 14% di chi lavora da remoto ha cambiato casa o ha deciso di farlo, scegliendo nella maggior parte dei casi zone periferiche o piccole città alla ricerca di un diverso stile di vita, con un effetto di rilancio per diverse aree del paese. Un cambiamento che ha generato iniziative di marketing territoriale e nuovi servizi, come nuove infrastrutture di connettività o spazi coworking. D'altronde, il 44% di chi lavora da remoto l'ha già fatto – almeno occasionalmente – da luoghi diversi da casa propria, come spazi di coworking, altre sedi dell'azienda o altri luoghi della città.

## Executive Summary

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

7

Non sempre però il lavoro da remoto porta a modelli realmente “smart”. Sono solo i “veri” smart worker, ossia quelli che oltre a lavorare da remoto hanno flessibilità di orari e operano per obiettivi, a presentare livelli di benessere ed engagement più alti dei lavoratori tradizionali in presenza. Questi ultimi hanno livelli migliori rispetto a coloro che lavorano semplicemente da remoto, senza autonomia e responsabilità. I “veri” smart worker, tuttavia, sono più frequentemente vittime di forme di tecnostress e overworking. Un ruolo fondamentale è quello dei manager: i lavoratori con un capo realmente “smart” (che assegna obiettivi chiari, fornisce feedback frequenti e costruttivi, favorisce la crescita professionale e trasmette gli indirizzi strategici) hanno livelli di benessere e prestazioni migliori rispetto a quelli i cui capi non hanno queste caratteristiche.

*“Nel 2023 lo Smart Working in Italia torna a crescere, restano però numerose barriere a una sua applicazione matura. Troppo spesso lo Smart Working è considerato semplice lavoro da remoto o strumento di welfare e tutela dei lavoratori – spiega **Mariano Corso**, Responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working -. È quindi*

*necessario ‘rimettere a fuoco’ lo Smart Working, identificandolo per quello che è realmente: non un compromesso o un male necessario, nemmeno un diritto acquisto o un fine in sé, ma uno strumento di innovazione per ridisegnare la relazione tra lavoratori e organizzazione”.*

*“Un ruolo fondamentale nello Smart Working è giocato dai manager, che devono destreggiarsi tra esigenze potenzialmente contrastanti: assicurare benessere e flessibilità alle persone, tenere alta la motivazione e garantire i risultati aziendali. – dice **Fiorella Crespi**, Direttrice dell’Osservatorio Smart Working -. Occorre fare formazione e coaching per migliorare le competenze manageriali rendendo i responsabili capaci di assegnare in modo chiaro gli obiettivi, di supportare le persone nel perseguire quelli più sfidanti, fornire feedback frequenti e costruttivi, favorire la crescita professionale. Uno stile di leadership “smart” permette infatti di migliorare engagement, benessere e prestazioni delle persone”.*

**Le iniziative mature di Smart Working.** Le aziende che hanno iniziative “mature” di Smart Working rispetto ai suoi 4 pilastri (policy organizzative, tecnologie,

## Executive Summary

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](#)

riorganizzazione degli spazi e comportamenti e stili di leadership) presentano migliori risultati nella capacità di attrarre talenti, inclusività, engagement delle persone e work-life balance. Il 52% delle grandi imprese con progetti di Smart Working è matura su tutte le dimensioni, contro il 16% della PA e del 15% delle PMI.

*Policy organizzative:* la gran parte delle grandi imprese offre autonomia e flessibilità nella scelta di luogo e orario, nel quadro di regole definite. Il 58% ha linee guida e forme di “galateo” nell’esecuzione delle attività. Nelle PMI, invece, policy spesso informali riguardano il lavoro da remoto, ma non la flessibilità oraria o l’autonomia nella gestione delle attività.

*Comportamenti e stili di leadership:* il 59% delle grandi aziende private e il 20% delle PA ha attivato iniziative di formazione per capi e collaboratori sulla gestione dei team da remoto.

*Tecnologie:* le organizzazioni si trovano in generale ad un buon livello, grazie a una generalizzata crescita di competenze dovuta all’accelerazione tecnologica data dalla pandemia.

*Riorganizzazione degli spazi:* il livello di maturità è ancora limitato. Solo il 38% delle grandi imprese e il 13% delle

PA ha attività su come utilizzare in modo corretto gli ambienti aziendali. Il 35% delle grandi imprese e il 18% delle PA ha però progetti di revisione degli spazi.

**Il futuro dello Smart Working.** Praticamente tutte le grandi imprese prevedono di mantenere lo Smart Working anche in futuro, solo il 6% si dichiara incerta a tale proposito. Nelle PA c’è invece maggior incertezza: il 20% che non sa come evolverà l’iniziativa, una titubanza che si avverte soprattutto nelle organizzazioni di minore dimensione. Seguono le PMI: il 19% non sa come o se la propria organizzazione prevedrà lo Smart Working. Complessivamente, si prevede per il 2024 una crescita del numero dei lavoratori coinvolti, che si stima arriveranno a 3,65 milioni.

**Nuove forme di flessibilità** – Accanto allo Smart Working l’ultimo anno ha visto l’avvio di sperimentazioni di nuove forme di flessibilità sul lavoro, tra cui quella della settimana corta, applicabile anche a profili che non possono oggi fruire del lavoro da remoto, sperimentata da meno di una grande azienda su 10 con esperienze pilota, spesso limitate a brevi periodi. Il 3% delle grandi

## Executive Summary

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

aziende, invece, ha introdotto le ferie illimitate, il 41% ha eliminato le timbrature. Il 44% sta sperimentando il “Temporary distant working” che prevede di poter lavorare completamente da remoto per alcune settimane o anche per più mesi, continuativamente, in alcuni casi anche dall'estero.

**Smart Working Award 2023** – In occasione del convegno, sono stati assegnati gli “**Smart Working Award**” 2023, il riconoscimento dell'Osservatorio alle organizzazioni che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di Smart Working. **Grenke** è il vincitore dello “Smart Working Award 2023” fra le grandi imprese, **ShopFully** ritira il premio fra le PMI, **ARERA** riceve il riconoscimento nella categoria PA, **l'iniziativa SmartBo** nella categoria “valorizzazione dei territori”.

## Glossario

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

10

Al fine di facilitare la lettura di questo Executive Summary, viene proposto un glossario che sintetizza le principali definizioni utilizzate.

### **Benessere**

Secondo l'OMS, uno stato di completo benessere considera 3 dimensioni: psicologica, fisica e relazionale.

### **Benessere psicologico**

È la valutazione delle persone nei confronti della propria vita ed è costituito da una componente cognitiva, che equivale alla soddisfazione per la propria vita, e da un aspetto emozionale.

### **Commuting**

Viaggio tra la propria abitazione e la sede di lavoro.

### **Coworking**

Spazio di lavoro condiviso con altre persone, prenotabile o affittabile, all'interno di una struttura attrezzata.

### **Engagement**

È una condizione psicologica positiva che trascende uno stato di soddisfazione e motivazione contingente e che si traduce in un legame profondo con l'organizzazione. Secondo la definizione proposta da Kahn nel 1990, il work engagement è una condizione di attaccamento al proprio ruolo lavorativo, in cui il lavoro diventa il mezzo che le persone utilizzano per esprimere se stesse e il fine verso cui incanalano le loro energie e le loro capacità.

### **Ferie illimitate**

La possibilità di richiedere giornate o frazioni di giornate di ferie aggiuntive rispetto a quanto previsto dal CCNL senza riduzione dello stipendio.

### **Iniziative (di Smart Working) informali**

Prevedono la possibilità di lavorare da remoto, senza definire le policy né stipulare accordi con le persone. Il coordinamento delle giornate da remoto viene demandato ai team di lavoro in base alle esigenze.

### **Iniziative (di Smart Working) strutturate**

Agiscono su diverse leve (policy organizzative, comportamenti e stili di leadership, tecnologia e spazi), con policy definite e prevedendo accordi individuali con le persone.

### **Lavoratori "on-site"**

Coloro che operano stabilmente presso la sede di lavoro, pur avendo mansioni compatibili con il lavoro da remoto.

### **Lavoratori "remote non smart"**

Hanno come unica forma di flessibilità la possibilità di lavorare da remoto.

### **Smart worker**

Oltre alla possibilità di lavorare da remoto, hanno flessibilità oraria e lavorano secondo una logica per obiettivi.

### **Lavoro da remoto**

Possibilità di lavorare da luoghi diversi dalla sede di lavoro abituale per una parte del tempo (es. casa, spazi di coworking, bar, hotel, ...).

## Glossario

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

11

### **Overworking**

Tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, lavorando frequentemente al di fuori delle ore di lavoro canoniche, riducendo le pause e trascurando i momenti di riposo/hobby e socializzazione (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

### **Smart Working**

Modello organizzativo, fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

### **Settimana Corta**

Possibilità di godere di mezza giornata/una giornata libera nel corso della settimana lavorativa, lavorando meno ore rispetto a quanto previsto dal contratto a parità di stipendio o, a parità di ore lavorate e di stipendio, rimodulando l'orario di lavoro settimanale in meno giorni e non considerando i contratti di part-time.

### **Tecnostress**

Qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o a livello psicologico causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia (Rosen & Weil, 1997).

### **Temporary distant working**

Consiste nel lavorare per un periodo di almeno due settimane in luoghi distanti dalla propria abitazione e dalla propria sede di lavoro, ad esempio in seconde case o abitazioni in affitto in località di villeggiatura.

## Business Case

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](#)

12

L'Osservatorio Smart Working ha promosso la dodicesima edizione del contest "Smart Working Award". L'obiettivo del concorso è quello di creare occasioni di conoscenza e condivisione delle iniziative di Smart Working realizzate da grandi imprese, PMI e PA, premiando le aziende che più si sono distinte per la loro capacità di innovare le modalità di lavoro introducendo lo Smart Working.

I business case presentati sono i vincitori e finalisti del contest, quelli a cui sono state assegnate menzioni specifiche e quelli segnalati dai sostenitori della ricerca dell'Osservatorio.

Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) si potranno consultare gratuitamente tutti i business case completi e oggetto di approfondimento della Ricerca 2023.



### **“GRENKE Next”: lo Smart Working in GRENKE ↗**

[Caso vincitore del premio della giuria per la categoria Grandi Imprese](#)

“GRENKE Next” rappresenta un'evoluzione delle precedenti esperienze di Smart Working dell'azienda verso un modello “tailor made”, partecipativo e integrato con la cultura aziendale e gli obiettivi di business. È possibile lavorare da remoto fino a 4 giorni alla settimana. A seguito del trasferimento in una nuova sede, i nuovi spazi sono stati ripensati con un approccio olistico attraverso elementi di psicologia ambientale e biofilia, per migliorare la qualità del lavoro e promuovere il benessere, in collaborazione con il Prisma.



### **“Be at your Best”: flessibilità e autonomia per lo Smart Working di Shopfully ↗**

[Caso vincitore del premio della giuria per la categoria Piccole e Medie Imprese](#)

La consapevolezza che ogni gruppo di lavoro ha esigenze specifiche per l'organizzazione delle attività è alla base del progetto di Smart Working di ShopFully. Ai team è quindi demandata la pianificazione delle proprie modalità di lavoro (giornate svolte in presenza/da remoto, orario di lavoro). L'azienda ha anche ridotto il numero delle sedi, rinnovato gli spazi interni, creato una rete di partnership per incentivare il lavoro in club sportivi e borghi italiani. Il progetto si è basato infine su un lavoro di standardizzazione dei processi e di cambiamento della cultura organizzativa per favorire la delega e l'ottimizzazione del tempo delle persone.

## Business Case

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
osservatori.net

13

### **L'iniziativa di Smart Working in ARERA** ↗

Caso vincitore del premio della giuria per la categoria Pubbliche Amministrazioni

ARERA, dopo l'applicazione dello Smart Working durante la pandemia, ha reso l'iniziativa strutturale. È possibile scegliere di lavorare da remoto fino a 17 giorni al mese. Inoltre sono state create diverse iniziative di accompagnamento, tra cui la creazione di un manuale operativo dello Smart Working, e rivisto il processo di performance management, modificando gli aspetti su cui i responsabili valutano i propri collaboratori. A questo si è aggiunto un progetto di revisione delle sedi.

### **L'iniziativa "SmartBO"** ↗

Caso vincitore del premio della giuria per la categoria Valorizzazione dei Territori

Il progetto "SmartBO" promuove l'adozione dello Smart Working attraverso la costruzione comune di regole e policy, grazie all'azione congiunta di una molteplicità eterogenea di attori, al fine di creare un vantaggio collettivo. Le attività di cui si occupa sono la definizione di policy, la condivisione di esperienze e "buone pratiche", la formazione, la comunicazione, la costruzione di KPI e indagini, la ricerca di spazi di lavoro condivisi o coworking per sperimentare il lavoro "di prossimità".

### **"CambiaMente": lo Smart Working in Estra** ↗

Caso finalista per la categoria Grandi Imprese

Lo Smart Working in Estra nasce all'interno di un più ampio progetto di revisione dei processi organizzativi, volto a trasformare l'azienda in una «Digital Utility». L'obiettivo del progetto è promuovere il benessere e l'engagement dei dipendenti e introdurre nuove modalità di lavoro per

migliorare le performance aziendali. Il progetto prevede la possibilità di svolgere da un minimo del 20% a un massimo del 60% del tempo di lavoro mensile da remoto e la flessibilità oraria. Il personale le cui attività sono state considerate non adeguate a politiche di Smart Working è stato coinvolto in tutte le altre iniziative di welfare dedicate ai dipendenti. Il Gruppo ha accompagnato l'iniziativa con azioni su tecnologie, spazi e accompagnamento al cambiamento.

### **"Noi Agili Al Lavoro": l'iniziativa di Smart Working in Leroy Merlin** ↗

Caso finalista per la categoria Grandi Imprese

Leroy Merlin ha introdotto un modello di lavoro da remoto da due giorni a settimana per il personale di sede, flessibilità oraria e riprogettazione degli spazi senza ridimensionamento. L'azienda ha avviato una sperimentazione di Smart Working per i capi-reparto dei punti vendita. L'iniziativa ha permesso di ottenere benefici misurati in termini di miglioramento dell'engagement, riduzione del tasso di assenteismo, riduzione del turnover e riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

### **L'iniziativa di Smart Working in Moskito Design** ↗

Caso finalista per la categoria Piccole e Medie Imprese

Moskito Design, per mettere al centro la cura del benessere dei collaboratori e delle loro aspirazioni, risultare attrattivi nel recruiting e nella selezione di talenti, ha promosso un progetto di Smart Working rivolto a tutti che prevede completa autonomia rispetto alla scelta di lavorare dall'ufficio. L'introduzione è stata preceduta da attività di accompagnamento e di formazione al lavoro per obiettivi. Parte del progetto è la revisione degli spazi attraverso un cambio di sede.

## Business Case

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](https://osservatori.net)

14

### **L'ascolto alla base di una nuova organizzazione del lavoro: Smart Working e venerdì corto in Rigoni di Asiago** ↗

[Caso finalista per la categoria Piccole e Medie Imprese](#)

Prima della pandemia di Covid-19, ascoltando le richieste dei dipendenti, Rigoni d'Asiago ha avviato una sperimentazione di "venerdì corti", poi diventata policy permanente per tutti i dipendenti dei reparti non produttivi, introducendo una riorganizzazione delle ore di lavoro nel corso della settimana, per garantire il venerdì pomeriggio non lavorativo. A seguito dell'esperienza pandemica, le misure di flessibilità sono state ulteriormente ampliate con l'introduzione dello Smart Working, che consente ai lavoratori di svolgere almeno il 60% del lavoro in presenza e al massimo il 40% del lavoro da remoto, unitamente a misure di flessibilità oraria.

### **Lo Smart Working di ARS Toscana** ↗

[Caso finalista per la categoria Pubbliche Amministrazioni](#)

L'iniziativa di Smart Working di ARS Toscana si è sviluppata passando dal telelavoro domiciliare al lavoro agile, che oggi permette alle persone di lavorare da remoto fino a 10 giorni al mese. L'agenzia ha accompagnato questo cambiamento adeguando le tecnologie e riqualificando gli spazi con un miglioramento dell'illuminazione e della fruibilità dei punti energetici. Le persone sono state supportate attraverso percorsi formativi.

### **Il lavoro agile di Regione Emilia-Romagna** ↗

[Caso finalista per la categoria Pubbliche Amministrazioni](#)

Il lavoro agile di Regione Emilia-Romagna permette di lavorare a distanza il 50% delle giornate lavorative semestrali. Lo sviluppo dell'iniziativa ha spinto l'organizzazione a lavorare sulle tecnologie e sugli spazi, riducendo il numero di postazioni e adottando la logica dell'activity-based working. Le persone sono state supportate attraverso azioni di change management e formazione per lo sviluppo di soft skill e competenze specifiche per l'innovazione e l'organizzazione del lavoro.

### **Il Distretto Trentino Intelligente** ↗

[Caso finalista per la categoria Valorizzazione dei Territori](#)

L'iniziativa è stata ideata dalla Provincia Autonoma di Trento con il supporto di Tsm-Trentino School of Management e vuole promuovere lo Smart Working come volano di crescita del territorio per sviluppare una comunità che sia maggiormente sostenibile, connessa, vivibile, inclusiva e competitiva. Per questo ha definito un Piano Strategico con orizzonte pluriennale e oltre 70 iniziative che nei prossimi anni contribuiranno a creare il Distretto Trentino Intelligente.

### **Le "Palestre Relazionali" del Consorzio ELIS** ↗

[Caso finalista per la categoria Valorizzazione dei Territori](#)

A settembre 2021 hanno preso avvio le "Palestre Relazionali" di Smart Alliance, uffici di coworking (a circa a 15 min da casa) in cui poter svolgere la propria attività lavorativa assieme a persone di altre aziende. La sperimentazione ha coinvolto oltre 900 persone, provenienti da 32 aziende diverse e ha previsto la nascita di 9 "Palestre Relazionali", spazi interaziendali messi a disposizione dalle aziende del Consorzio ELIS, in cui i partecipanti all'iniziativa (i Pionieri) possono lavorare dagli spazi di coworking 5 giorni su 5 e usufruire di un palinsesto di momenti formativi brevi sui temi di benessere, creatività, produttività individuale e networking.

### **L'iniziativa "Cultural Evolution – Building trust" di SIT Group** ↗

[Menzione per l'applicazione delle tecnologie innovative](#)

L'iniziativa di Smart Working di SIT Group, avviata nel 2019 per cambiare radicalmente il modo di lavorare dell'organizzazione, si è sviluppata con un progressivo adeguamento delle policy aziendali, con l'introduzione di tecnologie innovative e attraverso una riprogettazione degli spazi. Inoltre, l'organizzazione ha messo in campo diverse iniziative di change management e comunicazione per supportare le persone nel cambiamento del modello organizzativo.

## Business Case

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

 Guarda il video dell'evento su **osservatori.net**

15

### **Il “Next Way of Working” di Intesa Sanpaolo** ↗

[Menzione per le nuove frontiere di flessibilità](#)

Il nuovo progetto “Next Way of Working” di Intesa Sanpaolo prevede che i lavoratori possano usufruire di flessibilità oraria e di un plafond flessibile di 120 giorni all’anno di lavoro da remoto, estesa a 140 giorni per specifici target, e l’introduzione della “settimana corta” a parità di retribuzione, con la possibilità di lavorare 9 ore al giorno (al posto delle 7,5 previste) per 4 giorni alla settimana, lasciando un giorno libero. Il progetto ha previsto inoltre un’estesa attività di ridisegno degli spazi per aumentare la collaborazione e ridurre il footprint immobiliare. I lavori hanno riguardato l’edificio Gioia 22, che è stato riprogettato secondo logiche ESG, con spazi orientati al benessere e alla collaborazione.

### **Lo Smart Working in Lavazza** ↗

[Menzione per le nuove frontiere di flessibilità](#)

Lavazza ha avviato la progettazione delle prime iniziative di Smart Working presso il suo Centro Direzionale di Torino nel 2017, con un attento percorso di formazione e change management, unitamente alla realizzazione della nuova sede centrale, creata in modo da rispecchiare i valori e le modalità organizzative abbracciate dal Gruppo, dando centralità alla flessibilità degli spazi e alla collaborazione e condivisione, in presenza e da remoto. A seguito dalla pandemia, l’impianto di flessibilità già ampiamente sviluppato ha visto un ulteriore sviluppo. Nel 2023 è entrato in vigore un nuovo contratto integrativo che introduce alcune innovazioni, tra cui la sperimentazione dei cosiddetti “venerdì brevi”.

### **“Future of Work”: lo Smart Working in DHL Express Italia** ↗

Il progetto di Smart Working “Future of Work” di DHL Express Italia nasce a giugno 2022 con una grande rilevanza strategica, per regolamentare la precedente esperienza pandemica e introdurre in modo strutturato un nuovo modello di lavoro ibrido. La policy prevede la possibilità di lavorare da remoto sino al 50% del tempo, flessibilità oraria e di luogo. Parallelamente all’introduzione dello Smart Working, l’azienda ha portato avanti azioni di rinnovamento tecnologico e di ridisegno degli spazi di lavoro (in collaborazione con Ricoh Italia), oltre che azioni volte al cambiamento culturale e del modello di leadership.

### **Il digital workspace di Kyocera Document Solutions Italia** ↗

Kyocera Document Solutions Italia ha introdotto un nuovo sistema telefonico integrato agli strumenti di videoconferenze e collaboration già presenti in azienda, in collaborazione con NFON. Ciò ha consentito significativi risparmi economici e di migliorare la reperibilità delle persone, rendendole contattabili anche in assenza di una postazione fissa. In aggiunta, per rendere i processi ancora più smart, l’azienda ha investito in soluzioni di Robotic Process Automation.

## Nota Metodologica

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

16

La ricerca 2023 dell'**Osservatorio Smart Working** si è posta i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione dello Smart Working in Italia nelle grandi imprese, PMI e nelle Pubbliche Amministrazioni, identificando le best practice di Smart Working nel panorama nazionale;
- monitorare la diffusione delle principali tecnologie digitali;
- approfondire l'evoluzione degli spazi di lavoro alla luce delle nuove esigenze di persone e organizzazioni;
- comprendere la relazione tra modalità di lavoro e benessere, engagement e prestazioni dei lavoratori, approfondendo le principali criticità;
- approfondire gli impatti dei nuovi modi di lavorare in termini di sostenibilità sociale e ambientale.

La ricerca nella PA è **stata approfondita** anche all'interno del *Tavolo di Lavoro sullo Smart Working nella PA* in cui, grazie al confronto continuativo con le Pubbliche Amministrazioni aderenti all'iniziativa, è stato possibile indirizzare i contenuti della ricerca, condividere esperienze e realizzare raccomandazioni per indirizzare la PA sulle modalità di implementazione e valutazione dello Smart Working.

La ricerca empirica è stata condotta attraverso due modalità di indagine: la somministrazione di questionari on line ai decisori aziendali in ambito Smart Working e ai lavoratori (in collaborazione con BVA Doxa) e la realizzazione di 28 interviste di approfondimento per conoscere nel dettaglio le iniziative più rilevanti. Per indirizzare la ricerca e validarne i risultati sono stati organizzati due incontri con i membri dell'Advisory Board e i sostenitori della ricerca. Il programma dell'Osservatorio ha previsto inoltre un ciclo di 4 Workshop tematici che hanno coinvolto una platea di 114 organizzazioni e oltre 200 partecipanti.

### ***I lavoratori***

La ricerca ha incluso un'indagine sulle attuali modalità di lavoro e sull'impatto del lavoro da remoto sui lavoratori, rivolta a 1.000 lavoratori effettuata in collaborazione con BVA Doxa.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- I cambiamenti dei modelli di lavoro in Italia, monitorando le abitudini e i desiderata dei lavoratori in merito alle diverse forme di flessibilità;

## Nota Metodologica

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

- l'impatto delle modalità di lavoro sui livelli di benessere, engagement, soddisfazione dei lavoratori/ici;
- l'impatto delle modalità di lavoro sulle performance lavorative;
- l'impatto delle modalità di lavoro sulla sostenibilità.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di giugno 2023 a un campione significativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come operai, 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).

### **Le grandi imprese**

Per approfondire i diversi aspetti delle iniziative di Smart Working sono stati coinvolti referenti aziendali in area Risorse Umane, Facility Management e Sistemi

Informativi di imprese italiane di grandi dimensioni (con più di 250 addetti). Si è partiti da un modello comune di indagine per poi definire tre diversi questionari erogati in modalità CAWI a luglio 2023:

- *Referenti in area Risorse Umane* (146 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, la maturità delle iniziative, la diffusione di nuove forme di flessibilità (settimana corta, flessibilità oraria, ferie illimitate, ...) e le iniziative a supporto dello Smart Working e gli impatti dell'iniziativa sull'organizzazione e sulla sostenibilità;
- *referenti in area Facility Management* (22 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, approfondendo le direzioni di evoluzione degli spazi interni degli uffici, le iniziative per l'inclusione e la sostenibilità condotte attraverso gli spazi e quelle per la valorizzazione dei territori;
- *referenti in area Sistemi Informativi* (40 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, approfondendo l'attuale diffusione e i futuri investimenti in tecnologie a supporto, tra cui quelle maggiormente innovative.

## Nota Metodologica

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](#)

Nel complesso alle survey hanno risposto i referenti di 190 aziende, appartenenti ai seguenti macro-settori:

- Manifatturiero: 36%
- Finance e altri servizi: 21%
- ICT, media e comunicazione: 11%
- Retail: 9%
- Utility: 8%
- Altro: 16%

Il campione è stato stratificato in base al macrosettore di appartenenza. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2020).

### **Le piccole e medie imprese**

La ricerca ha coinvolto un campione di Piccole e Medie Imprese rappresentativo dei settori merceologici, della dimensione e della presenza sul territorio. Sono state coinvolte attraverso un'indagine CAWI 531 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:

- Manifattura, costruzioni e utility: 37%
- Commercio: 20%
- Logistica e trasporti: 12%
- Turismo: 10%
- Attività professionali, scientifiche e tecniche, immobiliari e supporto alle imprese: 16%
- Altri servizi: 6%

Per la suddivisione nei settori di impresa selezionati si è proceduto a riclassificare i settori ATECO. Il campione è stato stratificato in base a classe dimensionale, macroarea geografica e macrosettore, e le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane, sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2021).

## Nota Metodologica

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

19

### *Le Pubbliche Amministrazioni*

L'analisi sulle Pubbliche Amministrazioni è stata condotta in modalità CAWI coinvolgendo i referenti dell'area Risorse Umane e Organizzazione e i Direttori Generali delle Pubbliche Amministrazioni italiane con più di 10 addetti, utilizzando il database fornito dall'Indice delle Pubbliche Amministrazioni (IPA). Il questionario ha permesso di monitorare la diffusione di iniziative di Smart Working nel 2023, la maturità del fenomeno e il suo impatto a livello organizzativo, ma anche l'adesione al POLA<sup>1</sup> e al PIAO<sup>2</sup>, le caratteristiche, gli indicatori, le motivazioni e gli ostacoli all'adesione. È stato inoltre possibile comprendere l'impatto sulla digitalizzazione delle Pubbliche Amministrazioni e le iniziative future

anche nell'ambito della riprogettazione degli spazi.

Il questionario ha coinvolto 400 Enti Pubblici così distribuiti:

- PA centrali (Organi costituzionali o a rilevanza costituzionale, Agenzia dello Stato, Presidenza del Consiglio e i Ministeri): 2%
- PA locali (Regioni, Province e Città Metropolitane, Comuni...): 73%
- Altri Enti (Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale, Università pubbliche, istituti o enti pubblici di ricerca, altri enti pubblici non economici...): 25%

Il campione è stato stratificato in base alla tipologia di ente pubblico. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di enti pubblici a livello italiano, sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2020).



### Note

1. Il "Piano organizzativo del lavoro agile" (DL 34/2020 art. 263) prevede che siano indicate le attività che possono essere svolte in "lavoro agile", le misure organizzative compresi i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e verifica dei risultati.

2. Il "Piano integrato di attività e organizzazione" assorbe molti dei documenti di programmazione che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

## Nota Metodologica

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

20

### ***Approfondimento sulle iniziative di settimana corta***

Al fine di comprendere le caratteristiche del fenomeno della settimana corta in Italia e confrontarlo con le esperienze estere, sono state condotte 14 interviste di approfondimento, di cui 2 ad aziende UK. Le interviste hanno coinvolto Direttori HR e CEO di aziende di diverse dimensioni che hanno sperimentato tale modalità di lavoro, approfondendo:

- Esigenze alla base dell'introduzione dell'iniziativa di settimana corta e come si inseriscono nella visione strategica dell'organizzazione;
- descrizione delle policy adottate;
- criticità incontrate nell'implementazione;
- benefici ottenuti o attesi.

### ***Stime in termini di sostenibilità ambientale ed economica***

Al fine di comprendere gli effetti dello Smart Working in termini ambientali ed economici, abbiamo sviluppato un modello per stimare l'impatto del lavoro da remoto sulle emissioni di CO<sub>2</sub> e sui costi economici sostenuti da lavoratori e organizzazioni. In particolare, il modello considera tre componenti:

- **Commuting:** la diminuzione delle emissioni e dei costi a carico dei lavoratori dovuti alla riduzione degli spostamenti casa-ufficio;
- **consumo domestico:** l'aumento delle emissioni e dei costi a carico dei lavoratori da ricondurre al maggior consumo domestico, prodotto nei giorni di lavoro da casa;
- **consumo degli uffici:** la diminuzione delle emissioni e dei costi a carico delle organizzazioni da ricondurre al minor utilizzo degli uffici consentito dal lavoro da remoto.

Dalla somma delle tre componenti si ottiene l'impatto complessivo dello Smart Working in termini ambientali ed economici. Per stimare in modo quantitativo la portata dei tre impatti abbiamo sfruttato sia alcuni dati raccolti dalla ricerca sia fonti secondarie.

## Report

[Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?](#)



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

21



### Smart Working: il punto di vista dei lavoratori ↗

Novembre 2023

Il report si basa su un'analisi condotta sui lavoratori, descrivendone le modalità di lavoro adottate e quelle desiderate per il futuro. Vengono approfondite, inoltre, la correlazione tra le diverse modalità di lavoro adottate e aspetti psicologici, motivazionali e le performance nei lavoratori.



### L'evoluzione dei luoghi e delle tecnologie per lo Smart Working ↗

Gennaio 2024

Il report presenta la diffusione e le caratteristiche dei principali trend attuali e futuri in ambito tecnologico e relativo agli spazi di lavoro legati allo Smart Working. Il report illustra gli effetti di spazi e tecnologie sul benessere, l'engagement e le performance lavorative.



### Smart Working: gli impatti su organizzazioni e società ↗

Gennaio 2024

Il report presenta la diffusione e le caratteristiche principali del fenomeno dello Smart Working in Italia, presentando lo scenario attuale e le prospettive future per le diverse organizzazioni: grandi imprese, PMI e PA. Il report approfondisce inoltre gli impatti economici, sociali e ambientali del fenomeno.

**Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](#)  
con i Report online**

 **Scopri i Report online**

## Osservatori On Demand

I Programmi 2023 di aggiornamento continuo



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

22

Gli Osservatori Digital Innovation organizzano diversi Programmi tematici, composti da Workshop e Webinar, con l'obiettivo di aiutare a comprendere quali effetti abbia l'evoluzione tecnologica nelle nuove strategie digitali, attraverso la discussione dei risultati emersi dalle Ricerche annuali.

**Tutti gli eventi possono essere seguiti in diretta oppure on demand sulla piattaforma [osservatori.net](https://osservatori.net)**

**Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](https://osservatori.net) con il Programma tematico dedicato**

 **Scopri il Programma tematico**

Programma tematico dedicato:  
**HR Innovation & Smart Working practice (2024)**



**Generative AI e il futuro del lavoro: impatto sui ruoli** ↗

Dicembre 2023 – WEBINAR



**Employer Branding: quali strategie e tecniche per i Social Media?** ↗

Gennaio 2024 – WEBINAR



**Come supportare lo sviluppo di competenze nella Generative AI** ↗

Gennaio 2024 – WEBINAR



**Leadership smart: caratteristiche e impatto sulle persone** ↗

Gennaio 2024 – WEBINAR



**Smart Working, tra settimana corta e altre forme di flessibilità** ↗

Marzo 2024 – WEBINAR

## Osservatori On Demand

I Programmi 2023 di aggiornamento continuo



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

23



### **Recruiting con LinkedIn: le tecniche per trovare il candidato ideale** ↗

Aprile 2024 – WEBINAR



### **Come sviluppare un programma di Employee Advocacy sui Social Media** ↗

Maggio 2024 – WEBINAR



### **Impatto dell'applicazione dello Smart Working sui territori** ↗

Maggio 2024 – WEBINAR



### **Talent Attraction: fattori attrattivi e soluzioni e per il recruiting** ↗

Luglio 2024 – WEBINAR



### **Dal performance management alla valorizzazione delle persone: processi, strumenti e pratiche a supporto** ↗

Settembre 2024 – WEBINAR



### **La sostenibilità come leva per il purpose: su quali fronti può agire la Direzione HR?** ↗

Ottobre 2024 – WEBINAR

**Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](#) con il Programma tematico dedicato**

[↗ Scopri il Programma tematico](#)

## Gruppo di Lavoro

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

📺 Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

24



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



**Fiorella Crespi**  
Direttrice



**Alessandra Gangai**  
Direttrice Tavolo Smart Working nella PA



**Martina Mauri**  
Direttrice Osservatorio HR Innovation Practice



**Rita Zampieri**  
Ricercatrice



**Chiara Tamma**  
Ricercatrice



**Dora Caronia**  
Ricercatrice Junior



**Giacomo Spiccia**  
Analista Junior

*Hanno inoltre collaborato:*



**Luca Gastaldi**  
Senior Advisor



**Isabella Gandini**  
Senior Advisor



**Jessica Pluchino**  
Senior Advisor

## Advisory Board

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](https://osservatori.net)

25



**Alessandro Bacci**

Direttore Generale del Personale  
Ministero dell'Economia e delle Finanze



**Pascal Bénard**

Responsabile della Direzione HR Shared services e  
Program Manager del progetto Smart Working,  
Axa Assicurazioni



**Oliviero Bernardi**

Direttore risorse umane, Organizzazione e Facilities,  
Zurich



**Lucia Borini**

Responsabile Academy Reale Group,  
Reale Mutua



**Paola Borz**

Direttore Generale,  
TSM – Trentino School of Management



**Francesco Boschian**

COO & Ecommerce consultant,  
Storeis



**Antonella Burgio**

HR Business Partner Southern Europe Hub,  
ABB Italia



**Michele Camisasca**

Direttore Generale,  
ISTAT



**Gianmaurizio Cazzaroli**

Ingegnere libero professionista



**Francesca D'Angelo**

HC&T Regional PMO Leader Italy,  
Baker Hughes



**Laura Di Marco**

HR Manager,  
CSI Piemonte



**Filomena Forciniti**

Human Resource Manager Health Systems – Labour  
Relations,  
Philips

## Advisory Board

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

 Guarda il video dell'evento su **osservatori.net**

26



**Francesco Raphael Frieri**

Direttore generale Risorse, Europa, innovazione, istituzioni  
Regione Emilia-Romagna



**Francesca Gagliarducci**

Segretario generale,  
Ministero dell'Università e della Ricerca



**Luciano Ghezzi**

IT Manager Italia,  
Beiersdorf Italia



**Vanni Le Donne**

Head of Organizational Development,  
Banca d'Italia



**Elena Miglia**

Dirigente RU,  
Comune di Milano



**Patrizia Ordasso**

Responsabile Affari Sindacali,  
Intesa Sanpaolo



**Max Michele Panaro**

Group Organization, ICT and System Quality VP,  
Maire Tecnimont



**Fabio Pittana**

Chief Operating Officer & Digital Platform,  
Net insurance



**Sara Ricò**

Dire Responsabile della struttura Demand&PMO della  
direzione Immobiliare,  
BNL – BNP Paribas



**Elisabetta Scolari**

Welfare Specialist People Management,  
Credito Emiliano



**Paolo Sottili**

Direttore Generale,  
ALFA Liguria



**Vincenzo Summo**

Head of Talent Italy & Malta,  
Nestlé

## Advisory Board

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

27



**Stefano Tomasini**

Dirigente generale,  
Ministero dell'Economia e delle Finanze



**Manuela Trentini Maggi**

Head of HR and General Services,  
Havas Media Group

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. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo.

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

La Mission degli Osservatori è 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.

### I fattori distintivi

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

- 1. Ricerca.** Le attività di ricerca sono svolte da un team di oltre 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione.
- 2. Aggiornamento.** Osservatori.net è il punto di riferimento per l'aggiornamento professionale sull'innovazione digitale. Il portale è una fonte unica di informazioni e dati basati su Pubblicazioni, Webinar e Workshop realizzati da analisti ed esperti con un know-how unico e distintivo. Il tutto è erogato tramite una piattaforma multimediale e interattiva per l'aggiornamento a distanza.
- 3. Comunicazione.** Attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni gli Osservatori diffondono buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale, realizzando ogni anno oltre 6000 uscite stampa e 200 eventi pubblici.
- 4. Networking.** Gli Osservatori aggregano la più ampia community di decisori della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collabora e sviluppa relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione per contribuire alla diffusione dell'Innovazione Digitale in Italia.

Gli Osservatori sono classificabili in 4 macro categorie.

**Innovazione tecnologica**, che include gli Osservatori che analizzano i principali trend tecnologici, applicativi e infrastrutturali: 5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Web3 | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center | Droni e Mobilità Aerea Avanzata | Extended Reality & Metaverse | Internet of Things | Quantum Computing & Communication | Space Economy.

**Innovazione di settore**, che raggruppa gli Osservatori che studiano l'impatto dell'innovazione in specifici settori: Agenda Digitale | Cloud per la Pubblica Amministrazione (Tavolo di lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Content | EdTech | eGovernment | Fintech & Insurtech | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nelle PMI | Innovazione Digitale per la Cultura | Life Science Innovation | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0 | Travel Innovation.

**Innovazione di processo**, che comprende gli Osservatori che analizzano l'impatto dell'innovazione in specifici processi aziendali: Business Travel | Customer Experience B2b (Tavolo di Lavoro) | Digital B2b | Digital Identity | eCommerce B2c | Export Digitale | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovative Payments | Intelligent Business Process Automation (Tavolo di Lavoro) | International Observatory on Electronic Invoicing (Tavolo di Lavoro) | Internet Media | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Supply Chain Finance | Supply Chain Planning.

**Modelli di innovazione**, che include gli Osservatori che studiano strumenti e approcci per l'innovazione: Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | FUTURES, Sense Making by System Thinking | Platform Thinking HUB | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Thinking.



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

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.

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.

Avrai a tua disposizione: piattaforma **multimediale e interattiva**, ricerche **indipendenti e rigorose**, **analisti e esperti** con un know-how unico al servizio di **manager e professionisti**.



### Report

caratterizzati da formati innovativi, consentendo una rapida ricerca delle informazioni di proprio interesse



### Workshop e Webinar Premium

della durata di circa 4 ore (Workshop) e 1 ora (Webinar), durante i quali i partecipanti possono confrontarsi con analisti ed esperti



### Programmi tematici

che raggruppano Workshop e Webinar in percorsi focalizzati su un particolare tema. Aiutano a comprendere gli effetti dell'evoluzione tecnologica attraverso la discussione dei risultati emersi



**Abbonati ora e intraprendi  
il tuo percorso di crescita**

Avrai a tua disposizione la più completa raccolta di analisi, dati e framework sull'Innovazione Digitale

 [Scegli l'Abbonamento](#)

**Per informazioni contatta  
Andrea Vanazzi**

02 2399 4813 | 342 9212906

[andrea.vanazzi@osservatori.net](mailto:andrea.vanazzi@osservatori.net)

 [Contattaci](#)

La **School of Management del Politecnico di Milano**, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e 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 School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: **EQUIS**, ricevuto nel 2007, **AMBA** (Association of MBAs) nel 2013, e **AACSB** (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021).

Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione **EOCCS** (EFMD Online Course Certification System).

Inserita nella classifica del **Financial Times** delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con il Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering e con l'Online MBA. In particolare nel 2022

l'**International Flex EMBA** si posiziona 6° al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking.

La Scuola è presente anche nei QS World University Rankings e nel Bloomberg Businessweek Ranking.

La Scuola è membro di **PRME** (Principles for Responsible Management Education), **Cladea** (Latin American Council of Management Schools) e di **QTEM** (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network).

Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** del Politecnico di Milano e **POLIMI Graduate School of Management** 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, e Formazione executive e programmi Master, erogati da POLIMI Graduate School of Management.

### POLIMI Graduate School of Management

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 dalla POLIMI Graduate School of Management) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, la POLIMI Graduate School of Management 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.gsom.polimi.it](http://www.gsom.polimi.it)

## Sostenitori della Ricerca

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

### Partner

- Cisco
- Doxa BVA
- il Prisma
- JLL
- Microsoft
- NFON
- Progetto CMR
- RAI
- Ricoh Italia
- Sedus
- ServiceNow
- Toffoletto De Luca Tamajo
- VoipVoice

### Sponsor

- Fedespediti
- Jabra
- Poly
- Slack
- Urbnx
- Workhera

### Supporter

- Fellowes

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

34



**Cisco** è da oltre 30 anni il motore di internet. Fondata nel 1984 l'azienda, guidata dal CEO Chuck Robbins, ha sede a San Josè, opera in tutto il mondo.

Guidando l'evoluzione delle tecnologie di rete, forte di costanti investimenti su talenti, ricerca e sviluppo, partnership e innovazione aperta, Cisco 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.

Vedendo nella digitalizzazione il mezzo per creare un futuro più inclusivo per tutti e affrontare le grandi sfide del pianeta, Cisco fa leva sulla tecnologia per produrre un impatto positivo e promuovere opportunità con numerose iniziative. Tra tutte spicca il Programma Cisco Networking Academy, che l'azienda ha lanciato nel 1997 e ha consentito finora a milioni di persone – oltre 24.000 nel nostro Paese – di acquisire competenze digitali di base e specialistiche.

Cisco è presente in Italia dal 1994 ed è guidata dall'Amministratore Delegato Gianmatteo Manghi. L'azienda ha sede principale a Vimercate (MB) e il nostro paese ospita anche i laboratori di ricerca e sviluppo Cisco Photonics e un Cisco Co-Innovation Center dedicato alla cybersecurity e data privacy.

Cisco partecipa allo sviluppo del Paese e sostiene la realizzazione della sua agenda digitale. Con l'iniziativa Digitaliani, avviata nel gennaio 2016, investe per accelerare la digitalizzazione delle imprese e delle infrastrutture critiche, la diffusione di competenze digitali, la crescita dell'ecosistema di innovazione, la creazione di nuovi servizi digitali per i cittadini.



**Enrico Miolo**  
Collaboration Leader

enmiolo@cisco.com  
www.cisco.com/it

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
[osservatori.net](https://osservatori.net)

35



**Doxa BVA**, con oltre 70 anni di storia, è la prima società di ricerche di mercato in Italia e tra le prime in Europa. Doxa ha sviluppato negli anni un percorso di continua innovazione che l'ha portata a essere leader sia nelle metodologie di ricerca più tradizionali sia in quelle più evolute. Pionieri nel lancio del panel online, oggi raccogliamo dati e insights dalle digital communities, utilizziamo agili rilevazioni crowd-sourced, intercettando i trend globali con piattaforme Web e applicando gli insegnamenti delle scienze comportamentali.

Proprio la spinta verso l'innovazione per adattare le soluzioni a un mercato in continuo cambiamento, insieme al rigore scientifico, è da sempre tratto distintivo del lavoro di Doxa.

Dal 2019 Doxa entra a far parte di BVA Group, gruppo franco-americano che opera in Europa, USA e Asia, per creare una delle realtà più importanti nel campo delle ricerche di mercato su scala internazionale.

Doxa continua a essere, oggi, la scelta vincente per attivare e coordinare ricerche in Italia e nel mondo, per poter indirizzare le scelte strategiche di aziende e istituzioni. L'esperienza consolidata spazia dai grandi studi di scenario, alle analisi delle relazioni delle aziende con i propri clienti, agli approfondimenti su brand, innovazione di prodotto/servizio, efficacia della comunicazione e la comprensione dei mercati. DoxaPharma è la realtà parte del Gruppo BVA Doxa specializzata nelle ricerche sul settore farmaceutico e della salute.

Doxa è socio fondatore di ASSIRM, Gallup International Association e WIN: The Worldwide Independent Network of Market Research. I network internazionali permettono una copertura per studi multicountry su oltre 75 Paesi.



**Luce Allorio**  
Research Manager

[allorio.luce@bva-doxa.com](mailto:allorio.luce@bva-doxa.com)  
[www.bva-doxa.com](http://www.bva-doxa.com)

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

36

# = il prisma =

DESIGN HUMAN LIFE

**Il Prisma** – [www.ilprisma.com](http://www.ilprisma.com) – è una società internazionale di architettura e design, con DNA italiano, che progetta spazi ed esperienze per l'essere umano. La società ha sedi a Londra, Milano, Roma e Lecce, ed è suddivisa in 3 Business Unit: Cityscape, Worksphere e Destination.

Qual è il futuro dell'esperienza umana?

Il modo in cui le persone vivono e i luoghi in cui abitano sono sempre stati il fulcro della nostra attenzione. Crediamo che ogni cambiamento, per accadere, abbia bisogno di uno spazio adeguato. Agiamo nell'area di convergenza tra persone e organizzazioni per progettare spazi ricchi di vita, lavoro e coinvolgimento.

In una frase: *Design Human Life.*



**Ottavia Pelloni**  
Business Developer Worksphere

[opelloni@ilprisma.com](mailto:opelloni@ilprisma.com)  
[www.ilprisma.com](http://www.ilprisma.com)

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

37



**JLL** (NYSE: JLL) è una società leader nei servizi, nella consulenza e nella gestione degli investimenti per il settore immobiliare. JLL si impegna a reimmaginare il futuro del settore immobiliare per un mondo migliore, utilizzando le tecnologie più avanzate per creare opportunità di valore, spazi innovativi e soluzioni immobiliari sostenibili per i propri clienti, persone e comunità. JLL è una società Fortune 500 con un fatturato annuo di 19,4 miliardi di dollari, operazioni in oltre 80 paesi e un team globale di oltre 100.000 dipendenti (dati al 31 marzo 2022). JLL è il nome del brand, e un marchio registrato, di Jones Lang Lasalle Incorporated. Per ulteriori informazioni, visitare il sito [www.jll.it](http://www.jll.it)



**Barbara Cominelli**  
CEO

[barbara.cominelli@eu.jll.com](mailto:barbara.cominelli@eu.jll.com)  
[www.jll.it](http://www.jll.it)

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

38



Fondata nel **1975**, **Microsoft** mette a disposizione di consumatori e aziende in tutto il mondo dispositivi, servizi e applicazioni digitali in grado di offrire **esperienze integrate di produttività, comunicazione, informazione e intrattenimento**. Microsoft vanta una lunga esperienza nel settore delle tecnologie innovative e oggi milioni di utenti stanno già utilizzando servizi e dispositivi sviluppati da Microsoft e dai suoi partner per il lavoro e il tempo libero. L'azienda ha inoltre maturato una profonda conoscenza in ambito **Cloud Computing** ed **Artificial Intelligence**, estendendo i vantaggi di queste tecnologie a tutti i campi di applicazione, dal business al consumer fino ai temi sociali.



**Martina Pietrobon**

Go to Market Lead Modern Workplace

[mapietro@microsoft.com](mailto:mapietro@microsoft.com)

[www.microsoft.com/it-it](http://www.microsoft.com/it-it)

[support.microsoft.com/it-it/copilot](https://support.microsoft.com/it-it/copilot)

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

39



Con sede a Monaco, **NFON** è l'unico vero Cloud PBX provider pan-europeo, con oltre 50.000 clienti in 15 Paesi. Cloudya è la soluzione di telefonia di NFON, indipendente, affidabile e semplice da utilizzare, che permette di gestire avanzate comunicazioni aziendali in cloud. Soluzioni verticali per esigenze specifiche completano la nostra offerta per la comunicazione real-time. Offriamo alle aziende in Europa soluzioni per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra le persone giorno dopo giorno. NFON ridefinisce la libertà nella comunicazione aziendale.



**Paolo Fortuna**

Managing Director Italy, France & Iberia

paolo.fortuna@nfon.com  
www.nfon.com/it

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

40



**PROGETTO CMR**  
MASSIMO ROJ ARCHITECTS

**Progetto CMR** è una società di progettazione integrata, nata nel 1994, e specializzata in architettura, ingegneria e design. Alla guida dell'omonimo Gruppo, che conta diverse società le cui attività spaziano dalla progettazione di uffici e di impianti sportivi alla digitalizzazione e BIM, con un fatturato consolidato, al 2021, di oltre 25 milioni di euro, Progetto CMR si avvale di più 200 professionisti, tra architetti, ingegneri civili e impiantisti, esperti di pianificazione degli spazi, project manager, designer, esperti di certificazioni ambientali. L'integrazione delle competenze è il cuore delle attività dell'azienda: per fornire al mercato soluzioni multidisciplinari alle sfide ambientali e sociali, il team collabora stabilmente con differenti professionalità, tra questi, esperti di scienze comportamentali, neuroscienze, medicina del lavoro e Università. Progetto CMR ha la sua sede centrale a Milano e ha uffici in diverse città nel mondo: Roma, Atene, Hanoi, Ho Chi Minh Istanbul, Jakarta, Pechino e Tianjin. La società milanese è inoltre partner fondatore di EAN – European Architect Network.



**Alessandro Roj**  
Head of Business Development

a.roj@progettocmr.com  
www.progettocmr.com

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**



**Rai** è la *Media Company* di servizio pubblico attiva nei principali comparti del mercato audiovisivo: Tv, Radio, Digital, Cinema, Home Video, Editoria. Il Gruppo è presente su tutte le piattaforme con un'ampia offerta gratuita differenziata per generi e target: 13 canali Tv, cui si aggiunge Rai 4K; 12 radiofonici di cui 3 generalisti – uno dei quali, Rai Radio 2, disponibile anche in modalità *visual*, 2 di servizio, 7 digitali specializzati. L'offerta Digital si articola per portali e app: RaiPlay dà accesso a tutti i contenuti video offerti e prodotti da Rai, in modalità *live/on demand*, integrati da *originals*, dall'ampio catalogo delle Teche Rai e dalla sezione Rai Italy, dedicata agli italiani all'estero e agli stranieri interessati all'Italia; RaiPlay Sound è la piattaforma riservata all'offerta audio, che permette di accedere ai contenuti di Radio Rai, *live/on demand*, nonché ad altri programmi realizzati *ad hoc* (es. podcast); completano la proposta Digital i portali Rai, RaiNews, Raisport, Raicultura e le app Rainews e RaiPlay Yoyo. Rai è attiva sui principali social network. Il Gruppo opera anche attraverso società controllate. Rai

Publicità è la concessionaria che gestisce in esclusiva la vendita degli spazi pubblicitari sulle diverse piattaforme. Rai Cinema cura le attività di acquisizione, produzione e distribuzione dei contenuti cinematografici e audiovisivi del Gruppo. Rai Com gestisce la valorizzazione e la distribuzione dei diritti dei contenuti Rai in Italia e nel Mondo e provvede inoltre alla commercializzazione all'estero di una selezione di canali Tv e Radio, nonché alla distribuzione extra-europea dei canali Rai Italia, Rai World Premium e Rai News 24. Infine, Rai Way è la società proprietaria delle infrastrutture e degli impianti di diffusione dei segnali radiotelevisivi, che cura la distribuzione e la manutenzione del segnale.

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

📺 Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

42

**RICOH**  
imagine. change.

Sede italiana del **Gruppo Ricoh**, fondato nel 1936 in Giappone, Ricoh Italia si pone come partner tecnologico a 360° con un portfolio completo di soluzioni e servizi digitali che abilitano l'innovazione tecnologica dei clienti.

È presente sul territorio nazionale con una struttura commerciale che comprende 11 filiali e 12 agenzie con localizzazione provinciale, cui si affianca una rete indiretta di 140 partner qualificati.

In un mondo in continua evoluzione, Ricoh Italia aiuta le aziende a cogliere i vantaggi legati alla digital transformation e all'hybrid working, rendendo i processi più efficienti, incentivando la collaborazione tra i dipendenti e l'ottimizzazione delle risorse aziendali.

“Leading Change at Work” è il filo conduttore che guida l'offerta Ricoh. Dalle tecnologie per la collaborazione alle piattaforme per la gestione e la prenotazione di spazi e risorse, dagli smart locker alle soluzioni per l'automazione

dei processi documentali, fino ad arrivare alla realizzazione di infrastrutture IT scalabili e sicure: Ricoh supporta le imprese di tutte le dimensioni nell'adozione di modalità di lavoro smart e flessibili, che garantiscono ai dipendenti la migliore user-experience.

Ricoh Italia si pone come system integrator e, anche grazie a partnership con player leader di mercato, è in grado implementare e gestire ambienti fisici e virtuali personalizzati e pensati sulla base delle specifiche esigenze, adattando l'innovazione al percorso di crescita dell'organizzazione.



**Federica Russo**  
Business Development Manager

federica.russo@ricoh.it  
www.ricoh.it

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

📺 Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

43

# sedus

**Sedus**, oltre 150 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 ecocompatibile. 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.



**Lorenzo Maresca**  
Country Manager

LorenzoMaresca@sedus.com  
www.sedus.com

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

44

# servicenow®

**ServiceNow** (NYSE: NOW) makes the world work better for everyone. La piattaforma cloud-based e le soluzioni ServiceNow abilitano i workflow digitali che aiutano le organizzazioni a trovare modi di lavorare migliori, più veloci e più intelligenti. Grazie alle soluzioni ServiceNow i dipendenti e i clienti sono più connessi e operano con maggiore agilità in un contesto innovativo. Le soluzioni ServiceNow permettono di creare il futuro che si immagina.

The world works with ServiceNow.



**Andrea Tavarone**

Solution Sales Manager, Employee Experience

andrea.tavarone@servicenow.com  
www.servicenow.it

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

45

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
Toffoletto De Luca Tamajo

**Toffoletto De Luca Tamajo** La gestione del cambiamento in ambito lavorativo in questi ultimi anni ha avuto due driver principali, il capitale umano e l'innovazione tecnologica. Toffoletto De Luca Tamajo, il maggiore studio italiano specializzato in diritto del lavoro e sindacale e contratti d'agenzia, affianca le imprese in tutti gli aspetti della gestione del capitale umano con una consulenza integrata legale, fiscale e amministrativa. Con 30 soci in 12 città in tutta Italia, offre un supporto globale ai datori di lavoro: dal contenzioso giuslavoristico, alla gestione degli expat, all'implementazione di piani di smart working e welfare, alla gestione delle procedure di whistleblowing e di investigazione interna, alla privacy, all'amministrazione del personale e all'elaborazione delle paghe. Un'assistenza completa, anche attraverso innovativi prodotti di consulenza e soluzioni digitali. Ogni prodotto è seguito da team formati da professionalità trasversali – avvocati, fiscalisti, consulenti del lavoro – e dedicati a specifici ambiti della gestione dei rapporti di lavoro.

I prodotti digitali uniscono le competenze professionali con l'investimento in ambito tecnologico che lo Studio ha perseguito negli anni. La soluzione digitale che consente la maggiore efficienza e semplificazione dei processi HR è Futuhro: one-stop-shop del capitale umano, integra in un software innovativo la consulenza dei professionisti di Toffoletto De Luca Tamajo, che possono così seguire costantemente la gestione delle risorse umane dell'impresa.

In ambito internazionale, Toffoletto De Luca Tamajo ha contribuito a fondare l'alleanza Ius Laboris che riunisce oggi oltre 1.500 specialisti in diritto del lavoro in 59 Paesi, attraverso i quali lo Studio assicura assistenza in tutte le giurisdizioni per clienti multinazionali e transnazionali.



**Aldo Bottini**  
Partner

sab@toffolettodeluca.it  
www.toffolettodeluca.it

## Sostenitori della Ricerca – Partner

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

46



**Voipvoice** Primo Provider VoIP Business Oriented in Italia, VoipVoice promuove i propri servizi voce e connettività professionali adatti alle aziende attraverso una rete di 600 partner System Integrator e installatori telefonici presenti capillarmente su tutto il territorio nazionale. Attiva da oltre 17 anni e con circa 15.000 aziende clienti, VoipVoice è “business only” e collabora con i principali leader del mercato VoIP, sviluppando costantemente nuove sinergie con distributori e produttori italiani e stranieri. Integrazione, affidabilità e velocità sono i valori chiave su cui VoipVoice basa il proprio lavoro, che si traducono in adattamento alle esigenze del cliente, rapporto diretto con il Partner e sostegno al cambiamento grazie a tutti quei servizi che promuovono la Digital Transformation nelle Telecomunicazioni. VoipVoice incoraggia attivamente la sostenibilità ambientale attraverso il suo servizio core, il VoIP, una tecnologia puramente “green” che, insieme alla diffusione dell’Ultrabanda, del Cloud e delle Unified Communications, abilita lo Smart Working come nuovo metodo di lavoro e lo identifica strumento

a tutela dell’ambiente e della sostenibilità, non per ultimo perché minori spostamenti equivalgono a minori emissioni di CO2. In un mondo sempre più interconnesso, VoipVoice è un’azienda trasparente e eticamente corretta, che non cambia mai le condizioni contrattuali ai suoi clienti, e che soprattutto fornisce evoluti servizi digitali quali Fibra, Connettività Wireless e LTE a tutte quelle aziende che vogliono aumentare la propria efficienza in termini di produttività e competitività.



**Martina Giacomelli**  
Communication & Digital PR Manager

info@voipvoice.it  
www.voipvoice.it

## Sostenitori della Ricerca – Sponsor

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

47



**Fedespediti** è l'unica organizzazione imprenditoriale che rappresenta e tutela gli interessi delle imprese di spedizioni internazionali in Italia: un settore che genera un fatturato di oltre 15 miliardi di euro l'anno – circa il 20% dell'intero settore logistico – impiega circa 50.000 addetti e dà il proprio determinante contributo all'industria italiana della logistica, che incide per il 9% sul PIL del Paese e attrae investimenti privati per 6 miliardi di euro. Fedespediti aderisce a Confetra a livello nazionale e a CLECAT e FIATA rispettivamente a livello europeo e mondiale. Inoltre, è presente su tutto il territorio nazionale con oltre 30 Associazioni Territoriali.



**Jabra** è leader nello sviluppo e nella produzione d'innovative soluzioni audio, video e di collaborazione, studiate sia per i consumatori, sia per le imprese. L'obiettivo di Jabra è quello di permettere ai propri utenti di ascoltare di più, fare di più e produrre di più, nel modo più professionale possibile. Attraverso le soluzioni audio Jabra e video PanaCast, supportiamo la trasformazione delle esigenze di oggi con prodotti professionali che consentono agli utenti di godere della miglior qualità audio e video disponibile sul mercato. Tutte le soluzioni audio e video Jabra e PanaCast sono compatibili con tutte le piattaforme di UC e certificate con i più importanti brand come Microsoft Teams e Zoom.



**Andrea Olivas**  
Training & Development Manager

andrea.olivas@fedespediti.it  
www.fedespediti.it



**Marco Colombini**  
Major Account Manager Italy

mcolombini@jabra.com  
www.it.jabra.com

## Sostenitori della Ricerca – Sponsor

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

48



**Poly** (precedentemente Plantronics e Polycom) nasce nel 2019 dalla fusione di queste due società. In Poly siamo convinti che le persone possano ottenere risultati incredibili quando lavorano insieme. Poly combina la leggendaria esperienza audio e le potenti funzionalità di video per colmare le distrazioni, la complessità e la distanza che rendono difficile la comunicazione dentro e fuori dal luogo di lavoro. I nostri auricolari, software, desk phone, audio e videoconferenza, analytics e servizi sono utilizzati in tutto il mondo e rappresentano la scelta migliore per ogni tipo di spazio di lavoro. Dal 2022 Poly è entrata nel mondo HP, a ulteriore conferma dell'importanza delle componenti Audio e Video in ambito del lavoro ibrido.



Azienda californiana fondata nel 2013 – è la tua piattaforma intelligente per la produttività che introduce nuovi modi di lavorare per il tuo team, così possono accelerare il lavoro con l'IA e l'automazione che sono facili da usare per chiunque, condividere e cercare dati e conoscenze da qualsiasi fonte, e collaborare e coinvolgere tutti con strumenti flessibili che mantengono il lavoro in movimento tra team, partner e clienti. Questa nuova collaborazione ci permetterà di continuare a indagare gli effetti dello Smart Working e il grande contributo che le tecnologie possono dare per rendere il lavoro più produttivo.



**Ilario Tricarico**  
Sales Manager Italia

Ilario.tricarico@hp.com  
www.poly.com/it

[slack.com/intl/it-it](https://slack.com/intl/it-it)

## Sostenitori della Ricerca – Sponsor

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?

Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

49



**Urbnx** è l'innovativa piattaforma per trovare e prenotare con la massima flessibilità per poche ore o intere giornate spazi vicino a casa in cui lavorare, organizzare riunioni e incontri professionali. Urbnx è la soluzione ideale anche per sfruttare in modo alternativo musei, case d'epoca e castelli, hall di hotel, cascine e spazi rurali che possono essere riconcepiti come nuove forme di ospitalità per portare a nuove rendite. Scaricando l'app sul proprio smartphone o collegandosi al sito [urbnx.com](http://urbnx.com) è possibile trovare, confrontare i prezzi e prenotare uno spazio di lavoro sicuro, in linea con le proprie esigenze, perfettamente attrezzato, vicino a casa o ovunque si desidera, anche in trasferta. Non solo spazi nei centri delle grandi città, ma anche e soprattutto nelle zone residenziali e nelle periferie.



**Workhera** è una suite integrata, Cloud-based, che soddisfa le esigenze degli Smart Worker e supporta i processi decisionali del management, facilitando le attività dei professionisti HR, Facility, ICT, Mobility e Responsabili di divisione. Offre strumenti per ottimizzare la riorganizzazione degli spazi fisici di lavoro, la razionalizzazione della condivisione di spazi e risorse, il rafforzamento del senso di appartenenza e governance aziendale, con un approccio Data-Driven. Workhera è un prodotto di fabbricadigitale, una ICT company specializzata nella realizzazione di prodotti e servizi innovativi. La mission è racchiusa all'interno del nome: fabbricare, dunque costruire in concreto soluzioni digitali ad alto tasso di innovazione.



**Giovanni Peracin**  
Founder

[giovanni.peracin@urbnx.com](mailto:giovanni.peracin@urbnx.com)  
[www.urbnx.com](http://www.urbnx.com)



**Francesca Vasini**  
CRO di fabbricadigitale

[f.vasini@fabbricadigitale.it](mailto:f.vasini@fabbricadigitale.it)  
[www.fabbricadigitale.com](http://www.fabbricadigitale.com)

## Sostenitori della Ricerca – Supporter

Rimettere a fuoco lo Smart Working: necessità, convenzione o scelta consapevole?



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

50

**Fellowes**  
Brands

**Fellowes Brands** è un'azienda globale con una forte connotazione locale e familiare. Con oltre 1400 dipendenti nel mondo, Fellowes ha la propria sede italiana a Camerano (AN) e da oltre 100 anni aiuta le persone a dare il meglio di sé e ad essere al meglio al lavoro: più produttive, più sane, più efficienti, più felici. Fellowes è leader di mercato in molte soluzioni per il benessere e l'organizzazione in ufficio, in Smart Working e in movimento. Tra le soluzioni di prodotto figurano: macchine ufficio (distruzione dei documenti, rilegatura e plastificazione); prodotti per l'organizzazione e l'ergonomia dello spazio di lavoro (accessori ergonomici, bracci monitor, scrivanie e supporti sit-stand); soluzioni per archivio ed organizzazione; sistemi per la qualità dell'aria negli spazi condivisi.



**Monica Leonardi**  
Direttore Marketing & Comunicazione

mleonardi@fellowes.com  
www.fellowes.com/it

## PARTNER

---



## SPONSOR

---



## SUPPORTER

---



Impaginazione:  
*Daniilo Galasso, Emanuela Micello, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba*

[osservatori.net](http://osservatori.net)