



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio Smart Working

**Smart Working davvero: la flessibilità non basta**

Ottobre 2019



<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>
<b>L'Infografica</b> .....	<b>15</b>
<b>I Rapporti</b> .....	<b>23</b>
<b>La Nota Metodologica</b> .....	<b>25</b>
<b>Il Gruppo di Lavoro</b> .....	<b>35</b>
<b>Advisory Board</b> .....	<b>37</b>
IL CONVEGNO	
<b>L'Agenda del Convegno</b> .....	<b>41</b>
<b>I Relatori</b> .....	<b>43</b>
APPROFONDIMENTI	
<b>Studi di caso</b> .....	<b>53</b>
GLI ATTORI	
<b>La School of Management</b> .....	<b>89</b>
<b>I Sostenitori della Ricerca</b> .....	<b>101</b>



---

## Introduzione

Lo Smart Working continua ad essere al centro dell'attenzione mediatica e oggetto di progettualità da parte di imprese e pubbliche amministrazioni ed è ormai noto che la sua applicazione può migliorare la vita delle persone, rendere le organizzazioni più competitive e le città più sostenibili.

Ma la diffusione delle iniziative procede con la velocità e la capillarità necessaria?

Giunto al suo ottavo anno di attività, la ricerca dell'Osservatorio Smart Working ha voluto fare il punto sulla diffusione del fenomeno nelle grandi e piccole medie imprese del settore privato e nelle pubbliche amministrazioni, analizzando barriere, obiettivi e modalità di adozione, coinvolgendo manager di ciascuna realtà attraverso survey on line, workshop di confronto e approfondimenti sui progetti.

Grazie alla collaborazione con Doxa, inoltre, è stato possibile coinvolgere un panel rappresentativo di 1.000 lavoratori attraverso una survey on line e analizzare il loro punto di vista sul tema, rilevando le attuali modalità di lavoro delle persone e l'impatto di queste su alcuni aspetti, come le performance, la soddisfazione lavorativa e l'engagement. Inoltre è stato possibile aggiornare la stima del numero di smart worker in Italia, ovvero quei lavoratori che nelle modalità di organizzazione del proprio lavoro seguono le logiche dello Smart Working. La ricerca ha permesso infine di analizzare l'impatto dello Smart Working dal punto di vista delle organizzazioni, degli smart worker e dei loro responsabili, per metterne in luce sia i benefici che le possibili criticità.

Dai risultati emerge come lo Smart Working, nonostante sia un fenomeno ormai noto e che ha ampiamente dimostrato i suoi benefici, nelle PMI e nella PA trova ancora ostacoli e rallentamenti che ne limitano la capillarità. Anche nelle imprese di grandi dimensioni, dove è già ampiamente diffuso, lo Smart Working è spesso ridotto al solo lavoro da remoto, semplificazione che non permette di cogliere appieno il potenziale di trasformazione per l'organizzazione, le persone e la società nel suo insieme che questo fenomeno potrebbe consentire.

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 davvero: la flessibilità non basta

### La Ricerca

Ottobre 2019



---

## Executive Summary

*Milano, 30 ottobre 2019* – Gli smart worker – quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell’orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità – sono ormai circa 570mila<sup>1</sup>, in crescita del 20% rispetto al 2018, e mediamente presentano un grado di soddisfazione e coinvolgimento nel proprio lavoro molto più elevato di coloro che lavorano in modalità tradizionale: il 76% si dice soddisfatto della sua professione, contro il 55% degli altri dipendenti; uno su tre si sente pienamente coinvolto nella realtà in cui opera e ne condivide valori, obiettivi e priorità, contro il 21% dei colleghi.

Nel 2019 la percentuale di grandi imprese che ha avviato al suo interno progetti di Smart Working è del 58%, in lieve crescita rispetto al 56% del 2018. A queste percentuali vanno aggiunte un 7% di imprese che ha già attivato iniziative informali e un 5% che prevede di farlo nei prossimi dodici mesi. Del restante 30%, il 22% dichiara probabile l’introduzione futura e soltanto l’8% non sa se lo introdurrà o non manifesta alcun interesse. A fronte di questa crescita modesta, c’è da registrare un aumento di maturità delle iniziative, che abbandonano lo stato di sperimentazione e vengono estese ad un maggior numero di lavoratori: circa metà dei progetti analizzati è già a regime e la popolazione aziendale media coinvolta passa dal 32% al 48%.

Tra le PMI c’è un aumento della diffusione dello Smart Working: i progetti strutturati passano dall’8% dello scorso anno al 12% attuale, quelli informali dal 16% al 18%, ma aumenta in modo preoccupante anche la percentuale di imprese disinteressate al tema (dal 38% al 51%).

<sup>1</sup> La stima si basa sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti.

È tra le Pubbliche Amministrazioni che si registra la crescita più significativa: in un anno nel settore pubblico raddoppiano i progetti strutturati di Smart Working (passando dall'8% al 16%), il 7% delle PA ha attivato iniziative informali (l'1% del 2018), il 6% le avvierà nei prossimi dodici mesi. Le più avanzate sono le PA di grandi dimensioni, che nel 42% dei casi hanno già introdotto iniziative strutturate e nel 7% hanno attivato iniziative informali. Nonostante questi dati incoraggianti, il ritardo resta evidente, con quasi 4 PA su 10 che non hanno progetti di Smart Working e sono incerte (31%) o addirittura disinteressate (7%) rispetto alla sua introduzione. Va inoltre sottolineato come i progetti di Smart Working nelle PA risultino ancora limitati in termine di diffusione interna poiché coinvolgono mediamente il 12% della popolazione dell'amministrazione, percentuale radicalmente diversa a quella delle imprese private e vicina al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione. Questo dato sembra testimoniare come, pur essendosi finalmente attivate, molte PA abbiano seguito un approccio di mero adempimento normativo.

Secondo le organizzazioni, i principali benefici riscontrati dall'adozione dello Smart Working sono il miglioramento dell'equilibrio fra vita professionale e privata (46%) e la crescita della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti (35%). Ma la gestione degli smart worker presenta secondo i manager anche alcune criticità, in particolare le difficoltà nel gestire le urgenze (per il 34% dei responsabili), nell'utilizzare le tecnologie (32%) e nel pianificare le attività (26%), anche se il 46% dei manager dichiara di non aver riscontrato alcuna criticità. Se si interrogano gli smart worker, invece, la prima difficoltà a emergere è la percezione di isolamento (35%), poi le distrazioni esterne (21%), i problemi di comunicazione e collaborazione virtuale (11%) e la barriera tecnologica (11%).

Sono alcuni dei risultati della ricerca dell'**Osservatorio Smart Working della School of**

**Management del Politecnico di Milano.** “Lo Smart Working non è solo una moda, è un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e della società nel suo complesso, e come tale è un fenomeno inarrestabile. La dinamica con cui sta crescendo nel nostro Paese tuttavia, non è abbastanza veloce – afferma **Mariano Corso**, Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Smart Working -. In realtà importanti per l’economia del nostro sistema Paese come PMI e PA la diffusione dello Smart Working non è ancora sufficiente. Questo limita la portata del contributo che lo Smart Working può dare per rendere più moderno il mercato del lavoro, le imprese e le PA più competitive ed attrattive e le nostre città più inclusive e sostenibili. Per le PA in particolare è necessario un rapido cambio di passo soprattutto per non perdere l’opportunità di migliorare la motivazione delle proprie persone e per attrarre nuovi talenti, soprattutto in relazione alla necessità di sostituire circa il 15% del personale nei prossimi 3-4 anni”.

“Per praticare davvero lo Smart Working occorre superare l’associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell’organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone - aggiunge **Fiorella Crespi**, Direttore dell’Osservatorio Smart Working -. Sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da ‘dipendenti’ orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a ‘professionisti responsabili’ focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti. Fare Smart Working a un livello più profondo significa fare un ulteriore passo oltre, lavorando sull’attitudine e i comportamenti delle persone promuovendo un pieno engagement per far sì che i lavoratori diventino veri e propri ‘imprenditori’ con un’attitudine all’innovazione e alla creatività”.

**Gli smart worker** – Dai risultati della ricerca emerge che i lavoratori smart sono mediamente più soddisfatti dei colleghi che lavorano in modalità tradizionale in diversi aspetti del lavoro. Soprattutto, gli smart worker sono più soddisfatti dell'organizzazione del proprio lavoro (il 31% degli smart worker contro il 19% degli altri lavoratori), ma anche delle relazioni fra colleghi (il 31% contro il 23% degli altri) e della relazione con i loro superiori (il 25% contro il 19% degli altri).

Inoltre, lo Smart Working migliora l'*engagement* dei dipendenti. Gli smart worker sono più soddisfatti del proprio lavoro (76% rispetto al 55% degli altri lavoratori), più orgogliosi dei risultati dell'organizzazione in cui lavorano (71% rispetto al 62%) e desiderano restare più a lungo in azienda (71% rispetto al 56%). Considerando tutti gli elementi che caratterizzano l'*engagement*, gli smart worker che si sentono pienamente "ingaggiati" sono il 33%, rispetto al 21% degli altri lavoratori. I lavoratori agili sono anche più capaci di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali e personali, di flessibilità nell'organizzare le attività lavorative e di bilanciare l'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione, la cosiddetta "attitudine smart", che varia dal 17% dei lavoratori tradizionali al 35% di quelli smart).

**Le grandi imprese** – Lo Smart Working non è più una novità per le grandi realtà del settore privato e le principali evoluzioni oggi riguardano gli obiettivi per cui si attivano queste iniziative. Il primo per le aziende è il miglioramento dell'equilibrio fra lavoro e vita privata dei lavoratori, indicato dal 78% del campione, seguito dalla capacità di attrarre e coinvolgere i talenti (59%) e dal desiderio di assicurare un maggiore benessere organizzativo (46%). Sono sempre meno le realtà che non dimostrano interesse per le iniziative di Smart Working: il 22% è possibilista su un'introduzione futura e solo l'8% non sa se ci sarà in futuro o è disin-

teressata. I principali ostacoli restano la mancanza di interesse e le resistenze dei capi (50%) e i timori per la sicurezza dei dati e le attività poco digitalizzate (entrambe al 31%). Cala invece tra gli ostacoli la “mancanza di consapevolezza sui benefici derivanti dai progetti di Smart Working”, che passa dal 48% del 2018 al 27% di quest’anno, segno di una crescente conoscenza e chiarezza degli effetti positivi raggiunti in tante organizzazioni.

Nelle grandi imprese è già a regime quasi la metà dei progetti strutturati di Smart Working (49%), mentre il 36% sta estendendo la possibilità di adesione a un maggior numero di dipendenti; solo il 15% ha avviato progetti da poco e si trova in una fase di sperimentazione. Nella metà dei progetti strutturati (50%), però, lo Smart Working è concepito solo come lavoro da remoto, mentre la restante parte adotta un modello più completo che prevede, oltre alla flessibilità di luogo e orario, anche il ripensamento degli ambienti in ottica di “ufficio smart”.

Per quanto riguarda il numero di giornate da remoto, la scelta più frequente consiste nella possibilità di lavorare da remoto 4 giorni al mese, in un quarto dei casi 8 giorni al mese, solo il 10% permette di lavorare da remoto senza vincoli. Le aziende con progetti avviati da meno di tre anni prevedono principalmente 4 giornate al mese (53%) o 2 (12%), mentre quelle che hanno avviato lo Smart Working da più tempo consentono un maggior numero di giornate per il lavoro da remoto e, nel 17% dei casi tolgono ogni vincolo a priori (contro il 6% delle realtà con progetti più recenti). In merito alla flessibilità di luogo, il 40% permette ai dipendenti di lavorare da qualsiasi luogo, ma l’opzione più diffusa è l’abitazione del dipendente (98%), seguita da altre sedi aziendali (87%), spazi di coworking (65%), luoghi pubblici (60%) e presso clienti o fornitori (56%).

**Le PMI** – Nelle PMI la diffusione delle iniziative di Smart Working cresce dall'8% di progetti strutturati dello scorso anno al 12%, ma si continua a prediligere l'approccio informale, che cresce dal 16% al 18%, anche in relazione alla minor complessità organizzativa. Le motivazioni che guidano l'attivazione dei progetti sono soprattutto il miglioramento del benessere organizzativo, indicato da un'impresa su due, e il miglioramento dei processi aziendali (26%). Fra le ragioni che invece inducono il 51% delle PMI a non mostrare interesse spiccano la difficoltà di applicare questo modello alla propria realtà (68%) e la resistenza dei capi (23%). Dati che si spiegano col fatto che in queste organizzazioni lo Smart Working viene ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa e di conseguenza viene percepito come un modello irrealizzabile nei settori dove la presenza fisica del dipendente è ritenuta indispensabile, come il commercio o la manifattura. I soggetti più coinvolti per l'introduzione dello Smart Working nelle PMI sono coloro che si occupano di gestione personale (nel 56% dei casi), la proprietà (31%) e la direzione IT (30%). Tra le azioni avviate a supporto dello Smart Working le più diffuse sono la formazione per i manager sugli stili di leadership e le modalità di gestione delle persone (66%) e le attività di comunicazione per spiegare le policy e gli aspetti più operativi delle iniziative (59%).

**La Pubblica Amministrazione** – Nonostante un raddoppio dei progetti strutturati rispetto al 2018, lo Smart Working nella PA è un fenomeno ancora insufficientemente diffuso, in cui la percezione di inapplicabilità risente molto dell'associazione tra Smart Working e lavoro da remoto.

I progetti di Smart Working nel settore pubblico coinvolgono mediamente solo il 12% dei dipendenti, livello vicino al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione, a dimostrazione di come le PA si siano limitate all'adempimento normativo. Il li-

mitato livello di comprensione del pieno significato dello Smart Working in questo settore e la sua sostanziale associazione ad un puro strumento di conciliazione, si deduce anche dal fatto che la selezione delle persone da coinvolgere nel progetto è avvenuta considerando principalmente le esigenze familiari, come ad esempio i rientri dalla maternità (nel 70% delle PA) o la presenza di disabilità o familiari a carico (57%) e, solo in seconda battuta, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla persona (57%).

Una migliore conciliazione fra vita privata e professionale (78% del campione), un maggior benessere organizzativo (71%) e l'aumento della produttività e qualità del lavoro (62%), sono le prime motivazioni che spingono le PA ad adottare progetti di Smart Working. Le barriere indicate sono invece la percezione che non sia applicabile alla propria realtà (43%), la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili (27%) e la presenza di attività poco digitalizzate, vincolata all'utilizzo di documenti cartacei e alla tecnologia inadeguata (21%).

**Smart Working Award 2019** – In occasione del convegno, sono stati assegnati gli “**Smart Working Award**” 2019, il riconoscimento dell'Osservatorio alle aziende che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di Smart Working.

Vincono lo “Smart Working Award 2019” fra le grandi imprese **Europ Assistance** per il progetto “*EA Smart Working*”, **Reale Mutua** per l'iniziativa “*Be Smart*”, **Saipem** per l'iniziativa “*FlexAbility*”, **Sky Italia** per il progetto “*Open Working*”; premiata **MailUp** fra le PMI e **Regione Emilia-Romagna** fra le pubbliche amministrazioni, con una menzione speciale per **Regione Liguria**.



*Smart Working davvero:  
la flessibilità non basta*

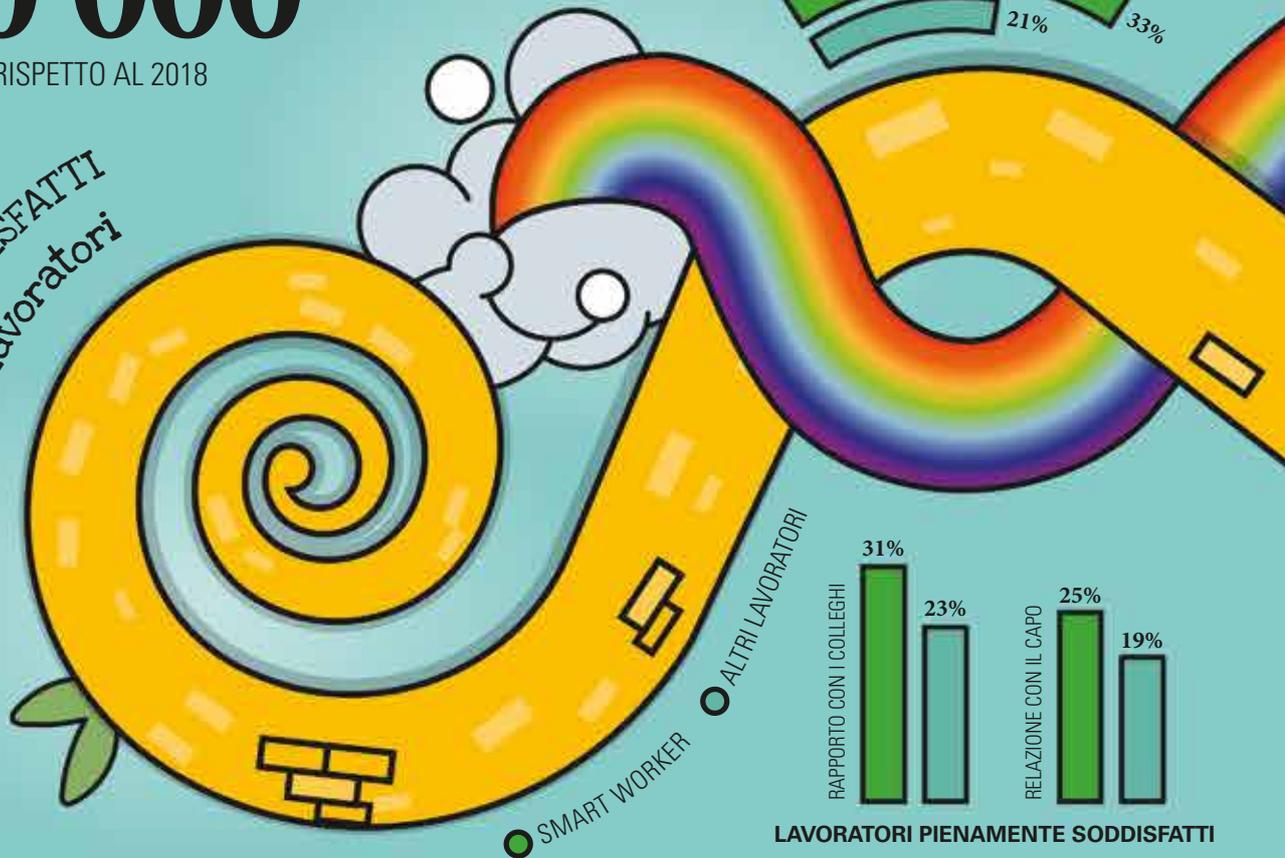


GLI SMART WORKER IN ITALIA SONO

# 570 000

+20% RISPETTO AL 2018

gli Smart Worker sono  
PIÙ MOTIVATI E SODDISFATTI  
degli altri lavoratori



LAVORATORI CON  
ALTO ENGAGEMENT

21%

33%

○ SMART WORKER  
○ ALTRI LAVORATORI

RAPPORTO CON I COLLEGGHI  
31%

23%

RELAZIONE CON IL CAPO  
25%

19%

LAVORATORI PIENAMENTE SODDISFATTI

# I BENEFICI



40%

CONCILIAZIONE  
VITA PRIVATA  
/ LAVORATIVA



37%

AUTONOMIA  
DELLA PERSONA



32%

SODDISFAZIONE  
LAVORATIVA



# LE CRITICITÀ



21%

DISTRAZIONI  
ESTERNE

35%

PERCEZIONE  
DI ISOLAMENTO

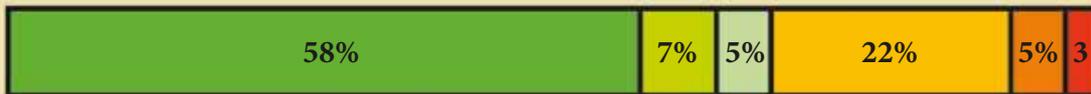


13%

DIFFICOLTÀ  
DI COMUNICAZIONE  
DA REMOTO

# GRANDI AZIENDE

## LA DIFFUSIONE DELLE INIZIATIVE DI SMART WORKING



 INIZIATIVE STRUTTURATE

 INTRODUZIONE PREVISTA

 ASSENTE, INCERTEZZA SULL'INTRODUZIONE

 INIZIATIVE INFORMALI

 ASSENTE, MA PROBABILE INTRODUZIONE

 ASSENTE, DISINTERESSATO

 NON CONOSCE IL FENOMENO

## I MOTIVI DELL'INTRODUZIONE



MIGLIORAMENTO DEL WORK LIFE BALANCE



AUMENTO DELL'ENGAGEMENT E ATTRAZIONE TALENTI



NUOVA CULTURA ORIENTATA AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

## LE BARRIERE ALL'INTRODUZIONE

50%

MANCANZA D'INTERESSE E RESISTENZA DA PARTE DEI CAPI

31%

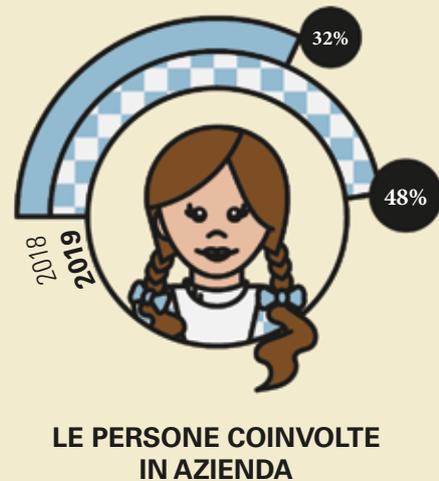
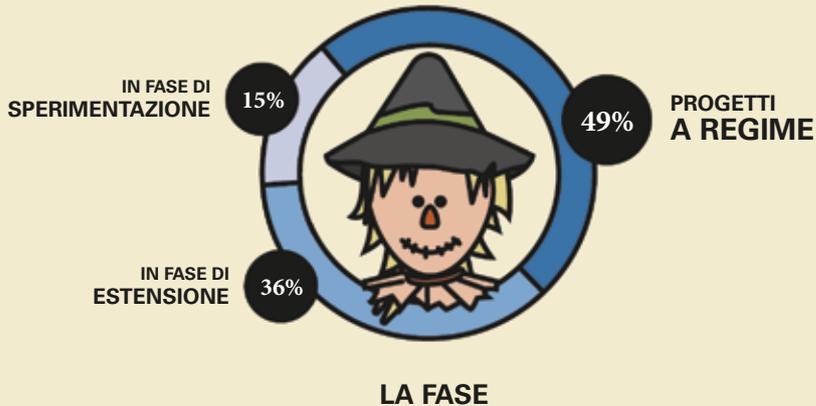
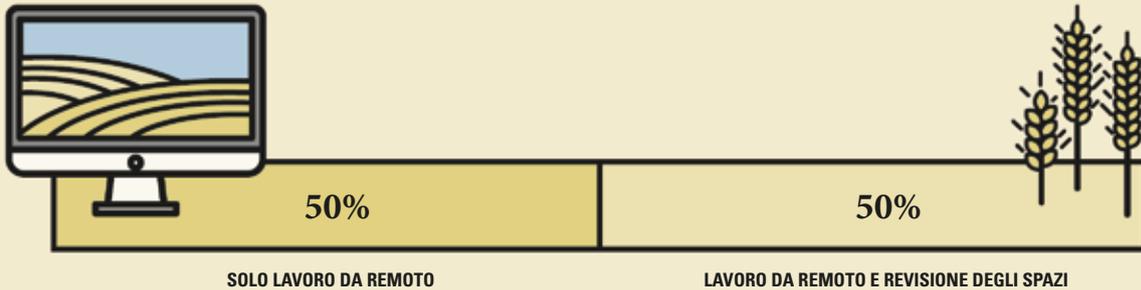
TIMORE PER LA SICUREZZA DEI DATI

31%

ATTIVITÀ POCO DIGITALIZZATE



# I PROGETTI DI SMART WORKING DELLE GRANDI AZIENDE



## PICCOLE E MEDIE IMPRESE



### LA DIFFUSIONE DELLE INIZIATIVE DI SMART WORKING



 INIZIATIVE STRUTTURATE

 INTRODUZIONE PREVISTA

 ASSENTE, INCERTEZZA SULL'INTRODUZIONE

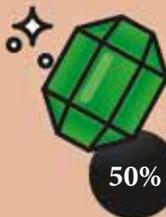
 INIZIATIVE INFORMALI

 ASSENTE, MA PROBABILE INTRODUZIONE

 ASSENTE, DISINTERESSATO

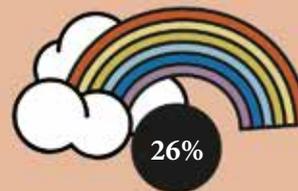
 NON CONOSCE IL FENOMENO

### I MOTIVI DELL'INTRODUZIONE



50%

MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO



26%

MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI AZIENDALI

### LE BARRIERE ALL'INTRODUZIONE

68%

NON APPLICABILITÀ ALLA PROPRIA REALTÀ

23%

MANCANZA D'INTERESSE E RESISTENZA DA PARTE DEI CAPI



# PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

## LA DIFFUSIONE DELLE INIZIATIVE DI SMART WORKING



 INIZIATIVE STRUTTURATE

 INTRODUZIONE PREVISTA

 ASSENTE, INCERTEZZA SULL'INTRODUZIONE

 INIZIATIVE INFORMALI

 ASSENTE, MA PROBABILE INTRODUZIONE

 ASSENTE, DISINTERESSATO

 NON CONOSCE IL FENOMENO

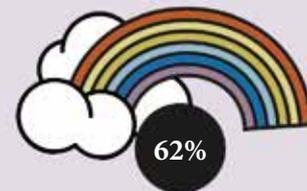
### I MOTIVI DELL'INTRODUZIONE



MIGLIORAMENTO DEL WORK LIFE BALANCE



MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO



MIGLIORAMENTO PRODUTTIVITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO

### LE BARRIERE ALL'INTRODUZIONE

43%

NON APPLICABILITÀ ALLA PROPRIA REALTÀ

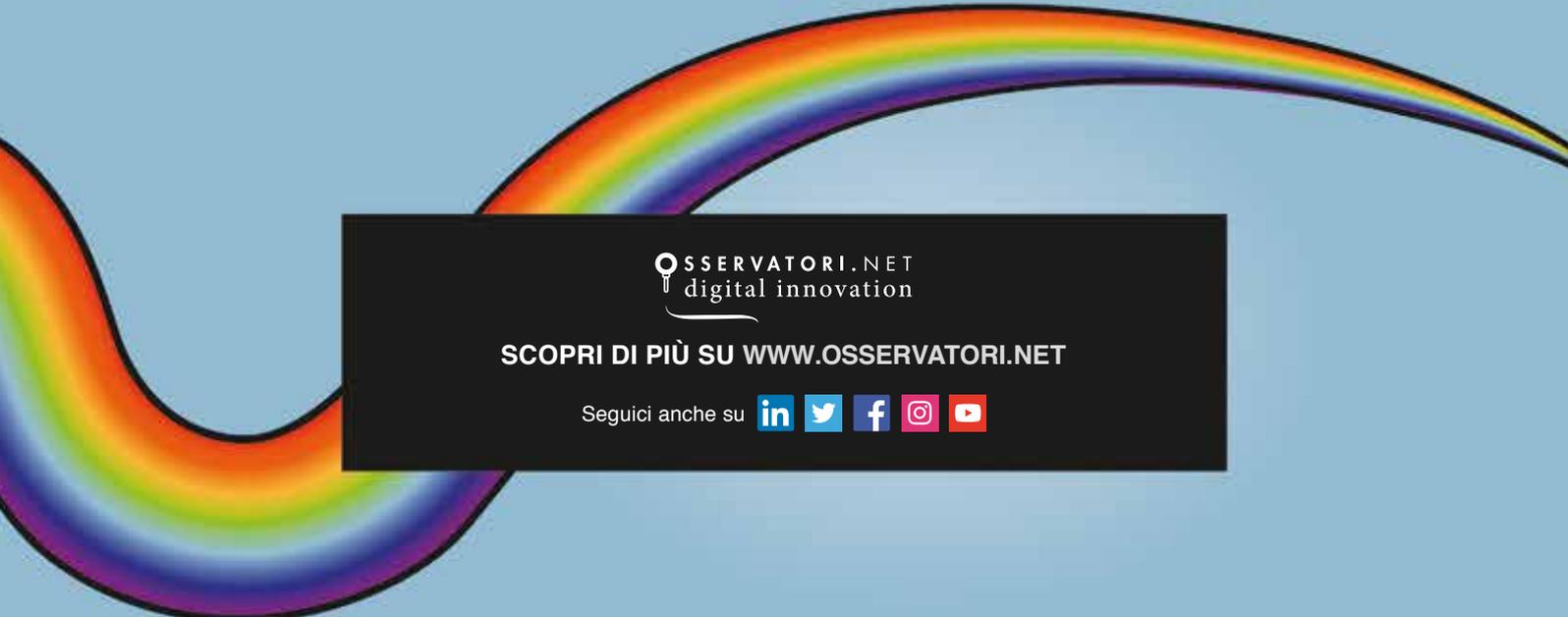
27%

NON CONSAPEVOLEZZA DEI BENEFICI OTTENIBILI

21%

ATTIVITÀ POCO DIGITALIZZATE / TECNOLOGIA INADEGUATA





**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

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

Seguici anche su [in](#) [twitter](#) [f](#) [ig](#) [yt](#)

---

# I Rapporti

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



## **Lo Smart Working oltre la flessibilità: lo scenario di diffusione in Italia**

Il rapporto fornisce una panoramica dello stato dell'arte dello Smart Working in Italia approfondendo la diffusione delle iniziative in grandi imprese del settore privato, nelle piccole e medie imprese e pubbliche amministrazioni, valutando come il fenomeno debba evolvere per rendere le organizzazioni sempre più attrattive, promuovendo l'engagement delle persone. Si presentano inoltre le caratteristiche degli smart worker nel nostro Paese e il punto di vista dei lavoratori italiani sulla tematica.

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

.....



## **Gli smart worker in Italia**

Il rapporto presenta una panoramica sugli smart worker in Italia in termini di diffusione e di confronto con gli altri lavoratori su alcuni aspetti della vita professionale tra cui dotazione tecnologica, modalità e spazi di lavoro. Il report descrive, inoltre, le criticità percepite durante l'implementazione dello Smart Working e i benefici riscontrati attraverso un confronto tra il punto di vista degli smart worker e dei manager. Un approfondimento particolare riguarda la "Smart Attitude", ovvero l'insieme di attitudini, competenze e comportamenti che consentono di cogliere appieno le potenzialità offerte dallo Smart Working.

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

.....



## **Smart Working technology: le tecnologie abilitanti nuovi modi di lavorare**

Il rapporto descrive la diffusione delle tecnologie che possono supportare i progetti di Smart Working nelle organizzazioni. In particolare si approfondiranno le iniziative di social collaboration, quelle a supporto del lavoro in mobilità, le soluzioni a supporto della sicurezza e dell'accessibilità da remoto ed infine le tecnologie legate agli ambienti di lavoro che permettono un utilizzo più efficace degli ambienti fisici, migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi aziendali. Inoltre si approfondirà il ruolo che la direzione IT ricopre nell'implementazione di un progetto di Smart Working.

*[Temi correlati: Smart Working, Workspace Technology, Mobility, Unified Communication and Collaboration, Device, Social Collaboration.](#)*



---

## 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 2019 si è posta i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione dello Smart Working nelle grandi imprese, nelle PMI e 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 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;
- Identificare i benefici e le criticità per gli smart worker e per i loro capi;
- Analizzare le startup nazionali e internazionali relative al Digital Workplace per lo Smart Working.

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* (11 dicembre 2018). L'incontro, svolto da remoto in videoconferenza, si è focalizzato sui temi oggetto della ricerca e gli argomenti, gli obiettivi e il format degli eventi previsti durante l'anno.
- *Incontro di anteprima dei risultati della ricerca* (26 settembre 2019). 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, C-Level IT, HR e Facility Manager di organizzazioni pubbliche e private, nonché ai sostenitori dell'Osservatorio. Quest'anno sono state coinvolte 141 aziende per un totale di 220 partecipanti ai seguenti incontri:

- *Verso lo Smart Office e oltre: l'evoluzione degli ambienti per lo Smart Working* (28 marzo 2019). L'evento, tramite metodologie di Design Thinking, ha affrontato il tema del valore degli ambienti di lavoro elaborando proposte e soluzioni per la riprogettazione, la gestione e l'evoluzione degli spazi aziendali.
- *Smart Working: tecnologie e azioni che cambiano il lavoro* (23 maggio 2019). L'evento si è focalizzato sulle tecnologie che abilitano e supportano lo Smart Working, approfondendo le loro potenzialità e il loro impatto nell'esperienza lavorativa quotidiana delle persone.
- *L'organizzazione del futuro: Agile o Smart?* (9 luglio 2019). L'evento ha approfondito il tema dell'evoluzione del concetto di Smart Working e dei modelli organizzativi, sempre

più agili, in grado di motivare e coinvolgere l'individuo, supportandolo nel percorso dettato dalla trasformazione digitale, presentando le testimonianze di organizzazioni che si sono distinte nell'implementazione di progetti innovativi e di successo.

### ***Le interviste di approfondimento sui progetti***

Nel corso della ricerca sono state approfondite 29 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 rivolta a 1.000 lavoratori sulle attuali modalità e pratiche di lavoro e sui benefici potenziali dati dall'introduzione di forme di flessibilità.

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;
- La dotazione tecnologica a disposizione e l'impatto sull'attività lavorativa;
- I benefici e le criticità per gli smart worker e per i loro capi;
- Le competenze e i comportamenti da sviluppare per lo Smart Working.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via web (indagine CAWI) nel mese di marzo 2019 a un campione rappresentativo 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).

## 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 IT, i responsabili HR 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 IT* (99 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione delle dotazioni tecnologiche aziendali a supporto dello Smart Working. Si è inoltre approfondito il coinvolgimento della direzione IT nell'implementazione dei progetti e la diffusione e adeguatezza delle competenze digitali nelle organizzazioni.
- *Responsabili HR* (129 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione delle iniziative di flessibilità, le caratteristiche dei progetti di Smart Working in termini di modelli adottati e maturità, le criticità e i benefici dello Smart Working.
- *Facility Manager* (50 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 258 imprese, appartenenti ai seguenti settori:

- Commercio al dettaglio e all'ingrosso: 14%
- Finance: 14%
- ICT, media e comunicazione: 10%
- Logistica/Trasporti: 3%
- Manifatturiero: 41%
- Turismo/Hospitality: 2%
- Utility: 7%
- Altro: 9%

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

## 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 518 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: 5%
- Finance: 14%
- ICT, media e comunicazione: 7%
- Logistica/Trasporti: 10%
- Manifatturiero: 28%
- Turismo/Hospitality: 8%
- Utility: 8%
- Altro: 20%

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 2016<sup>1</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>2</sup> [www.istat.it](http://www.istat.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 indirizzato ai referenti dell'area HR 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, la maturità e le caratteristiche dei progetti di Smart Working, la diffusione delle tecnologie digitali a supporto e l'impatto e i benefici dell'adozione dello Smart Working.

Non sono state incluse nella rilevazione le pubbliche amministrazioni con meno di 10 addetti.

Il questionario, pur non statisticamente rappresentativo della popolazione, ha coinvolto 365 Enti Pubblici appartenenti alle seguenti tipologie di PA:

- Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale: 7%
- Comuni, Comunità montana o isolana, Unione di Comuni, Camere di Commercio, Ente parco: 31%
- Università pubblica, istituto o ente pubblico di ricerca: 34%
- Regioni, Province e Città Metropolitane: 8%
- Camere di Commercio: 5%
- Altro: Organi costituzionali o a rilevanza costituzionale o di amministrazione dello Stato, Enti pubblici non economici, Agenzia dello Stato, Ordine e collegio professionale, Presidenza del consiglio o ministero: 15%

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

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

- 2i Rete Gas Impianti
- A2A
- ABB
- Acea Ambiente
- Agos-Ducato
- Allianz
- Altavia
- Amnesty International Italia
- Ansaldo STS
- Arpacal
- Assicurazioni Generali
- Assolombarda
- AstraZeneca
- ATS Insubria
- Automobile Club d'Italia
- Automobili Lamborghini
- Avaya Italia
- AXA Assicurazioni
- Azienda ULSS 6
- Barilla
- Basis engineering
- Bayer
- Beiersdorf Italia
- Biogen Italia
- BMW Bank
- BNL – BNP Paribas
- Breton
- Cameo
- Casa.it
- Cattolica Assicurazioni
- Cisco
- CNH Industrial Italia
- Coca-Cola HBC Italia
- Coesia
- Comune di Asti
- Continental Italia
- Coopselios
- Cornerstone OnDemand
- Costa Crociere
- Credem
- Crédit Agricole
- CSI Piemonte
- D.B. Group
- Daikin
- DEGW
- DHL Express
- Dompé farmaceutici
- Doxa
- E.ON Italia
- Edison
- Enel Italia
- Eni
- Esselunga
- Europ Assistance
- Explora
- FAO
- Fastweb
- FNM
- Fondazione Teatro alla Scala
- Freni Brembo
- GF Services
- GlaxoSmithKline Consumer Healthcare
- Grenke Locazione
- Gruppo Bolton
- Gruppo Cimballi
- Gruppo Industriale Vesit

- Gruppo Kering
- Guccio Gucci
- Havas Media Group
- Heineken Italia
- Helvetia Assicurazioni
- Henkel Italia
- Hilti Italia
- Hitachi
- Idea
- Il Prisma
- INAIL
- Ingersollrand Italia
- Insiel
- Intesa Sanpaolo
- Iren
- IRI
- Italdesign Giugiaro
- Jacobs
- L'Oreal Italia
- Leica Biosystems
- Leonardo
- Leroy Merlin
- Lindt & Sprüngli
- Liquigas
- Logitech
- Lombardia Informatica
- Luigi Lavazza
- Maddalena
- MailUp Group
- Maire Tecnimont
- Manutan Italia
- MGR Management & Retail
- Microsoft
- Miroglio
- Moleskine
- Mondadori
- Nespresso
- Nestlé
- NFON
- NPO Sistemi
- NUMBER 1 Logistics Group
- Objectway
- Oracle Italia
- Patrini & Partners
- Pelliconi & C.
- Penny Market
- Philips
- Piaggio & C.
- Poly
- Pramerica Life
- Progetto CMR
- Provincia autonoma di Trento
- Publicis
- RAI Radiotelevisione Italiana
- Reale Mutua
- Regione Emilia Romagna
- Regione Liguria
- Regione Veneto
- Rekeep
- Ricoh Italia
- Rina
- Robert Bosch
- Roche
- ROJ
- RTI Gruppo Mediaset
- Sabic
- Saipem
- Salumificio fratelli Beretta
- Sandoz
- Sapio

- Saras
- SCS Consulting
- Sedus Stoll
- Sew Eurodrive
- Shire Italia
- Shiseido
- Siemens
- Sisal
- Sky Italia
- Snam
- Società e Salute
- Sodexo
- Sofinter
- Sorgenia
- Stantec
- Subito
- Superstore Galilei
- Terna
- Tetra Pak Packaging Solutions
- Thun
- Trentino School of Management
- UBI Banca
- Unicoop Firenze
- UniCredit
- Unilever
- Univar
- Universal Music
- VF Italia
- Vodafone
- Volkswagen Group Italia
- Webranking
- Workday
- Wuerth
- Zurich Insurance

---

## Il Gruppo di Lavoro



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



**Fiorella Crespi**  
Direttore



**Alessandra Gangai**  
Ricercatrice Senior



**Martina Mauri**  
Ricercatrice Senior



**Dora Caronia**  
Analista



**Chiara Tamma**  
Analista



**Isabella Gandini**  
Senior Advisor



**Luca Gastaldi**  
Senior Advisor



**Jessica Pluchino**  
Senior Advisor

---

*Si ringraziano inoltre:* Francesca Pisana, Marwa Mohamed

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



# Advisory Board



**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



**Sara Bottaro**  
*Shoreside HR Director*  
Costa Crociere



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



**Alberto Cannistrà**  
*Head of Siemens Real Estate*  
Siemens



**Gabriele Casule**  
*HR EMEA Service Delivery*  
CNH Industrial



**Gianmaurizio Cazzarolli**  
*Director FREM Italy*  
Tetra Pak Packaging Solutions



**Laura Di Marco**  
*HR Manager*  
CSI Piemonte



**Francesca Ferrari**  
*Senior HR Manager*  
Sisal



**Filomena Forciniti**  
*Human Resource Manager*  
*Health Systems – Labour Relations*  
Philips



**Luciano Ghezzi**  
*IT Manager Italia*  
Beiersdorf Italia



**Mara Maffei**  
*IT Manager*  
Heineken Italia



**Elena Miglia**  
*Dirigente del personale e sistemi informativi*  
Comune di Asti



**Patrizia Ordasso**  
*Responsabile Affari Sindacali*  
Intesa Sanpaolo



**Max Michele Panaro**  
*Group Organization, ICT and System Quality VP*  
Maire Tecnimont



**Emanuele Recchia**  
*Head of Labour Relations, Industrial Relations and Welfare*  
UniCredit Spa



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



**Alessandra Stasi**  
*VP Organization and People Development*  
Barilla



**Beatrice Taralla**  
*HR Manager*  
Subito



**Stefano Tomasini**  
*Direttore Centrale dell'Organizzazione Digitale*  
INAIL



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





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

# Osservatorio Smart Working

## Smart Working davvero: la flessibilità non basta

### Il Convegno

Ottobre 2019



**9.00 Registrazione e welcome coffee**

**9.30 Apertura dei lavori**

Umberto Bertelè  
*Chairman degli Osservatori Digital Innovation,  
Politecnico di Milano*

**9.45 I risultati della Ricerca 2019 – Prima parte**

Mariano Corso  
*Responsabile Scientifico  
Osservatorio Smart Working*

Fiorella Crespi  
*Direttore  
Osservatorio Smart Working*

**10.15 Keynote Speaker**

Raffele Donini  
*Vicepresidente e Assessore ai trasporti, reti infrastrutture  
materiali e immateriali, programmazione territoriale e agenda  
digitale, Regione Emilia-Romagna*

Paolo Sottili  
*Direttore Generale della Direzione Centrale Organizzazione,  
Regione Liguria*

Federica Troya  
*Head of HR & Services, Zurich Insurance*

**10.55 L'edizione 2019 degli "Smart Working Award"**

Alessandra Gangai  
*Ricercatrice  
Osservatorio Smart Working*

**11.00 Prima tavola rotonda e presentazione di alcuni progetti premiati agli "Smart Working Award"**

**12.00 I risultati della Ricerca 2019 – Seconda parte**

Fiorella Crespi  
*Direttore  
Osservatorio Smart Working*

Alessandra Gangai  
*Ricercatrice  
Osservatorio Smart Working*

**12.20 Seconda tavola rotonda e presentazione di alcuni progetti premiati agli "Smart Working Award"**

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

### 13.30 Chiusura dei lavori

#### *Intervengono in tavola rotonda*

Massimo Palermo  
*Country Manager, Avaya Italia*

Enrico Miolo  
*Smart Working initiative leader, Cisco*

Alessandro Adamo  
*Direttore DEGW, Partner Lombardini22*

Ottavia Pelloni  
*WorkspHERE Strategist, Il Prisma*

Roberto Acquati  
*Senior Account Manager Video Collaboration, Logitech Italia*

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

Luca Dussi  
*Direttore Commerciale B2B, Nespresso Italiana*

Myriam Gottschalk  
*Partner Account Manager, Poly*

Massimo Roj  
*Amministratore Delegato, Progetto CMR*

Stefano Lombardi  
*Marketing Director, Gruppo Ricoh*

Lorenzo Maresca  
*Country Manager, Sedus Stoll*



Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno “**Smart Working davvero: la flessibilità non basta**”



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



## I Relatori



Dal 2017 ha l'incarico in Logitech Italia di sviluppare il mercato Italiano della collaborazione video, accompagnando le aziende verso una nuova concezione di video-conferenza basata sulla trasformazione degli spazi in naturali luoghi di incontro virtuale. Dal 2004 al 2016 ha lavorato presso Microsoft Italia come Sales Specialist, e precedentemente ha ricoperto incarichi presso primarie multinazionali di applicativi software come Hyperion e JDEdwards. Ha iniziato la sua carriera nel 1986 come responsabile IT presso medie imprese del settore manifatturiero.

### **Roberto Acquati**

Senior Account Manager  
Video Collaboration,  
Logitech Italia



Direttore di Degw Italia e partner Lombardini22, dà forma ai nuovi modi di vivere l'ufficio, basati sui valori di mobilità, informalità e condivisione. Mentre studia Architettura, entra come junior in Degw Italia e nel 1999 diventa responsabile per l'Italia della Consultancy Area. Ha dedicato più di 30 anni a gestire il cambiamento di diverse società in tutta Italia, gestendo relazioni con i clienti e coordinando i team di progettazione; oggi è uno dei massimi esperti di consulenza internazionale specializzata nella progettazione integrata degli ambienti di lavoro.

### **Alessandro Adamo**

Direttore DEGW,  
Partner Lombardini22



In Reale Group da diversi anni ha fatto della sua passione per la formazione e l'innovazione la sua mission aziendale. Nel Gruppo si è occupata prima di Formazione Commerciale, per poi curare la nascita di Academy nel 2010 e ricoprire dal 2015 il ruolo di Responsabile del Learning Center. Collabora con la Facoltà di Scienze della Formazione di Torino -di cui è un'ex alumna- per valutare i corsi di laurea e i programmi di tirocinio.

### **Lucia Borini**

Responsabile Learning  
Center – Academy,  
Reale Group

**Rossella Candela**

Head of Reward,  
HR Costs and  
Organization,  
Europ Assistance



Nel 2007 inizia la carriera come consultant/pmo per progetti di IT transformation per Engineering e successivamente Avanade. Dal 2013, con l'ingresso in Europ Assistance, è coinvolta in progetti di change management e lean transformation. Oggi è alla guida del team Reward, Analytics & Organization. Il cambiamento costituisce il leitmotiv della sua carriera, ispirandosi all'innovazione tecnologica e alla ricerca di nuove modalità di lavorare a supporto del business e del benessere dei dipendenti.

**Raffaele Donini**

Vicepresidente e  
Assessore ai trasporti,  
reti infrastrutture  
materiali e immateriali,  
programmazione  
territoriale e agenda  
digitale,  
Regione Emilia-Romagna



Dal 1995 al 2004 è stato eletto sindaco di Montevoglio. È stato consigliere provinciale e segretario del Partito Democratico di Bologna, ruolo da cui si è dimesso nel gennaio del 2015, dopo essere stato nominato assessore ai Trasporti, Reti infrastrutture materiali e immateriali, Programmazione territoriale e Agenda digitale della Regione Emilia Romagna. Da sempre impegnato sui temi dell'educazione alla legalità, dal 2016 fa parte dell'ufficio di presidenza della Fondazione Antonino Caponnetto. Da giugno 2019 è Vicepresidente della Regione Emilia Romagna.

**Luca Dussi**

Direttore Commerciale  
B2B,  
Nespresso Italiana



Laureato in Scienze Biologiche, ha conseguito un Executive MBA in SDA Bocconi. Durante la sua carriera lavorativa ha maturato esperienze in aziende multinazionali, ricoprendo incarichi di crescente responsabilità nel marketing e nelle vendite in mercati diversi. In Nespresso dal 2014, è responsabile del canale Out of Home in Italia e ne guida la crescita con l'obiettivo di far diventare Nespresso la marca preferita dai consumatori e il partner di eccellenza dai clienti del Horeca ed Office.



In qualità di Direttore Generale alle Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia-Romagna, è responsabile tra altre cose della gestione delle risorse umane e finanziarie, dell'organizzazione e della trasformazione digitale dell'Ente. Precedentemente Direttore Generale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (Ravenna), una delle realtà associative più grandi e strutturata d'Italia. Docente e formatore, ha collaborato con altre amministrazioni regionali e locali e ha partecipato a think thank di più Ministeri nello sviluppo di modelli di performance per le pubbliche amministrazioni.

**Francesco Raphael Frieri**  
Direttore Generale Risorse,  
Europa, Innovazione e  
Istituzioni,  
Regione Emilia-Romagna



Da giugno 2015 è Partner Account Manager di Poly (Plantronics fino al 18.03.2019). Dopo una carriera di 11 anni all'interno della filiale italiana di Plantronics, iniziata nel 2006 come Inside Sales, ha ricoperto dal 2009 ruoli legati al canale, con l'obiettivo di sviluppare una rete di rivenditori certificati che potessero supportare al meglio le aziende end user. Inoltre, coordina i rivenditori del territorio nazionale con un focus su quelli certificati. In passato ha lavorato per Oregon Scientific e Toshiba Electronics Italiana.

**Myriam Gottschalk**  
Partner Account Manager,  
Poly



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) e 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**

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



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. Ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità nell'ambito Business Development, Vendite e Marketing in aziende del mondo telco, banking, payments e transportation – Vodafone, Barclays Bank, SIA Group, Alitalia. Laureata con lode in Economia e Commercio alla Sapienza, ha conseguito l'Executive MBA alla SDA Bocconi e corsi di specializzazione all'INSEAD.

**Lorenzo Maresca**

Country Manager,  
Sedus Stoll



47 anni e milanese, ha conseguito la laurea in Economia Aziendale alla Bocconi di Milano. Da Agosto 2013 è Country Manager di Sedus Stoll Srl, la filiale italiana del gruppo Sedus Stoll AG. Precedentemente ha acquisito esperienze manageriali presso importanti player internazionali come Philips, Siemens, Continental e Yamaha.

**Enrico Miolo**

Smart Working initiative  
leader,  
Cisco



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. Entrato in Cisco a seguito dell'acquisizione di Tandberg, dove ricopriva il ruolo di Area Manager per alcune zone d'Italia, Israele e Grecia. Laureato in Ingegneria delle Telecomunicazioni presso l'Università di Padova, ha lavorato per Nortel e British Telecom.



HR Manager, con una profonda esperienza nel mondo digital, guida il Gruppo nella creazione di valore e nello sviluppo sostenibile dell'organizzazione creando un ambiente che favorisca il benessere, il merito, la valorizzazione delle persone e la loro employability in coerenza con i valori aziendali. Partecipa attivamente alla definizione delle strategie di business attraverso la costruzione, condivisione e attuazione di politiche innovative di gestione delle persone e del cambiamento organizzativo.

### **Eleonora Nardini**

HR Manager,  
MailUp Group



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 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, ha in seguito conseguito un "Executive MBA" presso l'Università Bocconi di Milano.

### **Massimo Palermo**

Country Manager,  
Avaya Italia



Senior Human Resources Manager, con oltre 15 anni di esperienza nel settore Oil & Gas, ha maturato un'ampia esperienza in diversi aspetti delle risorse umane e della direzione generale. Ha dimostrato capacità nello sviluppo e nella gestione di programmi sulle risorse umane in più aree, allineando le strategie HR con le strategie aziendali e contribuendo alla direzione strategica e alla formulazione di politiche, procedure, sistemi e iniziative all'interno della direzione risorse umane aziendale.

### **Davide Pellegatta**

Corporate Head of  
Services Center,  
Saipem

**Ottavia Pelloni**

WorkspHERE Strategist,  
Il Prisma



Ha un profilo accademico e professionale multi-disciplinare: laureata in management all'Università Bocconi di Milano, intraprende una carriera internazionale nel brand consulting e completa la sua formazione in Interior Design allo IED di Milano. Presso Il Prisma ricopre il ruolo di "WorkspHERE Strategist", che consiste nell'applicare il pensiero strategico e le competenze di management e branding per la progettazione di spazi di lavoro innovativi ed ingaggianti.

**Francesca Manili Pessina**

Executive Vice President  
Human Resources,  
Organization & Facility  
Management,  
Sky Italia



Executive Vice President Human Resources, Organization & Facility Management dal 2013, ha maturato una lunga esperienza manageriale nei settori HR e Organizzazione di grandi multinazionali. Proviene da Alcatel-Lucent dove, entrata nel 1998, ha svolto una lunga e brillante carriera ricoprendo ruoli direzionali di crescente responsabilità a livello internazionale. Laureata nel 1993 all'Università Bocconi, ha iniziato il percorso professionale in Bayer e poi in SGL Carbon Group.

**Massimo Roj**

Amministratore Delegato,  
Progetto CMR



Laureato in Architettura nel 1986 presso il Politecnico di Milano, nel 1994 fonda a Milano Progetto CMR, oggi tra le maggiori società di progettazione integrata in Italia e tra i primi 100 studi di architettura al mondo. Nel corso della sua attività lavorativa ha consolidato una significativa esperienza, sia in Italia che all'estero, in progetti di pianificazione urbana, architettonica e space planning, promuovendo "new ways of working" improntati all'efficienza, flessibilità, design e qualità.



È Direttore Generale della Direzione Centrale Organizzazione della Regione Liguria, con competenze in materia di Personale, Affari Generali, Privacy, Trasparenza e Anticorruzione, Datore di Lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008. In precedenza ha lavorato dal 2001 al 2016 in Tiscali Italia S.p.A. come Responsabile Risorse Umane e dal 1993 al 2001 in Telecom Italia S.p.A. nella Direzione Generale Risorse Umane – Sviluppo Organizzativo. È laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Cagliari.

**Paolo Sottili**

Direttore Generale della  
Direzione Centrale  
Organizzazione,  
Regione Liguria



Federica Troya è Head of HR & Services, membro del Comitato Esecutivo del Gruppo Zurich Italia e del leadership team HR EMEA. È entrata in Zurich nel 2010 come responsabile della funzione Cost Governance, Procurement e Corporate Real Estate & Facility Management e dal 2012 al 2016 è stata il Chief Risk Officer della Country Italia. Laureata con lode in Economia, ha iniziato il suo percorso professionale nella Revisione e Consulenza Direzionale ed ha avuto una poliedrica esperienza in Vodafone, dal controllo di gestione, alla pianificazione commerciale e Marketing per poi passare a EurizonVita e Cattolica. È madre di 2 figli ed è molto attiva in tutti gli ambiti di Diversity & Inclusion e Sostenibilità.

**Federica Troya**

Head of HR & Services,  
Zurich Insurance





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio Smart Working

**Smart Working davvero: la flessibilità non basta**

**Approfondimenti**

Ottobre 2019



---

## Studi di caso

L'Osservatorio Smart Working ha promosso l'ottava 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:

- Europ Assistance
- MailUp
- Reale Mutua
- Regione Emilia Romagna
- Saipem
- Sky Italia
- Regione Liguria
- Bayer
- FAO
- Würth

Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) si potranno consultare tutti gli studi di caso, oggetto di approfondimento della Ricerca 2019.

Caso vincitore  
della categoria  
**Grandi Imprese**

## Lo Smart Working in Europ Assistance

### L'ORGANIZZAZIONE

Europ Assistance è una compagnia di assicurazioni e una società di assistenza, nata a Parigi nel 1963 e oggi parte del gruppo Generali. Offre servizi di assistenza alle persone in movimento, sia per quanto riguarda l'assistenza stradale, sia per i viaggi a lungo raggio. È presente in Italia dal 1968 con oltre 700 dipendenti, distribuiti tra la sede di Milano e quella operativa di Rende (CS).

### L'ESIGENZA

La Direzione HR dell'azienda ha percepito il desiderio del personale di poter lavorare secondo modalità più flessibili, in particolare per quanto riguarda la gestione dei turni di alcune fasce orarie: il call center, infatti, deve garantire sempre (24 ore al giorno, 7 giorni a settimana) la gestione delle chiamate da parte della clientela. Oltre al tema del work life balance, Europ Assistance vuole incrementare il livello di engagement del personale, cambiare la cultura aziendale dal presenzialismo a un maggiore focus sul raggiungimento degli obiettivi e sul miglioramento della performance e incrementando la produttività e l'efficienza delle persone.

### L'INIZIATIVA

Il progetto di Smart Working di Europ Assistance, denominato "EA Smartworking", sponsorizzato da tutto il manage-

ment dell'azienda e formalizzato in appositi accordi sindacali, dopo una prima fase di studio nel maggio 2015, prende avvio a giugno 2016. Questa prima fase sperimentale coinvolge 15 persone con ruoli di staff, chiamate Pioneers, già fornite di computer portatile aziendale. Il gruppo di Pioneers ha lavorato a stretto contatto con le Direzioni HR e IT per valutare la fattibilità del progetto, testando le soluzioni IT adottate per un anno e mezzo.

Da luglio 2017 il progetto pilota è stato esteso fino a un totale di 150 persone, coinvolgendo persone rappresentative di tutti i comparti aziendali. Il progetto è stato poi ulteriormente esteso a tutte le figure di staff, mentre da novembre 2018, conclusa la fase sperimentale, coinvolge anche tutte le figure dell'ambito Operation, cioè agli operatori di call center.

L'adesione al progetto avviene su base volontaria tramite una lettera di adesione firmata dal dipendente; tramite il portale aziendale è possibile verificare i requisiti per l'adesione e scaricare il modulo di iscrizione al progetto, la documentazione relativa agli aspetti di salute e sicurezza e le survey di gradimento dell'esperienza.

Il progetto prevede per tutto il personale la possibilità di lavorare da luoghi diversi dalla sede abituale fino a un giorno a settimana; un'ulteriore giornata a settimana è disponibile per i lavoratori che rientrano nelle categorie protette e per

le donne al rientro dalla maternità e con figli minori di un anno. Il personale dell'ambito Operation ha a disposizione un terzo giorno di lavoro da remoto in caso di straordinari o per coprire particolari esigenze operative aziendali. Il progetto consente alle funzioni di staff di gestire i propri orari di lavoro attraverso una flessibilità oraria di un'ora; la fascia oraria durante la quale il dipendente lavora non è soggetta a controlli e la giornata di lavoro da remoto viene registrata tramite un giustificativo apposito. Il coordinamento con il proprio responsabile e i colleghi avviene tramite una web app che a seguito di ciascuna delle quattro "timbrature virtuali" invia una mail al responsabile per segnalare l'inizio o la fine del periodo di operatività del dipendente in Smart Working. L'area operativa, invece, lavora su tre turni che coprono l'intera giornata in base alle stime di traffico in entrata previsto; il progetto prevede per gli operatori telefonici la possibilità di ore straordinarie: qualora ve ne sia la necessità, il team leader può chiamare lo smart worker che ha finito il turno e chiedergli di collegarsi.

A tutte le figure di staff è fornito un PC portatile aziendale, mentre l'area Operation adotta la policy Bring Your Own Device. Ciascun addetto utilizza il proprio PC, sul quale installa autonomamente un pacchetto di software reso disponibile in un'area dedicata della intranet, dove sono disponibili anche alcune linee guida e delle FAQ. Il supporto IT è disponibile

da remoto per i PC aziendali, mentre per chi utilizza dispositivi personali il supporto IT consiste in consigli e raccomandazioni. La comunicazione e la collaborazione sono garantite tramite l'utilizzo di posta elettronica, client di messaggistica istantanea, chat dedicata e conference call. Agli operatori sono stati forniti appositi adattatori per utilizzare gli auricolari personali nella fase sperimentale, mentre ora sono fornite dall'azienda cuffie professionali. Allo Smart Working si affianca un progetto di rifacimento degli spazi che ha consentito di rivedere il layout delle aree delle funzioni Sales, Marketing, Insurance e Direzione Generale: eliminati gli uffici chiusi, le postazioni sono collocate in open space e sono disponibili sale relax e sale riunioni. Le sale riunione hanno dimensioni diverse prenotabili tramite client di posta elettronica e all'ingresso di ciascuna sala uno schermo touch consente di vedere e gestire le prenotazioni. Nelle aree ristrutturata le postazioni non sono assegnate e non possono essere prenotate; ad ogni persona è assegnato un locker per riporre gli effetti personali.

Gli aderenti al progetto partecipano a incontri di formazione riguardanti le caratteristiche dell'iniziativa, la salute e sicurezza sul lavoro, l'utilizzo delle tecnologie per la comunicazione e il coordinamento da remoto e infine alcuni incontri sono stati dedicati nello specifico al middle management in cui approfondire il cambiamento in termini di gestione delle

risorse con Smart Working. Sono infine effettuate attività di comunicazione rivolte a tutti attraverso la piattaforma interna. Un elenco di FAQ è stato predisposto come supporto agli smart worker e ai dipendenti che hanno aderito al progetto pilota viene chiesto di essere disponibili nel supportare i nuovi smart worker. Per mantenere alto l'interesse delle persone, tutti i dipendenti possono accedere a un forum di discussione in cui condividere le esperienze di Smart Working e diffonderne la cultura.

Ad oggi il progetto EA Smartworking coinvolge 520 persone (top e middle management, impiegati di tutte le funzioni di staff e personale operativo), che rappresentano il 100% delle persone che si sono candidate. Complessivamente, si tratta del 72% del personale, perché alcune persone non si sono candidate mentre alcuni ruoli non sono considerati idonei. Gli smart worker sono prevalentemente donne (69%) e il 67% degli smart worker ha più di 40 anni. Sono utilizzate il 76% delle giornate di lavoro da remote disponibili, con un uso leggermente maggiore da parte delle donne; gli impiegati utilizzano il 74% delle giornate disponibili, mentre i quadri il 63%.

### **I BENEFICI**

Per quanto riguarda il personale operativo il sistema di monitoraggio (numero di pratiche gestite per ora) consente di

rilevare un aumento di produttività nelle giornate di lavoro da remoto pari al 15%, con picchi del 17%. Una survey erogata agli smart worker ha rilevato un maggiore engagement delle persone, che sentono maggiore senso di responsabilità e appartenenza nei confronti dell'azienda e riscontrano benefici relativamente all'equilibrio tra vita privata e lavorativa. La richiesta agli smart worker più anziani di assistere i nuovi aderenti al progetto ha agevolato la nascita di un processo di mentoring: attualmente sono infatti i Pioneers che addestrano e supportano ogni nuovo smart worker. Elementi chiave del successo dell'iniziativa sono stati la comunicazione interna, la formazione, i tempi di implementazione e il coinvolgimento dei primi 150 Pioneers che si sono fatti poi promotori dell'iniziativa, consentendo di superare alcune problematiche IT ed alcune resistenze da parte soprattutto del middle management. Sono allo studio ulteriori ampliamenti del progetto per la gestione dei turni notturni e festivi; è inoltre in rifacimento un altro piano della sede che sarà interamente dedicato alla collaborazione.

# Lo Smart Working in MailUp Group

Caso vincitore  
della categoria

**PMI**

## L'ORGANIZZAZIONE

MailUp Group opera nel campo delle tecnologie per il marketing in cloud, ed è nato dalla ricerca tecnologica e dall'esperienza di MailUp, fondata nel 2002 e cresciuta costantemente tramite autofinanziamento. Oggi il Gruppo offre soluzioni focalizzate sulla data-driven omni-channel marketing automation, utilizzate da piccole e medie aziende per dialogare con i propri clienti. Dal 2014 è quotata alla Borsa di Milano e tramite acquisizioni di altre società sta crescendo a livello internazionale. Ha oggi oltre 21 000 clienti in più di 115 Paesi, invia una media di 20 miliardi di e-mail all'anno e nel 2018 ha fatturato circa 40,2 milioni di euro. Il gruppo conta circa 210 impiegati distribuiti in otto sedi in tutto il mondo. In Italia la sede principale è a Milano; altre sedi si trovano a Cremona e a Carpi (MO).

## LE ESIGENZE

La Direzione HR di MailUp Group ha rilevato la necessità di intervenire sull'organizzazione aziendale allo scopo di favorire l'adozione di nuovi modelli di lavoro più efficaci e efficienti attraverso l'introduzione di una cultura aziendale fondata sulla responsabilizzazione, la fiducia e l'orientamento al risultato. Inoltre, in considerazione del mercato in cui opera l'azienda, era necessario potenziare la capacità di attrarre ruoli di difficile reperimento sul mercato del lavoro,

come ad esempio gli sviluppatori e i data scientist. La crescita imprevista dell'azienda ha infine posto alcune difficoltà dovute alla carenza di spazi adeguati ad accogliere tutto il personale e alla suddivisione di questo tra le sedi di Milano e di Cremona.

## L'INIZIATIVA

Il progetto di Smart Working, coordinato dalla Direzione HR di MailUp e inaugurato con un evento di kick off che ha coinvolto il board dell'azienda, è parte della strategia triennale della funzione HR, denominata "People Strategy". Questa strategia ha l'obiettivo di diffondere un cambiamento culturale e organizzativo a partire da una definizione di una Culture Identity condivisa: un progetto bottom-up di esplicitazione della mission & vision e dei valori aziendali. In particolare, attraverso l'utilizzo dello Smart Working, si propone come obiettivo di condurre e accompagnare il cambiamento attraverso le leve organizzative, contribuendo alla crescita e allo sviluppo di una soluzione flessibile e sostenibile di business.

L'avvio del progetto è stato preceduto da un'analisi di readiness, con l'obiettivo di valutare quanto la popolazione aziendale fosse pronta a iniziare un percorso di cambiamento; attraverso un modello ad hoc si sono identificati, sulla base delle attività svolte, i ruoli coinvolti nella prima fase

sperimentale.

La fase sperimentale del progetto, avviata il 5 novembre 2018, consentiva di lavorare in luoghi diversi dalla sede abituale fino a 2 giorni a settimana, non frazionabili in mezze giornate. Nel maggio 2019 si è conclusa la fase sperimentale e lo Smart Working è stato esteso a tutta la popolazione aziendale.

Il progetto, formalizzato in una policy redatta con la consulenza di un legale esterno, consente di lavorare da luoghi diversi dalla sede aziendale fino a un massimo di 3 giorni a settimana, fruibili anche in mezze giornate. Gli smart worker sono tenuti a garantire che almeno il 50% della giornata lavorativa sia compresa nell'abituale orario di lavoro, quindi tra le 9 e le 18, allo scopo di garantire la raggiungibilità da parte dei colleghi; il coordinamento delle attività è invece in capo ai manager.

In MailUp erano già presenti tecnologie che abilitano la comunicazione da remoto, in particolare sono utilizzati due diversi strumenti, uno per le comunicazioni interne e un altro per i meeting e le call; sono inoltre utilizzati strumenti di video conference per le riunioni che coinvolgono entrambe le sedi di Milano e di Cremona. La dotazione tecnologica di ciascun dipendente comprende infine un PC portatile e molti sono dotati anche di smartphone aziendale.

Per l'accesso all'iniziativa è richiesta la partecipazione a un

corso di formazione online, strutturato in video-pillole con slide fruibili anche da mobile, incentrato sulla responsabilizzazione e sulla sicurezza, al termine del quale è rilasciato un attestato. Il progetto è accompagnato da un percorso formativo volto a illustrare i principi chiave di fiducia, responsabilità e lavoro per obiettivi dello Smart Working; il progetto ha infatti preso avvio con la mappatura degli obiettivi per tutti i dipendenti. In particolare, le funzioni HR e IT hanno collaborato alla creazione di una dashboard generica, a cui ogni reparto affianca una dashboard specifica che sin dall'avvio del progetto pilota consente di valutare l'efficacia e l'efficienza del progetto. Una seconda fase del percorso formativo ha coinvolto il top e middle management attraverso tre workshop sui temi della leadership, del management per obiettivi e del continuous feedback. Il primo obiettivo di questi workshop è fornire strumenti utili alla definizione di obiettivi e all'individuazione di KPI che consentano di lavorare per risultati, in una logica di continuous feedback. Il secondo obiettivo invece è fornire supporto ai manager, in modo che potessero riflettere su approcci, metodologie e best practice nella gestione e valutazione dei propri collaboratori con prospettive nuove date dai modelli organizzativi emergenti.

Durante tutto il progetto la comunicazione, focalizzata sui valori e in particolare sulla fiducia, si è articolata attraverso

workshop e focus group rivolti a tutta la popolazione aziendale.

L'azienda, parallelamente al progetto di Smart Working, sta implementando un progetto di smart office che prevede il trasferimento della sede di Milano in un'altra via della città e poiché nella sede attuale si riscontrano problemi di insonorizzazione e di acustica, per la sede nuova si sono scelti materiali fonoassorbenti e moquette che consentono di attutire i rumori. Gli spazi sono stati inoltre ridefiniti in ottica smart con l'aiuto di consulenti e architetti esterni; in particolare le postazioni di lavoro sono state collocate in open space, mentre si sono introdotte diverse tipologie di sale riunione, privilegiando le sale riunione di piccole dimensione e gli spazi informali. La riorganizzazione degli spazi ha consentito di realizzare 10 sale meeting, di cui la più grande accoglie 15 persone, mentre per le riunioni più affollate l'azienda prende in affitto spazi esterni. Le postazioni sono condivise e suddivise per aree, che sono collocate negli spazi aziendali in base alle necessità di collaborazione tra i diversi reparti; solo il CEO, i general manager e la funzione HR, per garantire la riservatezza delle informazioni trattate, hanno mantenuto uffici chiusi. Alle cassettiere si vogliono sostituire dei locker ed è in corso di valutazione se sia più opportuno adottare locker classici a chiave o dotati di sistemi di accesso più avanzati; MailUp sta inoltre valutando quale tool adotta-

re per prenotare sale e postazioni.

Il principale costo del progetto riguarda la consulenza per la formazione, che ha richiesto l'investimento di circa 18 000 euro.

Per quanto riguarda la sede di Cremona, i cui uffici sono collocati in un polo tecnologico nel quale è presente anche uno spazio di coworking, è allo studio una soluzione che a valle della riprogettazione degli spazi consenta a dipendenti di altre aziende del polo tecnologico l'utilizzo di alcuni ambienti. MailUp sta inoltre lavorando per trovare un modello di reception virtuale che permetta anche alla figura della receptionist di prendere parte allo Smart Working.

L'analisi di readiness ha consentito di individuare come idonea tutta la popolazione aziendale, ad eccezione della figura del receptionist; tra le 150 persone impiegate in Italia si sono quindi individuate 40 figure che hanno potuto accedere alla fase sperimentale.

### **I BENEFICI**

La survey erogata dopo i primi mesi della sperimentazione ha indagato l'impatto dello Smart Working sotto diversi aspetti; la rilevazione, che ha coinvolto 46 persone, ha evidenziato come il 98% degli smart worker lavori prevalentemente da casa, consentendo nel 95% dei casi una gestione più flessibile degli orari di lavoro. L'impatto dello Smart

Working risulta estremamente positivo: nel 58% dei casi lo Smart Working ha avuto un impatto positivo su tutte le tipologie di attività (concentrazione, collaborazione, comunicazione e creatività) e un impatto molto positivo in particolare nelle attività di concentrazione (nel 70% dei casi). Ha contribuito molto positivamente al miglioramento del work-life balance per il 74% delle persone e nel 59% dei casi si è rilevato un impatto positivo sulla produttività; in nessun caso si sono riscontrati effetti negativi. Il tempo risparmiato evitando gli spostamenti viene reinvestito nel 40% dei casi in favore della famiglia, nel 24% dei casi nelle attività domestiche e nell'11% dei casi in attività lavorative. La percezione dello Smart Working risulta legata alla responsabilizzazione (83%), all'autonomia (78%) e alla flessibilità (76%); in generale il livello di soddisfazione, rilevato su una scala da 1 a 10, ha visto una media pari a 9, col 93% dei rispondenti che hanno indicato un valore maggiore o uguale a 8. La Direzione HR osserva un grande entusiasmo per il progetto e gli impiegati stessi hanno spontaneamente creato un apposito canale sullo strumento di comunicazione interna tramite cui condividono le foto dei luoghi da cui lavorano e delle attività che fanno durante il lavoro da remoto. L'utilizzo di tecnologie di comunicazione e collaborazione è stato di aiuto durante l'introduzione dello Smart Working e ha consentito di non riscontrare particolari criticità quando è

stato richiesto di passare da riunioni e collaborazioni fisiche a quelle in remoto. Qualche resistenza si è invece riscontrata nel passaggio da postazioni assegnate a condivise.

# Be Smart: lo Smart Working in Reale Mutua

Caso vincitore  
della categoria  
**Grandi Imprese**

## L'ORGANIZZAZIONE

Reale Mutua è una società assicurativa italiana con sede a Torino. È la maggiore Compagnia assicurativa italiana in forma di mutua ed è a capo di altre Società italiane (Italiana Assicurazioni, Banca Reale, Reale Immobili, Blue Assistance e Reale Ites) e di Reale Group, realtà internazionale che offre proposte nel campo assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi, con sedi in Italia, Spagna e Cile. Reale Group conta circa 3100 dipendenti, mentre Reale Mutua è presente sul territorio nazionale con 356 agenzie e ha una popolazione aziendale di 1105 dipendenti.

## L'ESIGENZA

Il progetto di Smart Working “Be Smart” nasce dalla volontà da parte di Reale Group di raggiungere obiettivi strategici per l'azienda, consapevole che il mondo del lavoro attuale è caratterizzato da grandi cambiamenti sociali e di mercato. Questi cambiamenti richiedono di essere sempre più competitivi, adottando processi di trasformazione e innovazione. Il progetto nasce quindi non solo per il raggiungimento di una miglior conciliazione tra vita privata e lavorativa, che può condurre a un maggior benessere lavorativo e può costituire una leva di engagement per i dipendenti, ma viene anche concepito come un'opportunità di sviluppo di una nuova cultura aziendale, fondata su una maggiore responsabilizzazione delle persone,

sull'utilizzo di strumenti digitali e su un'ottica di lavoro per obiettivi.

## L'INIZIATIVA

L'iniziativa di Smart Working è stata progettata ed implementata con la sponsorship del Comitato di Direzione attraverso la collaborazione di diverse funzioni organizzative: Relazioni Sindacali, Direzione Risorse, Academy e Comunicazione Interna che hanno costituito un team di progetto in collaborazione con società di consulenza esterne e con il coinvolgimento attivo delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA).

Il progetto “Be Smart” ha preso avvio a luglio 2017, con un accordo tra le Parti Sociali che ha fissato il perimetro d'azione, le percentuali di accesso e il periodo di sperimentazione del lavoro agile. Il progetto pilota ha coinvolto alcune società del gruppo a partire da gennaio 2018 (Reale Mutua, Italiana, Reale Ites, Reale Immobili) e ad aprile 2018 si sono aggiunte due altre Società del Gruppo (Banca Reale e Blue Assistance). Nella fase sperimentale, terminata a dicembre 2018, i lavoratori potevano richiedere di aderire al progetto inviando la propria candidatura per rientrare in una delle tre graduatorie (conciliazione figli-familiari a carico, motivi aziendali, sperimentazione pura) fino ad esaurimento posti disponibili (12% della popolazione aziendale).

Al termine del periodo di osservazione nelle Società che per

prime hanno fatto il progetto pilota sono stati rinnovati gli accordi sindacali per le fasi di estensione del progetto a decorrere dal 2019.

Nella fase di estensione attuale, il progetto coinvolge il 50% della popolazione aziendale e la richiesta di adesione è libera e volontaria, senza la presenza di graduatorie. Nel caso in cui le richieste superino il limite percentuale stabilito, la Società determina i criteri di selezione. Per convalidare la richiesta, i dipendenti devono inoltrare alla Direzione Risorse Umane un modulo controfirmato dal proprio responsabile, coinvolgendo la Commissione Pari Opportunità della propria Società di appartenenza.

L'accordo prevede, nella fase attuale, 6 giorni al mese come numero massimo di giorni effettuabili in remoto. Questi possono essere gestiti in modo flessibile dai dipendenti, in accordo con il proprio responsabile, cercando di garantire il 50% delle persone in presenza all'interno delle diverse funzioni. Le giornate di lavoro in modalità Smart Working saliranno a 7 al mese nel 2020 e 8 nel 2021. L'orario di lavoro nelle giornate di lavoro da remoto è flessibile, nel rispetto di alcune fasce orarie: non si può lavorare prima delle 7 e dopo le 19 (il venerdì dalle 7 alle 17). La prestazione lavorativa può essere svolta in qualsiasi luogo purché siano rispettate le norme di sicurezza per il lavoratore e per i dati sensibili.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica, i device tec-

nologici forniti sono: pc portatile, softphone, router wifi per connessione internet, VPN e in certi casi il telefono aziendale. Sono inoltre state adottate piattaforme di file sharing e di comunicazione per la collaborazione a distanza. Entro il 2019 Reale Mutua ha l'obiettivo di estendere la dotazione dei pc portatili a tutti i dipendenti, a prescindere dall'adesione al progetto, in un'ottica di digitalizzazione dei processi.

Il rinnovamento degli spazi è avvenuto precedentemente all'introduzione dello Smart Working, in quanto dettato dalla necessità di accogliere la popolazione aziendale in espansione. La nuova sede di via Bertola a Torino, inaugurata a settembre 2016, è stata costruita con i più alti standard tecnologici ambientali, tanto da ottenere la certificazione LEED Platinum. Sono presenti numerose aree per informal meeting, aree break, cucina, palestra, parcheggio per le bici e auditorium. Il layout si basa su ambienti aperti accessibili a tutti i dipendenti, ma non si adotta il desk sharing. I posti per il momento restano assegnati, anche se sono in corso lavori di ristrutturazione di una parte della sede storica di Torino, con l'obiettivo di creare spazi adatti alle nuove modalità di lavoro e avviare nel 2020 una sperimentazione nella Direzione Risorse per il desk sharing. Grande attenzione è posta verso la tutela dell'ambiente e si promuovono comportamenti in logica paperless, con una forte riduzione della carta stampata e degli archivi.

Reale Group, consapevole delle opportunità di cambiamento culturale offerte dal lavoro agile, ha deciso di accompagnare il progetto di Smart Working con diverse iniziative di formazione, gestite sia internamente che esternamente. A gennaio 2018 è stato organizzato un kick off di presentazione rivolto agli smart worker e ai relativi manager. Sono stati organizzati tre momenti di aula per entrambi i gruppi a inizio, metà e fine sperimentazione, per confrontarsi, raccogliere esperienze e lanciare stimoli, inoltre sono stati proposti dei webinar di approfondimento. Parallelamente, tutto il management è stato coinvolto in un percorso formativo in merito alla Smart Leadership e sono state organizzate per tutti i partecipanti diverse aule formative di familiarizzazione e utilizzo dei nuovi strumenti digitali. Durante il percorso di formazione che ha accompagnato tutta la sperimentazione è stato co-generato dai partecipanti un Manifesto dello Smart Working in Reale Group (BeSmart Manifesto), che verrà lasciato in eredità ai colleghi che adotteranno il lavoro agile in futuro. Il progetto è in fase di estensione e coinvolge attualmente 1002 smart worker di tutto il Gruppo, che corrispondono circa al 50% della popolazione aziendale delle diverse società coinvolte, comprendendo tutti i profili professionali. Il nuovo accordo sindacale porterà il Gruppo gradualmente al coinvolgimento del 75% della popolazione nel 2020 e senza limiti dal 2021. Reale Mutua ha investito circa 300 000 € per la progettualità e

il percorso di accompagnamento e change management.

### I BENEFICI

La società ha monitorato l'andamento del progetto con una serie di survey. All'inizio della sperimentazione è stata somministrata una survey di "readiness", per raccogliere aspettative e perplessità in merito al progetto. A metà e a fine percorso sono state erogate due survey di "impact", somministrate anche ai peer, ovvero ai colleghi coinvolti indirettamente nella sperimentazione perché colleghi di smart worker. Dalle survey è emersa molta soddisfazione sia da parte dei manager che degli smart worker (per entrambi superiore a 8 in una scala da 1 a 10). I manager dichiarano un aumento della produttività; gli smart worker una migliore le persone che non fanno Smart Working hanno mostrato comunque un maggiore utilizzo della tecnologia per collaborare a distanza. Emerge in tutti una forte adesione e partecipazione agli eventi formativi. Gli smart worker hanno lavorato da remoto in media 4,5 giorni al mese, risparmiando in media 25€ e 64 km per il tragitto casa-lavoro per ogni giornata lavorativa da remoto, con un risparmio di 86 tonnellate di CO2 dall'inizio della sperimentazione ad oggi. Si evidenzia infine che il tempo risparmiato dagli spostamenti (mediamente 101 minuti al giorno) è stato reinvestito dalle persone in: 49% famiglia, 24% lavoro, 19% sport e hobby, 8% altro.

Caso vincitore  
della categoria  
**PA**

## Lo Smart Working in Regione Emilia Romagna

### L'ORGANIZZAZIONE

La Regione Emilia Romagna è un ente territoriale a statuto ordinario dell'Italia nord-orientale, che comprende 340 Comuni per un totale di 4,5 milioni di abitanti. Dopo il riordino istituzionale conseguente al ridimensionamento delle funzioni provinciali, dal 2016 la Regione Emilia-Romagna ha acquisito un organico di oltre 4000 dipendenti presenti su oltre 50 sedi su tutto il territorio regionale, territorio su cui esercita funzioni non più solo di programmazione e promozione ma anche di intervento diretto, in particolare nelle funzioni di sicurezza territoriale, protezione civile, sviluppo dell'agricoltura, della caccia e delle pesca e nei centri per l'impiego. Il bilancio di previsione 2019-2021 della Regione Emilia Romagna, ammonta a 12,4 miliardi di euro.

### L'ESIGENZA

L'iniziativa di Smart Working in Regione Emilia Romagna è stata implementata coerentemente con l'introduzione di misure di riorganizzazione e trasformazione digitale; infatti il progetto ha come obiettivi principali lo sviluppo di nuove prassi di lavoro, l'aumento della produttività, derivante dal miglioramento dell'efficienza della macchina amministrativa e della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Per il raggiungimento di questo obiettivo si vuole da una parte migliorare l'organizzazione del lavoro, accrescendo

le competenze digitali, incentivando la collaborazione e promuovendo una cultura basata sul raggiungimento di obiettivi e risultati, e dall'altra migliorare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, riconoscendo la flessibilità oraria e agevolando la mobilità territoriale. La trasformazione digitale in corso, che comprende l'iniziativa di Smart Working, vuole rendere l'organizzazione più snella, efficiente e pronta ad affrontare il ricambio generazionale che si svilupperà nel prossimo triennio, con un turnover previsto del 30% dell'attuale organico.

### L'INIZIATIVA

L'avvio del progetto di Smart Working si inserisce in modo coerente nel percorso che l'Amministrazione ha intrapreso negli ultimi anni per accelerare il processo di trasformazione digitale. Tale processo rientra in uno scenario in costante evoluzione, che vede la Regione Emilia-Romagna nel ruolo di capofila del progetto VeLA ("Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA"), frutto di un accordo tra 9 Amministrazioni italiane e finanziato sul Pon Governance e Capacità Istituzionale 2014-20 nell'ambito del programma "Open Community PA 2020". Contemporaneamente la Regione, in rete con il Comune di Bologna, ha preso parte al Progetto "Lavoro Agile per la PA" promosso dal dipartimento per le Pari opportunità.

L'introduzione dello Smart Working in Regione ha affiancato, come forma di flessibilità, il telelavoro, istituito da oltre 10 anni e che vede coinvolte più di 400 persone.

Promotore dell'iniziativa, in collaborazione con le organizzazioni sindacali, è la Direzione Generale alle Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia Romagna. Il progetto regionale, basato sulla responsabilizzazione del collaboratore e il ricorso agli strumenti informatici e digitali, è stato messo a punto da un team multidisciplinare dedicato e monitorato nell'ambito di un tavolo paritetico con le Organizzazioni Sindacali.

La prima fase sperimentale, della durata di sei mesi, è iniziata il 4 giugno 2018 ed ha coinvolto 81 dipendenti appartenenti a tutti i livelli. Gli smart worker sono stati direttamente individuati dai responsabili delle strutture, i quali hanno dato precedenza a figure professionali caratterizzate già da un elevato livello di flessibilità e da giornate lavorative particolarmente eterogenee (come, ad esempio, chi esegue ispezioni e controlli nelle aziende o sul territorio, project manager, redattori intranet, responsabili di uffici e servizi), formalizzando e valorizzando così un modo di lavorare che era già in parte presente in Regione. La seconda fase della sperimentazione, svoltasi nei sei mesi successivi e conclusasi nel giugno 2019, ha coinvolto 146 lavoratori e ha visto presenti molte altre tipologie di professionalità, comprese

quelle di taglio amministrativo e con modalità di lavoro più tradizionali.

Nelle giornate di lavoro da remoto, i collaboratori sono esentati dalla timbratura del cartellino e possono svolgere l'attività lavorativa nella fascia oraria 7.30-19.30, durante la quale il lavoratore è contattabile attraverso gli strumenti di comunicazione in dotazione. Ai fini di una maggiore efficienza organizzativa, l'Amministrazione non pone vincoli sul numero di giornate effettuabili da remoto, ma è il responsabile di struttura che può decidere se porre un limite o meno e se selezionare dei giorni specifici nella settimana in base alle esigenze della struttura stessa e alla specificità della professionalità coinvolta. Una volta definiti questi aspetti con il proprio responsabile, lo smart worker può organizzarsi autonomamente: mediamente si lavora da remoto per due giorni alla settimana.

Le giornate di Smart Working possono essere svolte sia da casa che da altri spazi di coworking scelti liberamente dal lavoratore, che si assume la responsabilità sia della sicurezza personale che della riservatezza dei dati trattati.

Nelle giornate lavorative fuori sede, gli smart worker non hanno la possibilità di usufruire di permessi ad ore e di straordinari e il buono pasto non è previsto. Durante la fase sperimentale, la durata dell'accordo individuale è pari alla durata della sperimentazione e le parti possono recedere,

con un preavviso di norma non inferiore a trenta giorni. Gli smart worker ricevono in dotazione un PC portatile ultraleggero con accesso sicuro da remoto, uno smartphone, cuffie e uno zaino con il brand di Regione Emilia Romagna. La consegna di tali strumenti fa parte di un progetto più ampio in ambito HR volto a rafforzare il senso di appartenenza e di orgoglio dei lavoratori. Gli smart worker, mobili sul territorio regionale e riconoscibili anche grazie allo zaino, diventano testimonial di un nuovo modo di vivere e lavorare nella PA e di una rinnovata concezione di dipendente pubblico: responsabile, autonomo, professionista nel suo settore.

Per quanto riguarda il ripensamento degli spazi, il layout di alcuni uffici è stato modificato con l'obiettivo di creare spazi di coworking e ridurre le postazioni fisse nelle varie sedi. Si supera l'idea di scrivania e ufficio "individuale e di proprietà" per passare all'idea di spazi aperti e disponibili alla collaborazione con i colleghi.

La comunicazione e la formazione hanno seguito le linee guida del progetto VeLA. Durante la sperimentazione gli smart worker sono stati supportati nell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche, nonché accompagnati con interventi di formazione obbligatoria su tematiche inerenti al cambiamento dei processi organizzativi e collaborativi. Sono inoltre stati protagonisti nello sviluppo ulteriore dell'istituto attraverso la Community on line che è stata creata per consigli,

suggerimenti, richieste di supporto e confronto sulle modalità quotidiane di lavoro.

### **I BENEFICI**

Un tavolo paritetico di monitoraggio tra Amministrazione, i sindacati e RLS è stato istituito per monitorare e analizzare, con cadenza mensile, i benefici apportati dallo Smart Working e le relative criticità. Tra i benefici, sono stati riconosciuti in modo unanime una maggiore efficienza e qualità del lavoro, un maggiore senso di appartenenza all'organizzazione e una maggiore apertura mentale nei confronti di nuove pratiche organizzative, oltre ovviamente al recupero in termini di tempi di vita e conciliazione con esigenze personali e familiari. Non è stato invece immediato per tutti i lavoratori agili collaborare con strumenti nuovi e gestire le relazioni con i colleghi, soprattutto se non smart worker.

Il passaggio a regime del progetto è previsto per luglio 2019, prospettiva che si apre per 350 dipendenti regionali. Si lavorerà per rafforzare la logica collaborativa e strutturare in modo sempre più efficace team di lavoro smart e obiettivi di miglioramento chiari e misurabili in termini di qualità e quantità dei prodotti/servizi erogati, aumento del livello di digitalizzazione, contributo alla razionalizzazione degli spazi. Al centro della formazione per smart worker e responsabili: diritto alla disconnessione, organizzazione del



lavoro in mobilità e da remoto, gestione di gruppi e team, e-leadership. È inoltre in previsione lo sviluppo di un percorso di collaborazione con gli enti locali per promuovere lo Smart Working e condividere spazi di lavoro diffusi nelle diverse Pubbliche Amministrazioni, in ottica Smart Office.

Caso vincitore  
della categoria  
**Grandi Imprese**

# FlexAbility: lo Smart Working in Saipem

## L'ORGANIZZAZIONE

Saipem è una società che opera nelle attività di ingegneria, di perforazione e di realizzazione di grandi progetti nei settori dell'energia e delle infrastrutture. È una one company organizzata in cinque divisioni di business (E&C Offshore; E&C Onshore; Drilling Offshore; Drilling Onshore; XSight dedicata all'ingegneria concettuale). Saipem è global solution provider ed è quotata alla Borsa di Milano; è presente in più di 60 Paesi del mondo e impiega 32 000 dipendenti di 120 diverse nazionalità.

## L'ESIGENZA

La dirimpente diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche, la convivenza di molteplici generazioni con diverse esigenze, la necessità di ottimizzare i propri asset e i propri processi sono le principali sfide che Saipem affronta al fine di poter continuare ad operare in maniera efficace. Per questo, Saipem vuole implementare un nuovo modello lavorativo basato sui principi dello Smart Working, abbracciando il nuovo modo di lavorare in modo completo.

In particolare, vuole introdurre in azienda modalità di lavoro agile (lavoro da remoto), sviluppare l'attitudine digitale attraverso attività di formazione e comunicazione, accrescere la responsabilizzazione dei lavoratori verso il raggiungimento degli obiettivi, ridefinire gli spazi di lavoro secondo i prin-

cipi dell'Activity-Based Working e favorire la digitalizzazione dei processi aziendali e delle modalità di collaborazione fra colleghi.

## L'INIZIATIVA

Il progetto FlexAbility ha individuato quattro specifici ambiti di azione (Digital Culture, HR Practices, IT Digital Office, Workplace Layout) attraverso i quali avviare un percorso di miglioramento del modello di organizzazione del lavoro che passi attraverso un cambiamento culturale, tecnologico e digitale che abbia come protagoniste le risorse di Saipem con le loro esigenze lavorative e personali.

Il progetto si è sviluppato attraverso azioni declinate sui quattro differenti stream. La costruzione del nuovo modello di lavoro si basa su una "Working Smart Library" virtuale, una libreria di concetti ed attività con lo scopo di abilitare i lavoratori e l'Azienda nel suo complesso cambiamento.

In particolare, lo stream Digital Culture mira a un percorso di formazione volto a sviluppare l'attitudine digitale; lo stream HR Practices vuole favorire la responsabilizzazione delle persone verso il raggiungimento degli obiettivi, la fiducia e il coaching per un approccio dinamico al lavoro, con l'introduzione di modalità di lavoro in senso Agile. Lo stream IT Digital Office è volto alla definizione del digital workplace con l'obiettivo di uniformare gli applicativi aziendali di co-

municazione e collaborazione, mentre infine lo stream denominato Workplace Layout punta alla ridefinizione degli spazi di lavoro secondo i principi dell'Activity-Based Working. Più in dettaglio, la policy adottata rende possibile fino a un giorno a settimana di lavoro da remoto senza vincoli, non cumulabile e non frazionabile a patto che le condizioni del posto di lavoro siano consone in termini di salute e sicurezza.

Con lo scopo di favorire la mobilità sia all'interno delle sedi aziendali sia al di fuori di esse, è stato ottimizzato l'ecosistema già esistente di app di comunicazione e collaborazione, fornendo indicazioni sulle funzioni dei singoli tool e sul loro corretto utilizzo.

Tutti i lavoratori a cui non era stato dato in dotazione il PC portatile, ne hanno ricevuto uno. Una community con oltre 800 persone iscritte viene utilizzata per diffondere comunicazioni, per eventuali call-to-action o per dare supporto al personale sui nuovi tool disponibili. Un portale è stato interamente dedicato al progetto e contiene video-pillole (digitali e comportamentali), tutorial e guide in ambito IT, una guida sul corretto utilizzo degli spazi con video e consigli utili ed infine una newsletter viene inviata mensilmente. Tutti questi strumenti di informazione, formazione e comunicazione sono disponibili in italiano, in francese e in inglese. FlexAbility ha poi ridefinito il layout degli ambienti

di lavoro, modificando l'assetto degli spazi secondo i principi dell'Activity Based Working, introducendo ambienti differenziati e progettati per rispondere alle specifiche attività ed esigenze lavorative e per stimolare la collaborazione, la creatività e la concentrazione. Le scrivanie sono gestite secondo policy di desk sharing, con postazioni condivise non prenotabili. Tra gli spazi dedicati si trovano le silent room, cioè aree di concentrazione con regole di utilizzo volte a favorire la concentrazione, meeting room di diverse dimensioni con strumenti di videoconferenza e aree di brainstorming con lavagne tradizionali e interattive. L'azienda ha poi inserito phone booth per le telefonate individuali, smart area arredate con divanetti lounge fonoassorbenti per incontri informali e library in cui condividere libri e documenti di lavoro. Gli uffici dei dirigenti, quando non utilizzati, diventano sale riunioni prenotabili.

Azioni a sostegno del cambiamento veicolate anche con il supporto di fornitori esterni hanno consentito d'introdurre comportamenti virtuosi circa l'utilizzo delle nuove tecnologie (con percorsi organizzati da docenti interni sull'utilizzo tecnico dei tool), l'attitudine al digitale (con video pillole e percorsi di learning incrementali fruibili digitalmente), l'approccio alla nuova modalità lavorativa (grazie a webinar e workshop in presenza).

Supporto continuo, formazione, comunicazione tramite

l'apertura del portale dedicato "Saipem Smart Working" e lo sviluppo di due community (una per i partecipanti al pilota, una di confronto sul tema Smart Working in generale) completano l'iniziativa.

Il progetto vede impegnati in gruppi di lavoro oltre 60 lavoratori provenienti da ciascuna Divisione, al fine di coinvolgere attivamente ciascun business aziendale nella definizione di forme innovative di organizzazione lavorativa che possano determinare un incremento dell'efficienza e dell'efficacia, tale da consentire un incremento della competitività. Il progetto è stato strutturato su quattro fasi (Vision, Generation, Prototyping, Execution), attraverso le quali sono stati in un primo momento definiti gli obiettivi e lo scopo del progetto, immaginando la "Saipem del futuro" (fasi di Vision e Generation). Allo scopo di individuare in modo più preciso le azioni da intraprendere, i lavoratori delle sedi coinvolte sono stati chiamati a rispondere ad una survey, i cui risultati sono diventati la base di partenza per la progettazione dei lavori relativi ai quattro stream di progetto. Nelle successive fasi di Prototyping e Execution, si è iniziato a concretizzare il nuovo modello di lavoro immaginato secondo le esigenze di ciascun business. Nella sua fase pilota il progetto ha coinvolto le sedi di San Donato Milanese (MI), Marghera (VE) e Parigi ed è in fase di studio anche per Londra.

Il progetto si è sviluppato anche mediante un costante

processo di informazione e confronto con le organizzazioni sindacali presenti in azienda, culminato, nel mese di dicembre 2018, con la sottoscrizione di un accordo in tema di Lavoro Agile.

Il progetto sperimentale ha coinvolto 780 persone in Italia e 150 a Parigi.

#### **I BENEFICI**

Il monitoraggio dell'utilizzo dei tool di condivisione dei dati e dell'adesione al progetto di Smart Working consente di rilevare il numero di giornate di lavoro da remoto effettuate ogni mese e il numero di aderenti per divisione, sesso, età e inquadramento.

Il beneficio principale ottenuto dall'implementazione del progetto di Smart Working è l'introduzione estensiva delle tecnologie che abilitano, facilitano e rendono più efficiente le attività delle persone. Inoltre il progetto ha permesso di accelerare un percorso di cambiamento culturale che sarà necessario per affrontare le sfide future di innovazione e nuovi scenari: i dipendenti di Saipem sono infatti già abituati a lavorare da remoto e anche chi lavora quotidianamente in ufficio spesso si interfaccia con colleghi e fornitori che si trovano in altre parti del mondo. L'evoluzione della cultura del digitale è monitorata tramite una specifica suite di analytics. Ulteriori benefici riguardano il miglioramento del



work-life balance, il ruolo attivo dei dipendenti nelle scelte aziendali, diffusione della cultura digitale grazie alla formazione e alla comunicazione con conseguente aumento di collaborazione fra colleghi e forme di mentoring spontaneo. È allo studio un sistema di monitoraggio degli spazi tramite sensori, mentre per quanto riguarda i problemi relativi all'utilizzo degli strumenti tecnologici viene contato il numero di ticket per ciascun tool introdotto. Portare lo Smart Working anche nelle realtà operative della società e in tutte le sue sedi europee è una delle sfide di Saipem.

Caso vincitore  
della categoria  
**Grandi Imprese**

## Open Working: lo Smart Working in Sky Italia

### L'ORGANIZZAZIONE

Sky è il gruppo leader dell'intrattenimento in Europa con 25 milioni di abbonati in 7 Paesi: Regno Unito, Irlanda, Germania, Austria, Italia, Spagna e Svizzera. Il Gruppo è il principale investitore in contenuti televisivi in Europa e dà lavoro a oltre 31 000 persone.

Sky Italia è media company nata nel 2003 e distribuisce i suoi contenuti su diverse piattaforme tecnologiche. Oltre alla tradizionale offerta via satellite, propone offerte pay tv anche via digitale terrestre e via fibra. L'azienda promuove un business responsabile con l'attuazione su scala internazionale di progetti concreti come Sky Academy e Sky Ocean Rescue – Un Mare da Salvare, e Sky Cares per dare il proprio contributo attivo al benessere collettivo. Ha sede legale e headquarter a Milano e due sedi a Roma e a Cagliari.

### L'ESIGENZA

Il progetto si inserisce tra le iniziative di welfare volte a migliorare l'equilibrio tra vita personale e lavorativa dei dipendenti e, allo stesso tempo, le loro performance lavorative. In quest'ottica Open Working si pone un duplice obiettivo: da una parte di introdurre nuove modalità di lavoro orientate a una maggiore flessibilità, che consentano alle persone di gestire meglio il tempo da dedicare alla vita professionale e privata, e dall'altra creare un ambiente di lavoro più dinami-

co e flessibile coerente con questo nuovo modo di lavorare.

Il progetto di Smart Working ha offerto quindi una grande opportunità di cambiamento delle modalità di vivere gli spazi e le relazioni nelle sedi di lavoro, abbandonando le logiche di gerarchia degli uffici tradizionali.

### L'INIZIATIVA

Il progetto Open Working, iniziato a ottobre 2016, è stato sponsorizzato dalla Direzione Risorse Umane e ha previsto la costituzione di un team di progetto composto da 17 persone (2 direttori, 6 manager e 9 collaboratori) afferenti a diverse funzioni aziendali: HR, Facility Management, ICT, CTO, Sky TG24 e Customer Care. Sono inoltre stati coinvolti consulenti e fornitori esterni per il ripensamento degli spazi.

Il progetto Open Working si compone di due direttrici principali pensate in modo sinergico: lo Smart Working e lo Smart Office.

Lo Smart Working è stato introdotto in un primo momento in via sperimentale coinvolgendo 200 persone allocate in diverse aree di business dell'azienda; al termine del pilota, considerati i risultati estremamente positivi e in seguito alla stipula di accordi sindacali, è stato esteso in buona parte delle aree aziendali, fino ad arrivare ad oggi a 1700 smart worker.

La policy organizzativa prevede fino a 4 giornate di lavoro da remoto al mese, da pianificare con il proprio responsabile, da

svolgere in una fascia oraria compresa dalle 8:00 alle 20:00. Non ci sono vincoli nella scelta del luogo di lavoro, ma si richiede che il lavoratore prediliga una postazione dotata di una connessione di rete stabile e che sia sicura in termini di salute e sicurezza e dal punto di vista della privacy e riservatezza delle informazioni trattate. Il buono pasto viene erogato nelle giornate di Smart Working.

L'adesione al progetto è su base volontaria per tutti i lavoratori di qualsiasi livello, ad esclusione di alcune mansioni specifiche (aree editoriali e call center).

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica gli smart worker hanno ricevuto un laptop con cuffie professionali; inoltre sono stati fatti degli adeguamenti per rendere più semplice la collaborazione e la comunicazione da remoto tramite software per video e call conference, sistemi per la prenotazione delle sale meeting e sistemi per l'archiviazione e condivisione dei documenti. Anche sul fronte della sicurezza i PC sono stati dotati di VPN e autenticazione a due fattori per l'accesso sicuro ai contenuti aziendali al di fuori della sede di lavoro.

In Italia, su un totale di 3300 postazioni, 2500 sono state allestite in modalità Smart Office, pari al 73% del totale, e il ripensamento degli spazi è avvenuto in base ad un programma lavori strutturato. Dopo una prima fase di analisi, con affiancamento e interviste alle direzioni coinvolte, durante le quali sono state raccolte le informazioni sulle modalità di lavoro

delle persone e sull'utilizzo dello spazio di lavoro, è stato possibile progettare il nuovo layout in base all'effettiva necessità di postazioni. Tra gli ambienti fisici presenti troviamo aree open space con postazioni di lavoro non assegnate e attrezzate con un monitor 22" e una docking station universale, in modo che gli utenti possano lavorare ovunque in sede. Ognuno può infatti scegliere liberamente dove sedersi, a patto che venga rispettata la clean desk policy: al termine della giornata lavorativa ogni utente è tenuto a rimuovere tutto il materiale dalla scrivania e renderla disponibile per altre persone. Gli uffici del Senior Director e dell'Executive Vice President sono chiusi o parzialmente chiusi, mentre per i Director le postazioni sono assegnate e chiuse in Open Space. Tutte le sale riunione, prenotabili e non, possiedono sistemi di videoconferenza, per facilitare la collaborazione tra team in remoto. Sono state introdotte quiet room, phone booth e spazi per riunioni informali e brainstorming. Sono presenti aree locker con armadietti personali dei dipendenti, in sostituzione delle cassettiere, coerentemente con la clean desk policy. Sky ha inoltre introdotto aree speciali come Demo rooms, attrezzate con dotazioni richieste dalle strutture (tv, decoder, impianti audio, ecc.) e aree di lettura e consultazione di contenuti e documenti. Dedicati ai dipendenti ci sono spazi come la palestra interna, diverse aree break, servizi di sartoria e parrucchiere. Per facilitare e rendere più veloce l'abilitazione del nuovo

modo di lavorare all'interno dell'organizzazione, sono stati realizzati corsi online per gli smart worker e corsi di formazione ad hoc per i manager. L'introduzione dei nuovi tool digitali è stata affiancata da corsi di formazione sull'utilizzo degli stessi. La Direzione HR ha curato un piano di comunicazione interna per il coinvolgimento delle persone nel progetto. Sono state inoltre organizzate Town Hall, ovvero plenarie per illustrare agli utenti i nuovi spazi e la loro corretta modalità di utilizzo.

### I BENEFICI

Nonostante alcune criticità iniziali riscontrate nell'implementazione del progetto, come alcuni problemi di connessione e l'utilizzo di software tecnici in VPN, l'introduzione dell'Open Working ha portato numerosi benefici all'organizzazione. Il progetto ha portato ad una gestione più efficiente degli spazi, i quali ora possono ospitare almeno il 15% di risorse in più rispetto al numero di postazioni. Tale fattore implica un risparmio economico per la gestione di re-layout, moving interni e nuovi allestimenti. Il monitoraggio del progetto in termini di numero di aderenti e numero di giornate di lavoro da remoto avviene mensilmente mediante report generati dal sistema di gestione delle presenze: gli smart worker lavorano da remoto per circa 2 giorni al mese e mediamente risparmiano al giorno 26 minuti e 42 km di tragitto per il trasferimento casa-ufficio.

È stato riscontrato un forte entusiasmo e un'alta soddisfazione da parte dei lavoratori in relazione al miglioramento del work-life balance, al miglioramento della qualità della vita in azienda e al di fuori, a una maggiore produttività e a un miglioramento nel rapporto di fiducia tra responsabili e collaboratori. Il progetto ha riscosso ampio successo sia da parte dei dipendenti, le richieste di adesione infatti sono in continua crescita, ma anche dai responsabili, tanto che in alcuni casi le giornate di Smart Working sono aumentate, passando da 4 a 8 al mese.

In futuro, si prevede l'introduzione di nuovi tools che facilitino il lavoro a distanza, il potenziamento dei software già in utilizzo e l'introduzione di strumenti che semplifichino l'organizzazione delle giornate di Smart Working tra responsabili e collaboratori. Entro il 2020 si prevede inoltre il completamento del ripensamento delle sedi in ottica Smart Office per il restante 27% degli ambienti.

Sky sta inoltre provando ad includere appieno la popolazione aziendale nell'iniziativa di Smart Working: tramite dei test e sperimentazioni puntuali, si sta valutando che tipo di modello proporre in quelle aree di business dove l'utilizzo dello strumento potrebbe risultare meno agevole, per tematiche connesse a requisiti tecnologici e alla specificità delle mansioni (ad esempio call center, aree editoriali, produzioni tv ecc...).

# Lo Smart Working in Regione Liguria

Menzione speciale  
**Smart Working Award**

## L'ORGANIZZAZIONE

La Regione Liguria è un ente a statuto ordinario dell'Italia nord-occidentale, con un territorio che comprende 234 Comuni per un totale di 1,5 milioni di abitanti. La Regione conta ad oggi, a seguito del recente passaggio dei lavoratori dei Centri per l'Impiego, circa 1475 dipendenti. Fanno parte del sistema della Regione Liguria enti strumentali e società in house che svolgono attività per lo sviluppo economico e sociale del territorio, tra le quali la ricerca, la formazione, l'innovazione, le infrastrutture e la finanza.

## L'ESIGENZA

Il progetto di Smart Working era già all'attenzione degli uffici della Regione Liguria, in linea con quanto previsto dalle normative/direttive nazionali in materia, ma è stato il crollo del ponte Morandi ad aver dato una brusca accelerazione all'implementazione del progetto, con l'obiettivo di decongestionare il traffico e il trasporto pubblico principalmente dalle aree a nord e a ovest del ponte più direttamente coinvolte. Oltre a fronteggiare l'emergenza, Regione Liguria si pone l'obiettivo di innovare i propri processi organizzativi e di promuovere il benessere dei dipendenti, incentivando la diffusione di modalità di lavoro flessibili anche grazie alle nuove tecnologie.

## L'INIZIATIVA

Il progetto di Smart Working era già stato oggetto di una specifica delibera di Giunta a marzo del 2018 ma il vero e proprio elemento scatenante è stato il crollo del ponte Morandi che ha portato la Regione Liguria ad accelerare i tempi di implementazione dell'iniziativa, anche finalizzando le nuove piattaforme tecnologiche.

Il progetto, promosso dalla Direzione Centrale Organizzazione, è stato avviato in via sperimentale, in seguito a una seconda delibera di Giunta e alla stipula di un accordo con le organizzazioni sindacali, all'inizio del mese di novembre 2018. Per la realizzazione del progetto sono state coinvolte diverse funzioni organizzative, afferenti alle aree risorse umane, sistemi informativi, telecomunicazioni, privacy, prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro.

L'iniziativa dello Smart Working è stata avviata, unitamente a una maggiore flessibilità di orario (in ingresso dalle ore 07.00 alle ore 10.00) finalizzata a evitare il traffico delle ore di punta, dando priorità ai dipendenti domiciliati nelle aree più direttamente impattate dal crollo del ponte Morandi. La partecipazione al progetto, volontaria e su richiesta del lavoratore, è stata poi estesa a tutti i dipendenti della Regione Liguria assegnati a mansioni compatibili. La domanda del dipendente viene approvata dal dirigente, che concorda con il lavoratore gli obiettivi/progetto/attività da svolgere in

Smart Working, nonché la programmazione delle giornate, mentre il settore Sistemi Informativi verifica le condizioni tecniche e si attiva per assicurare una prestazione lavorativa da remoto analoga a quella che il lavoratore svolgerebbe dal proprio ufficio. Non sono previsti criteri preferenziali di accesso allo Smart Working e non vi sono limiti percentuali all'approvazione delle richieste, in quanto l'obiettivo principale di questa iniziativa è la diffusione di una nuova filosofia organizzativa e del lavoro finalizzata a favorire il benessere organizzativo e una maggiore produttività da parte di risorse maggiormente motivate e soddisfatte.

Gli smart worker possono svolgere attività di lavoro da remoto fino ad un massimo di 2 giornate alla settimana (nella Pubblica Amministrazione è previsto che la prestazione lavorativa si svolga prevalentemente in ufficio), preventivamente pianificate sulla base delle esigenze organizzative e del lavoratore, stabilendo generalmente delle giornate fisse. I giorni di Smart Working devono coincidere con giornate lavorative ad orario pieno (7 ore e 12 minuti), con la medesima flessibilità oraria concessa ai lavoratori in sede e garantendo due fasce di reperibilità, una al mattino e l'altra al pomeriggio, al fine di assicurare le comunicazioni ed il coordinamento con i responsabili ed i colleghi presenti nella sede di lavoro.

Al momento della stipula dell'accordo individuale, agli smart

worker vengono fatte firmare informative specifiche e dettagliate in materia di protezione dei dati e di sicurezza sul lavoro. Il focus è posto principalmente sulla scelta del luogo, in quanto viene sottolineata l'importanza che il lavoro da remoto si svolga in aree che garantiscano comunicazioni stabili ed efficienti, soprattutto nelle fasce di reperibilità obbligatorie, la riservatezza dei dati e l'incolumità del lavoratore. Per quanto riguarda la dotazione tecnologica, allo smart worker viene richiesto (di regola) di mettere a disposizione un PC e di essere in possesso di un collegamento ADSL, mentre la Regione assicura una piattaforma per la virtualizzazione dei desktop (VDI) grazie alla quale il lavoratore via web, con le proprie credenziali, da qualsiasi luogo e da qualunque PC, può accedere da remoto al proprio ambiente di lavoro (procedure e banche dati) come se fosse in ufficio. Inoltre la Regione, in collaborazione con Avaya, ha introdotto soluzioni di Unified Communication per consentire ai dipendenti di comunicare, collaborare e scambiare contenuti a distanza tramite chat, messaggi multimediali, telefonate, videochiamate, audio-conferenze e videochiamate multiple. L'introduzione di questo sistema assicura comunicazioni più efficienti tra i lavoratori da remoto e il personale in sede ed una migliore reperibilità dello smart worker tramite il numero di telefono interno dell'ufficio.

Tali soluzioni tecnologiche consentono una prestazione

lavorativa in Smart Working più efficace, più sicura dal punto di vista della protezione dei dati, con minori costi e con la possibilità di interventi di assistenza da remoto.

Nell'attuale fase di sperimentazione gli smart worker in Regione Liguria sono circa 70. L'adesione per ora ridotta al progetto si ritiene dipenda da una età media della popolazione dipendente elevata (54 anni), dalla favorevole ubicazione (in pieno centro) delle sedi regionali di Genova, dalle maggiori flessibilità orarie introdotte a seguito della vicenda del ponte Morandi nonché da una certa resistenza culturale verso questa nuova modalità di lavoro. Anche per questo l'avvio dello Smart Working è stato accompagnato da incontri informativi e di sensibilizzazione rivolti ai responsabili, incontri che l'Amministrazione intende ripetere a valle della sperimentazione, coinvolgendo anche i collaboratori.

Entro il mese di settembre verrà somministrato un questionario strutturato a responsabili e smart worker su varie aree di indagine (motivazioni, soddisfazioni, criticità, produttività, risparmi) per raccogliere feedback utili alla prosecuzione e all'ampliamento del progetto.

## I BENEFICI

Il progetto ha agevolato notevolmente i dipendenti con difficoltà di mobilità in seguito al crollo del ponte Morandi e, più in generale, ha permesso di migliorare il work-life balance

dei lavoratori. Inoltre, lo Smart Working sta facendo registrare (secondo le prime valutazioni dei responsabili) un incremento di produttività dovuto, oltre che al maggiore benessere dei lavoratori, all'abbattimento dei tempi di spostamento casa-lavoro e ad una migliore capacità di concentrazione dei dipendenti rispetto ad attività di studio e/o di stesura di atti/relazioni. Risultati più certi scaturiranno da un monitoraggio sistematico dei benefici raggiunti.

Gli sviluppi futuri del progetto sono orientati alla valorizzazione dell'esperienza avviata, mostrandone i vantaggi e i benefici prodotti e promuovendo l'espansione dell'area della partecipazione.

Inoltre, ad ottobre del 2018 è stato creato un tavolo di confronto e collaborazione tra soggetti pubblici e privati con sede a Genova interessati ad avviare progetti di Smart Working ed altre iniziative in tema di benessere organizzativo, che ha portato alla stipula di un protocollo di intesa e alla costituzione di gruppi di lavoro tematici.

# Smart WoW: lo Smart Working in Bayer

## L'ORGANIZZAZIONE

Bayer è un gruppo farmaceutico globale che opera nei settori della salute e dell'agricoltura. Ha la sede principale in Germania ed è presente in 79 Paesi, avvalendosi della collaborazione di 100 000 persone nel mondo. In Italia è presente con tre società che contano complessivamente 2000 dipendenti: Bayer S.p.A., che svolge attività nel campo della salute dell'uomo e degli animali; Bayer CropScience S.r.l., che opera nel settore agricolo; Bayer Healthcare Manufacturing S.r.l. per la produzione di specialità farmaceutiche e di prodotti cosmetici. Le sedi nazionali sono a Milano e a Roma, mentre i siti industriali hanno sede a Garbagnate Milanese (MI), Segrate (MI), Filago (BG).

## L'ESIGENZA

Bayer ha deciso di avviare un'iniziativa di Smart Working e, più in generale, di rivedere i processi organizzativi, per renderli più flessibili in termini di orario e luogo di lavoro, al fine di rispondere alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita personale e professionale dei propri dipendenti. Tali iniziative rispondono inoltre ad esigenze di innovazione, sperimentazione e digitalizzazione, obiettivi prioritari di Bayer in Italia e nel mondo.

## L'INIZIATIVA

L'iniziativa di Smart Working si è inserita in un percorso di cambiamento più ampio articolato in diverse iniziative di flessibilità introdotte in azienda dal 2015.

Con il progetto "FlExpo", da maggio a ottobre 2015, in occasione della manifestazione dell'Expo a Milano, Bayer ha dato la possibilità ai dipendenti di lavorare 5 giorni al mese presso apposite postazioni condivise all'interno dei propri stabilimenti produttivi, per agevolare gli spostamenti casa-lavoro. In seguito al riscontro positivo ottenuto l'iniziativa è stata riproposta con le stesse modalità per il periodo estivo nell'anno 2016 (maggio-ottobre) con il nome di "FlexSummer". Nel 2017 il progetto si è ulteriormente esteso con un pilota, denominato "FlexJob" che dava la possibilità a 25 persone di lavorare anche al di fuori delle sedi aziendali, tra settembre e dicembre del 2017. Parallelamente a queste iniziative, è stata introdotta una policy di flessibilità oraria, introducendo una fascia oraria d'ingresso flessibile (dalle 7.30 alle 10.00) per tutti i dipendenti di sede, mantenendo come fascia di reperibilità l'orario di ufficio dalle 9.30 alle 16.30. Il progetto attuale, più esteso e strutturato, denominato "Smart WoW: a new Way of Working", ha preso avvio a gennaio 2018 ed è stato implementato a partire dal 4 maggio

2018. Sponsor del progetto è stato l'organo di direzione del Gruppo Bayer in Italia, il Country Leadership Team, in collaborazione con le organizzazioni sindacali. La gestione del progetto è stata affidata a un team interfunzionale composto dalle funzioni HR, Change Management, Relazioni Industriali, Organizzazione, IT, Comunicazione, HSE; consulenti esterni sono stati coinvolti per la realizzazione del piano di comunicazione e per il rinnovamento degli spazi.

La prima wave di implementazione ha coinvolto tra marzo e aprile 2018 i dirigenti e, a seguito della sottoscrizione dell'accordo sindacale aziendale, a inizio maggio è stato avviato il piano di comunicazione esteso a tutti i dipendenti, con la raccolta delle adesioni sia nella sede direzionale, sia in quelle produttive. L'avvio della seconda wave è avvenuta quindi a inizio giugno 2018.

L'adesione al progetto è su base volontaria e prevede un primo confronto col proprio responsabile, allo scopo di verificare la compatibilità delle attività svolte col lavoro da remoto; comprende poi un percorso formativo dedicato e si formalizza con la sottoscrizione di un accordo individuale.

Smart WoW consente di lavorare da remoto fino a 5 giorni al mese anche consecutivi e non cumulabili; le giornate sono frazionabili in mezze giornate ed è necessario l'inserimento preventivo dell'apposito giustificativo nel portale di rilevazione presenze; la giornata di lavoro da remoto va inoltre

comunicata con almeno 24 ore di anticipo. L'orario di lavoro è lo stesso di quello svolto in sede, mantenendo i criteri di flessibilità comuni a tutti i dipendenti. Il luogo di lavoro è scelto liberamente dal collaboratore, purché si tratti di un luogo privato idoneo (ai fini della sicurezza del dipendente e dei dati aziendali) oppure è possibile scegliere di lavorare dalle postazioni condivise all'interno degli stabilimenti produttivi. La policy non prevede la possibilità di straordinari e l'erogazione del buono pasto per le giornate di lavoro da remoto.

Ai dipendenti che aderiscono al progetto viene fornita una dotazione tecnologica che comprende PC portatile con VPN, cuffie professionali e, qualora necessario rispetto all'attività svolta, telefono. A discrezione del manager i dipendenti possono ricevere in dotazione dei pc sostitutivi per un breve periodo di tempo. Per la collaborazione con i colleghi sono stati adottati software di messaggistica e videochiamate e un servizio di webcast con cui è possibile anche collegarsi alle riunioni da remoto.

Contestualmente all'iniziativa Smart WoW Bayer sta conducendo nelle sue sedi dei lavori di riprogettazione degli spazi, in collaborazione con DEG. I nuovi spazi sono improntati alla creazione di ambienti di lavoro più aperti e trasparenti, dove flessibilità, interazione, collaborazione, comunicazione e scambio di idee sono maggiormente favoriti. Sono presenti

open space con postazioni non assegnate, alcuni uffici e le sale riunioni allestite con porte trasparenti. La presenza di piante al posto dei muri e dei pannelli come divisori dello spazio e l'ambiente luminoso favoriscono benessere e concentrazione. Molte sono inoltre le aree relax e gli spazi per informal meeting.

Il cambiamento è stato accompagnato da un piano di change management che ha coinvolto inizialmente i dirigenti affinché sponsorizzassero l'iniziativa; successivamente sono stati coinvolti tutti i responsabili e infine i collaboratori. Sono state organizzate sessioni di formazione allo scopo di fornire le informazioni essenziali sull'iniziativa e sui cambiamenti che avrebbe portato nel modo di lavorare di ciascuno, illustrando normativa e policy. Sono stati dedicati specifici interventi formativi alle modalità di utilizzo della dotazione tecnologica che è stata messa a disposizione in occasione dell'adesione al progetto di Smart Working. È stato realizzato un piano di comunicazione attraverso diversi canali, tra cui articoli e pagine dedicate sulla intranet aziendale. Bayer ha inoltre organizzato diversi eventi informativi sul tema dello Smart Working, sia con interlocutori interni che esterni. A un anno dal lancio dell'iniziativa, in occasione della Settimana del Lavoro Agile, sono stati promossi tre eventi sul tema.

I costi sostenuti hanno riguardato la sostituzione dei PC fissi con PC portatili, l'acquisto di cuffie e telefoni cellulari. Nel

progetto sono state impegnate 15 risorse interne e si sono erogate 20 sessioni formative in aula da 3 ore e mezza ciascuna, a cui si aggiungono ulteriori sessioni di formazione da remoto e la predisposizione di un video tutorial.

Al progetto Smart WoW aderiscono ad oggi 750 persone delle 900 potenziali, senza particolari differenze di età o di genere per l'adesione al progetto. Le giornate da remoto effettivamente utilizzate ammontano, in media, a 3,5 giornate al mese.

## I BENEFICI

Tutti i progetti proposti (dal 2015 ad oggi) sono stati monitorati con delle survey rivolte sia ai manager che ai dipendenti. L'azienda ha notato, nel tempo, un progressivo allineamento delle percezioni e aumento della soddisfazione da entrambe le parti: risultano migliorate la pianificazione, l'organizzazione del lavoro, la produttività e la relazione con i colleghi. Gli smart worker riportano inoltre molta soddisfazione per il risparmio di tempi e costi per il tragitto casa-lavoro e per la maggior conciliazione vita-lavoro. Il progetto contribuisce alla sostenibilità ambientale, grazie alla riduzione delle emissioni di CO2 relative al trasferimento casa-ufficio degli smart worker.

# L'evoluzione delle tecnologie in FAO per un nuovo modo di lavorare

## L'ORGANIZZAZIONE

L'Organizzazione per l'alimentazione e l'agricoltura (FAO) è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che coordina gli sforzi internazionali per sconfiggere la fame nel mondo. Con oltre 194 stati membri, la FAO opera in oltre 130 Paesi in tutto il mondo. L'organizzazione conta più di 12 000 dipendenti nel mondo, di cui 4000 presenti nella sede principale a Roma.

## L'ESIGENZA

FAO, operando in contesti multinazionali, ha l'esigenza di superare limiti spaziali e temporali per le attività di comunicazione e collaborazione. Infatti, molti dipendenti della FAO si trovano ad operare sul campo per molti mesi in diverse parti del mondo, ma necessitano allo stesso tempo di collaborare con i colleghi in sede o in altre zone del mondo. Negli anni, per superare questo problema e per risparmiare tempi e costi, si è cercato di sostituire i viaggi aerei con videoconferenze tradizionali. Tuttavia questa soluzione non ha permesso ancora di avere gruppi di lavoro efficienti distribuiti per il mondo. I tradizionali servizi di videoconferenza utilizzati nei contesti di comunicazioni a livello corporate risultano infatti molto costosi in termini di tempo di risposta e richiedono un continuo supporto tecnico, oltre a risorse di rete adeguate a questo tipo di servizio che non è sempre disponibile nelle

zone dove opera la FAO. Dunque, il problema maggiore era il tempo impiegato per iniziare le riunioni da remoto a causa della complessità di queste tecnologie e dei problemi di connessione. Trattandosi di tecnologie poco fruibili, molti utenti non sono in grado di utilizzarle in modo autonomo, senza il supporto di un esperto, e la loro manutenzione risulta dispendiosa e complessa.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Per andare incontro alle esigenze di semplificazione dei processi di collaborazione da remoto degli utenti, la Direzione ICT della FAO, in collaborazione con Logitech, ha promosso la creazione di nuove sale riunioni, basate su tecnologie più fruibili, semplici ed accessibili a tutti.

A partire dal 2017, FAO ha iniziato a valutare la possibilità di utilizzare prodotti professionali con interfacce tipiche del mondo *consumer*, con l'obiettivo di identificare una soluzione semplice da utilizzare per le persone partecipanti alle riunioni da diverse sedi o da remoto che permetta di condividere in tempo reale materiali e contenuti, senza richiedere il supporto di un tecnico IT. Una tecnologia di questo tipo è alla base di un processo cambiamento di mentalità volto ad aumentare la sicurezza e l'autonomia delle persone nell'uso delle tecnologie digitali predisposte.

Il progetto, avviato nel 2018, ha previsto l'identificazione un

kit che potesse essere installato facilmente in tutte le sale, piccole e medie, tra le 6 e le 20 postazioni. L'idea era quella di adottare una soluzione a livello mondiale in tutte le sale che permettesse di standardizzare l'esperienza dell'utenza in tutto il mondo. Sono stati predisposti diversi kit in base alle dimensioni delle sale.

Ogni sala dispone di due webcam integrate diverse per usufruire delle diverse tecnologie di comunicazione presenti nella sala oltre a speakerphone e schermi multimediali e multi-touch che permettono una collaborazione interattiva senza telecomandi, tastiere e mouse, e consentono di condividere documenti con il team di lavoro in modalità wireless ed è integrata con altri software di comunicazione e collaborazione a distanza.

Sulla base della condivisione dei calendari è possibile visualizzare la disponibilità dei partecipanti e organizzare una riunione in pochi minuti, prenotando una sala e invitando le persone a partecipare alla riunione in presenza o online da ovunque si trovino. Inoltre, il sistema ha una funzione di autodiagnostica che permette di testare il collegamento ed il funzionamento delle periferiche in maniera semplice ed in modo da segnalare eventuali problemi e poterli risolvere in anticipo, rendendo più efficiente il processo. I partecipanti alla riunione possono scambiare e raccogliere dati sul campo e diffonderli in tempo reale durante il meeting. Tramite tool

di condivisione dei documenti in cloud è possibile lavorare in parallelo sullo stesso documento in luoghi diversi con un'esperienza simile a quella che avviene in presenza. Si è scelto di rendere queste tecnologie disponibili a tutti e gratuitamente, senza alcuna limitazione.

Nelle nuove sale riunioni, il processo di cambiamento tecnologico è stato accompagnato dall'attenzione per gli spazi. Queste infatti sono dotate di soluzioni di domotica avanzate. Alcune sale sono totalmente automatizzate ed includono sensori di presenza che attivano automaticamente l'infrastruttura tecnologica quando l'utente entra nella stanza, inoltre regolano luci e temperatura. Per migliorare l'esperienza di collaborazione e grazie all'aiuto degli ingegneri civili e degli architetti della FAO, particolare attenzione è stata data alla disposizione degli spazi e al tipo di arredamento, per rendere la stanza multifunzionale. Lo schermo è montato su un carrello motorizzato con ruote in modo da poter essere spostato, sollevato o abbassato per adattarsi in base alle esigenze: presentazioni, videoconferenze o sessioni di collaborazione. I mobili seguono questo modello di flessibilità e consentono la modifica della configurazione in base all'uso previsto della stanza. Le pareti sono state dipinte con vernice lavagna e possono quindi essere usate con gessetti colorati, per rendere l'ambiente più informale e per favorire la collaborazione e i processi di problem solving.

La Direzione ICT si è occupata inoltre della parte comunicativa e formativa, gestendo l'informativa sulla intranet e organizzando eventi per illustrare le nuove tecnologie introdotte. Le istruzioni su come organizzare e condurre la riunione con i nuovi tool vengono fornite nel momento in cui la riunione viene schedulata, in tal modo si permette alla persona di poter fare delle simulazioni e segnalare la presenza di problemi tecnici.

### **I BENEFICI**

Nel giro di un anno, il progetto ha permesso la creazione di ambienti informali, dotati di tecnologia semplice e direttamente fruibile dall'utenza. Questa iniziativa ha trasformato le sale riunioni della FAO in spazi di collaborazione funzionali e di facile utilizzo, che consentono alle persone di collaborare in modo autonomo con i colleghi da tutto il mondo, sia interni alla FAO che esterni.

Nel giro di un anno la Direzione ICT del FAO ha installato più di 100 sale riunioni. Il successo dell'iniziativa è stato ampio, tanto che le richieste sono in crescente aumento. Questo ha portato alla creazione di alcuni kit che vengono forniti con le istruzioni di installazione, utilizzabili soprattutto per le sale più piccole e con budget limitati, per semplificare notevolmente la configurazione delle sale esistenti.

La loro diffusione ha portato benefici all'organizzazione

in termini di riduzione significativa delle trasferte e una riduzione dei costi della gestione delle sale. Da questi aspetti deriva la riduzione del tempo di risposta, grazie al risparmio di tempi morti dovuti ai viaggi, alla ricerca di sale libere e di una disponibilità comune a tutti i partecipanti.

Per il futuro, si auspica lo sviluppo di politiche del personale che rendano maggiormente possibile l'uso della collaborazione da remoto anche per chi lavora presso la sede centrale di Roma.

Per migliorare l'esperienza dell'utenza, si sta lavorando alla creazione di un portale unico per l'aggiornamento delle sale e semplificare la gestione delle sale e all'integrazione audio-video per rendere l'esperienza più naturale. Si sta inoltre valutando la predisposizione di kit utilizzabili in sale più ampie, fino alle 70 postazioni.

## Lo Smart Working in Würth

### L'ORGANIZZAZIONE

Il Gruppo Würth, fondato nel 1945, è leader mondiale nella distribuzione di prodotti e sistemi per il fissaggio ed il montaggio, con oltre 130 000 prodotti nella propria gamma di vendita. È presente in 84 Paesi con più di 400 aziende e 77 000 collaboratori.

Presente in Italia da oltre 55 anni, offre un servizio celere ed efficiente ai propri clienti, grazie ad un centro logistico ad Egna (BZ), che è anche sede legale, ed uno a Capena (Roma Nord), potendo inoltre contare su oltre 150 punti vendita in tutta Italia. Le sedi italiane, tra le quali anche gli uffici della divisione industria a Padova e Cormano, annoverano 3.300 collaboratori, di cui circa 2.400 sono venditori tecnici commerciali.

### L'ESIGENZA

Le esigenze che hanno portato ad implementare un progetto di Smart Working sono due, strettamente connesse tra loro. La prima riguarda l'introduzione di un nuovo modello di leadership: l'azienda vuole infatti accrescere la propria produttività e la propria efficienza tramite una gestione dell'organizzazione meno gerarchica, più agile e flessibile e che metta al centro le persone, dove la responsabilizzazione e la condivisione diventano sempre più elementi strategici nel lavoro quotidiano. La seconda esigenza riguarda invece

l'incremento dell'attrattività della location di lavoro per i candidati. A tale scopo, l'azienda vuole differenziarsi dalle concorrenti agli occhi dei potenziali collaboratori per mezzo di un modello organizzativo innovativo.

### L'INIZIATIVA

L'iniziativa di Smart Working di Würth si inserisce in un progetto più ampio di Change Management, denominato HR Evolution. Il progetto, strategico e globale, è sostenuto dall'Amministratore Delegato, da tutta la direzione generale e promosso dal reparto HR e punta a trasformare il modello dell'organizzazione rendendolo sempre meno verticale, con un nuovo modello di leadership legato alla gestione per obiettivi e all'empowerment. Assieme a questo l'adozione della business agility è volta a facilitare la realizzazione di progetti innovativi, con maggiore efficienza grazie al lavoro in team trasversali, che condividono metodi e strumenti "Agile". Il progetto è stato avviato nelle sedi di Egna e di Capena ma prevede, nei prossimi mesi, il progressivo coinvolgimento di tutti gli uffici amministrativi. Come primo step, da settembre 2018, sono state preliminarmente eliminate le timbrature per tutto il personale di sede, a febbraio 2019 l'azienda ha dato avvio a un progetto sperimentale che ha coinvolto cinque team, selezionati in base ad una valutazione dell'adeguatezza delle attività svolte, della predi-

sposizione e dei benefici attesi. Il progetto sperimentale consente di lavorare in luoghi diversi dalla sede abituale fino a una giornata lavorativa alla settimana e gli smart worker hanno la medesima flessibilità di orario di cui usufruisce tutta l'azienda, che non prevede timbrature ma chiede che l'orario di lavoro copra almeno la fascia tra le 9 e le 16. La scelta del luogo di lavoro non è regolamentata ma lasciata alla scelta del dipendente, con l'unico vincolo di garantire una connessione dati che consenta una velocità di trasferimento dati pari ad almeno a 4 MB/s – in caso di problemi di connessione, è previsto da contratto il rientro in ufficio – e che il luogo scelto rispetti i criteri di salute e sicurezza su cui ogni smart worker è stato formato ed informato. Per quanto riguarda la dotazione tecnologica individuale, tutti gli smart worker hanno ricevuto una SIM aziendale e a tutti coloro dotati di un PC fisso è stato sostituito con un PC portatile aziendale comprensivo di un pacchetto software di sicurezza e di VPN per permettere il collegamento alla rete aziendale da remoto. In collaborazione con Cisco, sui PC portatili è stata inoltre installata un'applicazione per call conference e messaggistica istantanea. La dotazione degli smart worker comprende anche un paio di cuffie professionali per garantire la discrezionalità durante le telefonate.

Il cambiamento è stato accompagnato da un percorso formativo iniziato con alcuni workshop per condividere la visione

del cambiamento del modello di leadership e per raccogliere proposte e aspettative di tutti i people manager e collaboratori coinvolti nella fase pilota e proseguito con una formazione più specifica, avente l'obiettivo di indicare i criteri per la scelta di un luogo di lavoro sicuro. Parallelamente è stato realizzato un percorso di formazione ad hoc che ha coinvolto tutti i people manager di sede, cioè circa 70 persone, in una serie di incontri incentrati sullo sviluppo del ruolo del manager quale facilitatore e coach.

Il progetto è coordinato da un team appositamente costituito, che si è inoltre avvalso di supporti esterni nella fase di analisi dei fabbisogni e nella progettazione. Il costo del progetto ammonta a circa 200 000 €, che comprendono le attività di consulenza, l'analisi dei fabbisogni e la strumentazione fornita agli smart worker che hanno preso parte al progetto sperimentale.

Würth ha intenzione inoltre di riprogettare il layout degli spazi in ottica Smart Office: Egna 2020 è un progetto che verte su una revisione totale della sede di Egna dal 2020. Questa iniziativa prevede la costruzione entro il 2022 di un nuovo centro logistico molto moderno, e di alcuni edifici insieme alla ristrutturazione di altri già esistenti. In particolare, i nuovi spazi saranno caratterizzati dalla disponibilità di aree di collaborazione, di concentrazione e di aree dedicate a incontri brevi e informali, alcune ricavate dagli uffici della

direzione messi a disposizione dei collaboratori, mentre il numero di postazioni assegnate diminuirà. È in programma la costruzione de “La casa del cliente”, la quale comprenderà uno showroom dei sistemi logistici, un punto vendita e spazi dove poter realizzare gli incontri con i clienti. Würth sta inoltre valutando di trasformare la mensa in uno spazio di collaborazione che possa essere aperto anche a clienti, fornitori, associazioni d’impresa, enti provinciali e regionali. In ottica Smart City, l’azienda sta creando nel centro di Bolzano un punto vendita che sarà anche un luogo di networking. La fase sperimentale dello Smart Working, iniziata a febbraio, ha coinvolto 60 persone, ed altrettante ne saranno coinvolte nella fase di estensione, prevista da giugno, e un ulteriore centinaio con la successiva, in avvio a ottobre 2019, secondo un piano che prevede l’ingresso progressivo di circa 40/50 nuovi smart worker ogni mese, fino a raggiungere il totale dei collaboratori.

### **BENEFICI E SVILUPPI FUTURI**

Nonostante uno scetticismo iniziale da parte di alcuni team, l’impatto è molto positivo: in particolare, risulta migliorato l’equilibrio tra lavoro e vita privata e si è sperimentato un migliore rendimento da parte di tutti gli smart worker. In particolare, si è osservato un tasso di adesione del 93%, una riduzione dell’assenteismo del 143%. Per quanto riguarda la

produttività, nell’ambito dell’eBusiness, rispetto al periodo precedente all’implementazione dello Smart Working, il tasso di sviluppo dei nuovi clienti è stato 5 volte superiore e la numerica ordini 4 volte maggiore. Per la parte contabile, la numerica delle registrazioni è aumentata dell’8%. Inoltre, si sono potute osservare avvisi di nuove attività ed una ripresa di progettualità accantonate.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working davvero: la flessibilità non basta**

### **Gli Attori**

Ottobre 2019



---

# 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. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*). Dal 2015, la Scuola è membro di **AACSB International** – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accreditamento. La Scuola è presente inoltre nei **QS World University Rankings** con i programmi MBA. Nel 2017, la School of Management 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*). 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 **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**. 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 quasi 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su 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 5000 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 Digital Innovation***

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 il nostro Paese;
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 | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Smart Working

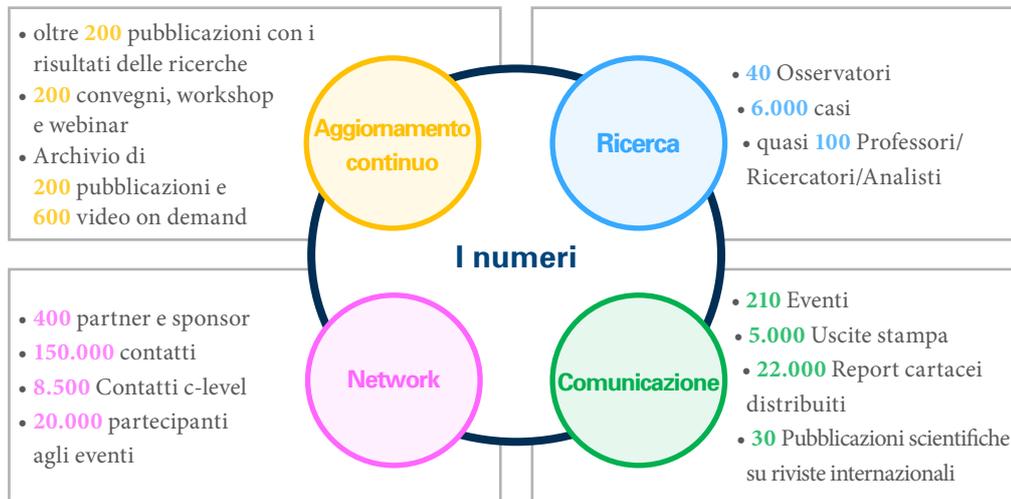
### **Verticals:**

Business Travel | Cloud per la PA | Contract Logistics “Gino Marchet” | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | Gioco Online | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Innovazione Digitale nelle PMI | Internet Media | Kids & Toys | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart & Connected Car | Smart AgriFood | Supply Chain Finance | Tech Company – Innovazione del Canale ICT

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

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

## I numeri chiave



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

Seguici anche su: [in](#) [twitter](#) [f](#) [instagram](#) [youtube](#)

## 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

## I percorsi di aggiornamento sul digitale

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano organizzano diversi percorsi di **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 delle nostre Ricerche annuali.

*Tutti gli eventi possono essere seguiti  
in diretta web e on demand*



Vieni sul sito [WWW.OSSERVATORI.NET/it\\_it/percorsi](http://WWW.OSSERVATORI.NET/it_it/percorsi)  
per conoscere l'offerta completa dei percorsi e le date aggiornate degli appuntamenti

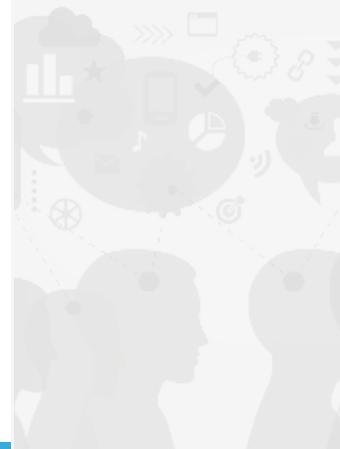
- AGENDA DIGITALE E INNOVAZIONE NELLA PA
- ARTIFICIAL INTELLIGENCE
- BIG DATA & ANALYTICS STRATEGY
- BLOCKCHAIN & DISTRIBUTED LEDGER
- CLOUD COMPUTING STRATEGY & IT GOVERNANCE
- CONTRACT LOGISTICS
- DIGITAL B2B: DALLA FATTURAZIONE ALLA COLLABORAZIONE DI FILIERA
- DIGITAL RETAIL INNOVATION: DATI, TECNOLOGIE ED ESPERIENZE
- DPO
- EXPORT DIGITALE: STRATEGIE A CONFRONTO
- GOVERNANCE DEI CONTRATTI ICT
- HR INNOVATION & SMART WORKING PRACTICE
- IL GDPR È ORMAI EFFICACE. COME AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE
- INDUSTRIA 4.0
- INFORMATION SECURITY & PRIVACY
- INTERNET MEDIA STRATEGY
- INTERNET OF THINGS APPLICATION
- L'ECOMMERCE B2C IN ITALIA: DATI, TREND E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- L'EVOLUZIONE DIGITALE NELLA GESTIONE DEI VIAGGI D'AFFARI
- LE OPPORTUNITÀ DALLA RIVOLUZIONE FINTECH & INSURTECH



NOVITÀ

Scopri anche  
le nuove pubblicazioni  
"GRAFICI",  
la nuova sezione  
"VIDEO" e il nuovo  
abbonamento "VIP"

Per maggiori  
informazioni e dettagli  
visita il portale  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## L'Innovazione Digitale on Demand

**I servizi di aggiornamento continuo  
degli Osservatori Digital Innovation**

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di oltre 80 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni puntano 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.



Visita il sito [WWW.OSSERVATORI.NET](http://WWW.OSSERVATORI.NET)  
per maggiori informazioni sugli abbonamenti e come accedere a tutti i prodotti e servizi

## SERVIZI PREMIUM

Attraverso la nostra piattaforma multimediale e interattiva [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) è possibile accedere a tutto il know-how delle ricerche realizzate dagli Osservatori per essere costantemente aggiornati, in qualsiasi luogo e con qualsiasi dispositivo, su tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale. All'interno di Osservatori.net potrete trovare:

- **RAPPORTI** con i risultati integrali delle Ricerche e Business Case relativi all'innovazione digitale (oltre 200 all'anno)
- una **NUOVA raccolta di GRAFICI** per rappresentare puntualmente tutti i numeri e i trend dei mercati digitali
- Atti, Diretta Web e Video on demand dei **CONVEGNI** degli Osservatori (circa 30 all'anno)
- Partecipazione in aula, diretta Web e Video on demand dei **WORKSHOP** (della durata di 3/4 ore) con Analisti ed Esperti (oltre 20 all'anno)
- Diretta Web e Video on demand dei **WEBINAR** (della durata di 1 ora) con Analisti ed Esperti (oltre 150 all'anno)
- una **NUOVA sezione VIDEO** dedicata a interviste, opinioni dei ricercatori e presentazioni animate per conoscere lo stato dell'arte del digitale
- Call con **ANALISTI** per domande e approfondimenti sui risultati delle ricerche

## COME ACCEDERE A CONTENUTI E SERVIZI

Gli Abbonamenti consentono di accedere a tutto il know-how, ai contenuti e agli eventi e sono disponibili in due tipologie:

- l'abbonamento **singolo** garantisce l'accesso "personale" ai contenuti e servizi premium e non può essere condiviso con altre persone. Questo abbonamento consente la visualizzazione dei video on demand dei webinar e dei workshop per 30 giorni dal primo accesso;
- l'abbonamento **aziendale** consente accessi multipli in funzione del numero di Pass acquistati. Per gli abbonamenti aziendali è possibile accedere ai video on demand dei workshop e dei webinar presenti per tutta la durata dell'abbonamento.

ABBONAMENTO SINGOLO:	PREMIUM PASS	FULL PREMIUM PASS	FULL PREMIUM PASS VIP
<b>Dati e Pubblicazioni &amp; Business Case</b>	accesso completo	accesso completo	accesso completo
<b>Diretta Web e Video On Demand dei Convegni</b>	accesso completo	accesso completo	accesso completo
<b>Workshop di Approfondimento Premium</b> (in aula, diretta web e video on demand per 30 giorni)	sconto del 70%	accesso completo	accesso completo
<b>Call con Analisti</b>	x	5 slot da mezz'ora	5 slot da mezz'ora
<b>Webinar</b> (in aula, diretta web e video on demand per 30 giorni)	x	accesso completo	accesso completo
<b>Sezione "Grafici"</b>	x	x	accesso completo
<b>Sezione "Video"</b>	x	x	accesso completo
	690 € + IVA	1.890 € + IVA	2.790 € + IVA



---

## I Sostenitori della Ricerca

### Partner

- Avaya
- Cisco
- DEGW
- Doxa
- Il Prisma
- Logitech
- Microsoft
- Nespresso
- Poly
- Progetto CMR
- Ricoh
- Sedus

### Sponsor

- Vodafone

### Supporter

- NFON

### Con il patrocinio di

- WOW! Webmagazine



Avaya  
[www.avaya.com/it](http://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 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, chatbot, 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 soluzioni di Avaya. 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. Avaya libera le persone dalle loro scrivanie e offre 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](http://www.cisco.com/it)

**Cisco** è il leader tecnologico mondiale che trasforma il modo in cui le persone si connettono, comunicano e collaborano. Fondata nel 1984, da oltre 30 anni Cisco è al centro dell'evoluzione delle tecnologie di rete, grazie alla sua capacità di anticipare i nuovi scenari e proporre soluzioni innovative, applicando strategie di innovazione aperta, investendo costantemente in ricerca e sviluppo e dialogando con clienti e partner.

Oggi Cisco sta ridisegnando completamente la rete per trasformarla in una rete intuitiva: una piattaforma intelligente e sicura, per affrontare le sfide di oggi e del futuro.

Cisco è presente in Italia dal 1994; da sempre partecipa attivamente allo sviluppo del nostro paese e sostiene la realizzazione della sua agenda digitale, aiutando imprese, istituzioni e cittadini a cogliere tutti i vantaggi della digitalizzazione.

Rendere più ampio e solido l'ecosistema di innovazione, aiutare le aziende a essere più competitive e a crescere grazie a tecnologie sicure, sostenere l'innovazione delle infrastrutture chiave

per il Paese, diffondere le competenze necessarie per vivere e lavorare nel contesto della trasformazione digitale attraverso il programma di formazione Cisco Networking Academy sono le linee guida principali della sua azione. Un impegno confermato anche negli ultimi anni con il piano di investimenti Digitaliani, lanciato nel 2016 per accelerare la digitalizzazione del Paese.

A livello mondiale Cisco ha oltre 70.000 dipendenti e un fatturato globale di 49,6 miliardi di dollari (FY2018). In Italia l'azienda ha sede principale a Vimercate (MB), dove si trova anche un laboratorio di ricerca e sviluppo sulla fotonica, e ha sedi a Roma e Padova. In Italia e nel mondo, Cisco si distingue per la qualità dell'ambiente di lavoro e delle opportunità che offre ai suoi dipendenti, come testimoniato dal fatto che la filiale italiana ha ottenuto per quattro anni consecutivi, dal 2016 al 2019, il primo posto nella classifica Great Place to Work.

**Lombardini22**  
DESIGN THINKING

**DEGW**

DEGW  
www.degw.it

DEGW è leader nel settore del workplace con i servizi di consultancy & design: consulenza organizzativa e immobiliare, space planning, interior design e workplace change management.

Grazie a un approccio basato sulla ricerca e sull'osservazione dei comportamenti organizzativi e di come questi vengono influenzati dall'ambiente fisico, DEGW è in grado di aiutare le aziende a migliorare la propria performance adeguando lo spazio di lavoro alle strategie aziendali e ai bisogni delle persone.

Diretta da Alessandro Adamo, director e partner Lombardini22, DEGW è in grado definire le nuove esigenze spaziali e introdurre nuovi modi di lavorare adatti all'organizzazione, con l'obiettivo di migliorare performance e processi limitando i costi.

La progettazione integrata di ambienti per il lavoro è un servizio di progettazione completa e interdisciplinare, orientato al benessere delle persone e dell'ambiente.

Si svolge attraverso i servizi di consulenza (valutazione strategica e a lungo periodo dell'efficienza degli spazi ufficio, per definire le nuove esigenze spaziali e introdurre nuovi modi di lavorare); space planning (traduzione delle esigenze del cliente in soluzioni spaziali, migliorando le performance aziendali e generando valore aggiunto al business); interior design (progettazione di spazi ufficio efficienti, efficaci ed espressivi, che riflettono la cultura aziendale e offrono spazi di interazione e scambio); change management (fornire gli strumenti per sviluppare un progetto sulla base delle reali esigenze di chi vive quotidianamente gli spazi e gestirne l'impatto del cambiamento).

Dal 2008 DEGW fa parte di Lombardini22, gruppo leader nello scenario italiano dell'architettura e dell'ingegneria che opera a livello internazionale attraverso sei brand: L22, dedicato all'architettura e all'ingegneria; DEGW, leader nella consulenza strategica sui modi di lavorare e sull'interazione fra spazio fisico e performance aziendale; FUD Factory, specializzato in Physical Branding e Communication Design; CAP DC, specializzato in Data Center Building & Refurbishment; Eclettico, specializzato in Luxury Interior Design e Atmos, dedicato alla progettazione di spazi sensoriali attraverso l'uso strategico di luce, suono, colore e aria.

Alcuni dei suoi ultimi grandi progetti sono a Milano Le Village, FC internazionale, Torre Allianz, Microsoft House a Porta Nuova, l'headquarter di Prysmian Group, la sede EY, e a Roma le sedi di IBM e Fox.



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. Dal 2019 Doxa fa parte di *BVA Group*, leader europeo nelle ricerche di Customer Experience (feed-back-management, mystery shopping, monitoraggio della qualità, soddisfazione del cliente, NPS ed etnografia).

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.

**= il prisma =**  
DESIGN HUMAN LIFE

**Il Prisma**  
[www.ilprisma.com](http://www.ilprisma.com)

**Il Prisma** è una società di progettazione italiana che opera in gran parte del mondo, nell'area di convergenza tra persone e organizzazioni, per progettare spazi ricchi di vita, ingaggio, coinvolgimento. La società ha sedi a Londra, Milano, Roma e Lecce, ed è suddivisa in 3 Business Unit: Architettura (Cityscape), Workplace (Worksphere) e Retail & Hospitality (Destination).



Logitech  
www.logitech.com

**Logitech** progetta prodotti che trovano posto nella vita di tutti i giorni, semplificando e migliorando le esperienze digitali di cui le persone hanno bisogno costantemente. Oltre 35 anni fa, Logitech ha iniziato a connettere le persone tramite computer, ora progetta prodotti che generano sinergia attraverso musica, gaming, video e computer, per creare, collaborare e divertirsi di più.

Nel corso degli anni Logitech ha *ampliato la sua gamma di prodotti* inserendo le tastiere, gli altoparlanti, i puntatori, gli accessori per tablet, le cuffie, i dispositivi per la sicurezza e gli apparati di videoconferenza. Inoltre ha rafforzato l'idea di *proporre prodotti plug-and-play* basati su standard di comunicazione aperti e ampliando sempre più l'offerta verso le *soluzioni per le aziende*.

Oggi Logitech è focalizzata sul fare solo ciò che le viene meglio: l'hardware, e stringere partnership con selezionate aziende in grado di integrare e migliorare con successo le sue soluzioni. Al momento, si possono annoverare partnership strategiche in ambito Cloud Video con Microsoft, Zoom e Google, ma anche con aziende legate all'ecosistema dei PC e quelle focalizzate sui prodotti audio video.

Logitech ha interpretato alla perfezione *le nuove tendenze degli spazi dedicati al lavoro* e ha trasformato l'industria della videoconferenza lanciando sul mercato *strumenti di qualità professionali pensati per le aziende di tutte le dimensioni* e portando le comunicazioni video di qualità HD nelle sale riunioni di piccole dimensioni e nei moderni open space.

Oggi Logitech ha nel suo portfolio soluzioni che soddisfano le esigenze più disparate: dalla postazione singola -in ufficio e in mobilità- alle soluzioni per ambienti di lavoro professionali fino alle sale riunioni.

*In Logitech l'utente è posto al centro di ogni progetto:* dall'end user che ha la necessità di utilizzare i sistemi di videoconferenza, e che probabilmente non è avvezzo alla tecnologia, all'IT manager che deve gestire le sale riunioni ed assicurarsi che tutto funzioni correttamente.

In questo ecosistema ci sono molte cose che Logitech fa per allinearsi alle necessità del cliente, ma la più importante è quella di *creare un'esperienza omogenea in ogni spazio di lavoro*.

Logitech aiuta le aziende a migliorare la produttività grazie a una collaborazione più efficace, intuitiva ed economicamente sostenibile.



Microsoft  
www.microsoft.com

Fondata nel 1975, **Microsoft** è leader mondiale nel software, nei servizi e nelle tecnologie internet in grado di aiutare persone e aziende 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 dipen-

denti, 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.



Nespresso  
www.nespresso.com/it

Nestlé Nespresso SA è l'azienda pioniera e di riferimento nel segmento del caffè porzionato di alta qualità. Fondata nel 1986, Nespresso ha da sempre puntato sull'innovazione per poter offrire ai consumatori di tutto il mondo la miglior qualità di caffè possibile. Con sede a Losanna, in Svizzera, Nespresso è presente in 80 Paesi e conta 13.600 dipendenti. Nel 2018 ha gestito una rete di vendita globale composta da circa 800 Boutique.

Nespresso opera in Italia dal 1999, dove ha inaugurato un nuovo modo di vivere l'esperienza del caffè grazie al Sistema Nespresso. Oggi l'azienda è una realtà di successo in Italia, con oltre 70 Boutique dislocate nelle principali città italiane a cui si affiancano le altre opzioni di acquisto (e-commerce, app e call center) che costituiscono un'eccezionale esperienza multicanale. Inoltre, Nespresso propone una gamma di prodotti e servizi a clienti professionali, con una divisione Business-to-Business dedicata al settore del fuori casa.

Per Nespresso la sostenibilità sociale e ambientale rappresen-

ta da sempre un fattore chiave dell'approccio all'intera filiera di produzione e il concetto di Circular Economy si rispetta in ogni fase del business.

Nel 2003 Nespresso ha avviato il programma *AAA Sustainable Quality™*, un progetto attivo nei Paesi di origine del caffè che coinvolge direttamente i coltivatori locali, con l'obiettivo di contribuire al benessere sociale, economico e ambientale del territorio. Le tre "A" corrispondono ai tre pilastri fondamentali di questo approccio: qualità, sostenibilità e produttività.

Attraverso questo programma, che mira ad assicurare la tracciabilità completa delle aziende agricole, Nespresso lavora direttamente con oltre 100.000 coltivatori per garantire una produzione di caffè di altissima qualità in modo sostenibile, creando al tempo stesso migliori condizioni di vita per i coltivatori e le loro famiglie.

Nel 2014, ha poi avviato *The Positive Cup*: il programma globale che prevede iniziative che hanno come obiettivo quello di garantire la sostenibilità in ogni fase del processo produttivo, a partire dalle origini del caffè. In Italia, il progetto si è tradotto in "Da Chicco a Chicco", programma di raccolta e riciclo delle capsule esauste che rappresenta un innovativo approccio di economia circolare e consente di limitare l'impatto ambientale del consumo di caffè, favorendo il riciclo di alluminio in Italia.



Poly  
www.poly.com

**Poly** (precedentemente Plantronics e Polycom) è una società di comunicazione globale che alimenta una significativa connessione e collaborazione umana.

Poly combina la leggendaria esperienza audio e le potenti funzionalità di video e conferenza per colmare le distrazioni, la complessità e la distanza che rendono difficile la comunicazione dentro e fuori dal luogo di lavoro.

Poly crede nelle soluzioni che semplificano la vita quando si lavora insieme e con i servizi dei partner.

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.



**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: Rome, 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, di Wolters Kluwer, Indicod, E-novia ed Air France a Milano.

**RICOH**  
imagine. change.

Ricoh  
[www.ricoh.it](http://www.ricoh.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 148 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.



NFON  
[www.nfon.com](http://www.nfon.com)

Con sede a Monaco di Baviera, **NFON AG** è l'unico provider di servizi cloud PBX paneuropeo, con oltre 30.000 aziende clienti in Europa.

L'Italia rappresenta il 15° Paese in cui il Gruppo NFON è attivo, un passo importante nel costante processo di internazionalizzazione dell'azienda.

Con Cloudya, NFON offre una soluzione semplice, indipendente e affidabile per avanzate comunicazioni business via cloud.

Ulteriori soluzioni premium e specifiche per settori verticali completano il portfolio nell'ambito della comunicazione cloud.

Con soluzioni di comunicazione intuitive, NFON AG consente alle aziende europee di migliorare le proprie attività lavorative ogni giorno di più.

NFON è la nuova libertà nella comunicazione aziendale.



**WOW! Webmagazine**  
[www.wow-webmagazine.com/it](http://www.wow-webmagazine.com/it)

**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 sei 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) oltre a *eventi, allestimenti, incontri* e momenti di networking (seminari, session, concerti, tavole rotonde, corsi, ecc).





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for taking notes.

Copyright 2019 © 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)



www.osservatori.net

Seguici anche su:



PARTNER

AVAYA



Lombardini22  
DESIGN THINKING  
DEGW



= il prisma =  
DESIGN HUMAN LIFE

logitech®



NESPRESSO.



RICOH  
imagine. change.

sedus

SPONSOR



SUPPORTER



CON IL PATROCINIO DI

