



POLITECNICO

MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio Smart Working **(Smart) Work in progress!**

Ottobre 2016

Indice

Introduzione	3
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
LA RICERCA	
Executive Summary	7
<i>di Mariano Corso e Fiorella Crespi</i>	
I Rapporti	25
La Nota Metodologica	27
Il Gruppo di Lavoro	37
IL CONVEGNO	
L'Agenda del Convegno	41
I Relatori	43
La Selezione di Slide	51
APPROFONDIMENTI	
Studi di caso	71
GLI ATTORI	
La School of Management	97
I Sostenitori della Ricerca	105

Introduzione

Il 2016 è stato un anno di svolta per lo Smart Working in Italia: alla crescente diffusione delle iniziative ed alla loro maturazione, si è accompagnata una sempre maggiore consapevolezza anche a livello istituzionale.

Il Disegno di Legge del Governo è approvato in Parlamento e, dopo l'assegnazione alla 11° Commissione permanente (Lavoro, Previdenza sociale), è stato presentato in assemblea al Senato il 29 luglio e si appresta ora a concludere il percorso che dovrebbe portarlo alla trasformazione in legge. Non sono mancati i dibattiti e le contrapposizioni su alcuni aspetti chiave, ma la cornice leggera con cui è stata impostata la normativa e l'attenzione posta rispetto ad alcuni elementi come il diritto alla disconnessione, la parità di trattamento salariale e la formazione per gli Smart Worker, sono sicuramente elementi che rendono il testo uscito dal Senato ancora più ricco di quello proposto dal governo.

“Lavori in corso” dunque! Lo Smart Working rappresenta un trend sempre più rilevante destinato a rilanciare e dare una boccata di innovazione e flessibilità a un mercato del lavoro per troppi anni bloccato da rigidità e contrapposizioni. Restano, tuttavia, sfide importanti e ancora tutte da affrontare, come l'applicazione dello Smart Working in nuovi settori come la Pubblica Amministrazione – possibile nella teoria ma di fatto ancora ai blocchi di partenza – la diffusione tra le Piccole e Medie Imprese – ad oggi ancora del tutto insoddisfacente – e la declinazione e reinterpretazione dello Smart Working nei settori manifatturieri anche alla luce dell'emergere di nuove professionalità come quelle che scaturiranno dalle trasformazioni innescate dall'Industria 4.0.

L'Osservatorio, al suo quinto anno di attività, ha monitorato l'evoluzione del fenomeno in Italia attraverso il confronto diretto con i principali attori aziendali e gli interlocutori istituzionali. La Ricerca ha coinvolto 339 manager delle funzioni IT, HR e Facility Manager attraverso survey on line e l'organizzazione di tre workshop nei quali condividere e validare risultati e best practice.

Grazie alla collaborazione con Doxa, è stato possibile coinvolgere un panel rappresentativo di 1.004 lavoratori attraverso una survey on line che ha permesso di rilevare le attuali modalità di lavoro delle persone e l'impatto di queste su alcuni aspetti, come le performance lavorative e il work life balance.

Comitato Scientifico



Umberto Bertelè
Chairman degli
Osservatori
Digital Innovation



Alessandro Perego
Direttore Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Raffaello Balocco
Comitato Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Mariano Corso
Responsabile Scientifico
Osservatorio
Smart Working



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Osservatorio Smart Working (Smart) Work in progress!

La Ricerca

Ottobre 2016

Executive Summary

Gli Smart Worker in Italia

Lo Smart Working in Italia non è più un'utopia né una nicchia, ma una realtà rilevante e in crescita che coinvolge sempre più lavoratori e ha grandi potenzialità di espansione. Anche limitandoci a considerare lo Smart Working nelle sole forme ad oggi sperimentate con successo da tante organizzazioni, i lavoratori che – sulla base della tipologia di attività che svolgono – potrebbero fare Smart Working sono almeno 5 milioni, circa il 23% del totale degli occupati¹. Rimangono per adesso esclusi da questo conteggio coloro che svolgono attività operative vincolate alla postazione fisica come artigiani, operai specializzati, agricoltori, conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli che, allo stato attuale delle tecnologie, non possono adottare lo Smart Working o almeno non nelle forme che comunemente consideriamo. Per altri motivi, ovvero perché il loro modo di organizzare il lavoro è già di fatto caratterizzato da elevata flessibilità e autonomia, non rientrano tra il novero dei potenziali Smart Worker i liberi professionisti, gli imprenditori e i lavoratori di organizzazioni pubbliche o private che hanno meno 10 addetti.

Ma quanti sono oggi gli Smart Worker in Italia e quanto è in crescita il loro numero? Rispetto all'analoga stima fatta nel 2013, gli Smart Worker presenti nelle organizzazioni con più di 10 addetti sono aumentati di circa il 40% passando dal 5% al 7% del totale dei lavoratori. Gli Smart Worker che godono di una rilevante discrezionalità nella definizione delle proprie modalità di lavoro, in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati. In questo

¹ Gli occupati in Italia mediamente nell'anno 2015 sono stati circa 22.465.000 (Fonte: ISTAT).

gruppo rientra sia chi opera in organizzazioni che di fatto definiscono e promuovono lo Smart Working, sia chi lavora in questo modo pur in assenza di una precisa policy aziendale. Nel complesso possiamo stimare si tratti di 250.000 lavoratori in Italia.

Gli Smart Worker sono ancora prevalentemente uomini, anche se lo squilibrio di genere è diminuito passando dal 72% del 2013 all'attuale 69%. Resta invece forte lo squilibrio geografico: oltre uno Smart Worker su due vive al nord, mentre quelli che abitano nel sud e nelle isole sono appena uno su 10.

Lo Smart Working nelle organizzazioni

L'interesse e l'adozione dello Smart Working nelle imprese è ancora molto influenzato dalla dimensione aziendale.

² Per organizzazioni di grandi dimensioni si considerano quelle con un numero di addetti superiore a 250.

I progetti strutturati nelle grandi organizzazioni² sono cresciuti in misura significativa rispetto al 2015 passando dal 17% al 30% nel 2016 nel campione analizzato. Occorre poi considerare l'11% di organizzazioni che dichiara di lavorare secondo modalità Smart pur senza aver introdotto un progetto sistematico. Solo il 12% del campione si dichiara non interessato all'adozione dello Smart Working o ritiene che non possa essere applicato alla propria realtà.

Oltre a questo aumento nella diffusione delle iniziative, nelle grandi organizzazioni si assiste anche a una crescita del numero di persone coinvolte nei progetti di Smart Working: circa metà delle organizzazioni che già lo scorso anno avevano in corso delle iniziative in questo ambito hanno incrementato il numero delle persone coinvolte nei progetti e, della restante parte, un quarto era già a regime e il 20% si è mantenuto ai medesimi livelli di estensione.

Segno tangibile della validità dell'introduzione dello Smart Working è anche il fatto che nessuna organizzazione dichiara di avere ridotto, a fronte dei risultati delle sperimentazioni, il numero delle persone coinvolte.

Situazione ben diversa è quella che si riscontra nelle Piccole e Medie Imprese³ (PMI), dove il livello di diffusione di progetti strutturati rimane sostanzialmente analogo allo scorso anno: appena il 5% del campione dichiara di avere iniziative strutturate in atto, mentre il 13% sostiene di lavorare già in modalità Smart pur in assenza di progetti strutturati. Nella analoga rilevazione fatta lo scorso anno queste cifre erano rispettivamente il 5% e il 9%, segno che quel fenomeno virale che caratterizza l'evoluzione dello Smart Working non ha ad oggi "contagiato" le PMI. Le motivazioni alla base di questo scarso interesse sono da ricercarsi soprattutto nella limitata convinzione da parte del management e nella mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili. Il messaggio positivo è che aumenta rispetto allo scorso anno il numero di PMI interessate o per lo meno a priori non contrarie all'introduzione dello Smart Working al loro interno: se nel 2015 il 48% delle PMI dichiarava di non avere interesse ad introdurre iniziative di Smart Working in azienda, quest'anno il numero si è ben più che dimezzato (18%) dimostrando una maggiore consapevolezza e apertura.

³ Per Piccole e Medie Imprese si considerano le organizzazioni con un numero di addetti compreso tra 10 e 249.

Le fasi dei progetti di Smart Working

Lo Smart Working è un percorso che, nella maggior parte delle organizzazioni di grandi dimensioni che lo adottano, è ancora in fase di crescita. Solo nel 25% delle imprese la diffusione viene considerata a regime, mentre nel 40% si trova nella fase di estensione dell'iniziativa.

tiva, cioè quella in cui a fronte di risultati positivi si sta coinvolgendo una popolazione maggiore, mentre il 35% ha ancora in corso una prima sperimentazione in cui questa modalità di lavoro viene testata su un limitato numero di persone.

Se consideriamo invece coloro che non hanno ancora iniziative ma le introdurranno in futuro, la quasi totalità (97%) sta conducendo un'analisi di fattibilità ovvero la definizione del modello da introdurre, della dotazione tecnologica necessaria e della popolazione target dell'iniziativa.

Si tratta di un segnale della consapevolezza di come l'adozione dello Smart Working non possa essere improvvisata, ma richieda una valutazione attenta e la progettazione di un percorso di implementazione che parta proprio dall'analisi di fattibilità del progetto. Gli elementi maggiormente considerati durante tale fase sono la dotazione tecnologica, la predisposizione delle persone e le caratteristiche dei compiti: tre elementi fondamentali per poter identificare non solo la fattibilità, ma anche le caratteristiche del modello di Smart Working adottabili in termini di policy e target potenziali.

La maggior parte delle aziende (71%) pone, in fase di studio di fattibilità, particolare attenzione alla mappatura e alla valutazione dell'insieme di strumenti e servizi che costituiscono la dotazione tecnologica, per verificare che le persone possano lavorare con efficacia da remoto o in mobilità. La mappatura consente inoltre di constatare la necessità di un investimento economico, e quindi di identificarne l'ammontare, per l'approvvigionamento di strumenti e/o servizi necessari a rendere "mobile" i lavoratori che faranno parte del progetto. Strumenti tipici inclusi nella dotazione tecnologica per lo Smart Working sono PC portatile, cellulare/smartphone, accesso alla VPN e strumenti di social collaboration per favorire l'interazione a distanza.

Un secondo aspetto a cui gran parte delle aziende (67%) pone particolare attenzione in vista dell'avvio di un progetto di Smart Working è l'analisi delle attività che le persone svolgono, per identificare coloro che si dimostrano più pronti a cogliere appieno le potenzialità di questa modalità di lavoro. In particolare le persone che svolgono attività remotizzabili e che dimostrano una predisposizione al cambiamento e una forte responsabilizzazione sui risultati rappresentano i possibili candidati per una sperimentazione del progetto.

La partecipazione ai progetti di Smart Working non si configura in generale come un obbligo per il dipendente, per questo più della metà delle imprese analizzate (54%) ha definito una procedura che permettesse alle persone idonee di candidarsi a partecipare al progetto pilota oltre che stabilire i criteri e i vincoli per un'eventuale graduatoria per identificare coloro che parteciperanno a una prima fase di sperimentazione.

Le attività di monitoraggio e accompagnamento delle iniziative di Smart Working

Gran parte delle imprese che hanno avviato iniziative di Smart Working ha già in atto (78%) o introdurrà nei prossimi 12 mesi (17%) azioni di monitoraggio del progetto tese a valutare l'iniziativa e il raggiungimento degli obiettivi per cui è stata introdotta. Gli aspetti che vengono considerati sono diversi: dalla soddisfazione rispetto all'iniziativa (77%), alla frequenza di utilizzo e le caratteristiche degli Smart Worker (77%), ad aspetti più operativi quali criticità collegate all'utilizzo della tecnologia (59%), impatti sul coordinamento e le relazioni con capo colleghi e clienti interni (55%) e qualità del lavoro svolto (45%). Più raramente vengono valutati indicatori direttamente connessi con risultati di business aziendali come l'impatto su indicatori HR (36%) (es. assenteismo, infortuni, giorni di malattia, ...) e sui KPI di processo (14%).

Le modalità con cui vengono monitorate tali informazioni sono differenti e non sempre alternative: dai questionari di rilevazione ad hoc utilizzati dall'81% del campione, a workshop e incontri con i manager (57%) fino all'analisi di altri indicatori organizzativi (57%) o all'organizzazione di colloqui e di confronti informali (52%).

Tra le azioni di sostegno e accompagnamento alle iniziative di Smart Working le più importanti riguardano la formazione e la comunicazione interna. In particolare sono state spesso previste sessioni di formazione su aspetti di sicurezza delle persone e dei dati in contesti diversi da quelli tradizionali della sede di lavoro (75%), e sulle nuove policy, regole e modalità che caratterizzano il modello (75%). Ai manager inoltre è stata spesso offerta (63%), o verrà offerta nei prossimi 12 mesi (25%), una formazione ad hoc per sensibilizzarli sull'importanza dei valori quali fiducia, delega e responsabilizzazione dei propri collaboratori, superando i concetti tradizionali legati al controllo diretto e al presenzialismo.

Le aziende che hanno attivato progetti strutturati, inoltre, hanno spesso già previsto (79%) o realizzeranno nei prossimi 12 mesi (8%) azioni di comunicazione interna del progetto e del suo avanzamento.

Le leve per lo Smart Working

Per ottenere la sua massima efficacia un progetto di Smart Working dovrebbe agire su una molteplicità di leve in modo da avviare un cambiamento profondo dell'organizzazione. Molto spesso, tuttavia, i progetti nascono da specifici sponsor aziendali con un'attenzione

focalizzata su uno specifico elemento e solo in un secondo momento le imprese si rendono conto dell'importanza di allineare altri aspetti dell'organizzazione. La flessibilità di luogo, principalmente come lavoro da casa (90%), è l'elemento che connota inizialmente i progetti di Smart Working, seguita dalla flessibilità nella gestione dell'orario (73%). La riprogettazione degli spazi fisici risulta essere una leva su cui si riscontra maggior interesse in prospettiva futura, in quanto è quella che richiede investimenti maggiori e una pianificazione e progettazione più complessa.

Se consideriamo le quattro leve dei progetti di Smart Working, cioè flessibilità di luogo, di orario, riorganizzazione degli spazi e creazione di un sistema di Performance Management per obiettivi, emerge che ad oggi le aziende iniziano la sperimentazione implementando principalmente due o tre di questi aspetti, riservandosi spesso di introdurre ulteriori leve in fasi successive.

Nello specifico le aziende che agiscono su una sola leva, puntano tipicamente sulla flessibilità di luogo (intesa come lavoro da casa o da luoghi terzi). Le organizzazioni che attivano progetti integrando due leve aggiungono le policy di flessibilità oraria. Infine le aziende che hanno un approccio più completo, che agiscono cioè su tre driver, integrano alle precedenti delle iniziative di riprogettazione del layout fisico.

Considerando le iniziative che non sono ancora presenti ma che verranno attivate in futuro nelle organizzazioni, flessibilità di luogo e orario saranno ancora quelle maggiormente citate mentre il terzo aspetto su cui le organizzazioni attiveranno dei progetti sarà il processo di Performance Management, ancor prima del ripensamento degli spazi fisici.

Lo Smart Working, per la sua complessità e il gran numero di elementi da considerare, è un progetto che richiede un'attenzione adeguata da parte di tutti i componenti dell'organizzazione, dal Top Management ai people manager.

Per cui, nonostante la governance dei progetti di Smart Working risulti essere prevalentemente centralizzata, e in particolare di competenza della funzione HR (83%), l'iniziativa strutturata in modo sinergico su tutte e quattro le leve, possiede una valenza strategica che necessita il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali interessate.

Infatti dall'analisi delle aziende che stanno adottando lo Smart Working in maniera strutturata emerge che la funzione HR nella quasi totalità dei casi interagisce, a diversi livelli di intensità, con la funzione IT, con il Facility Management e con il Top Management. In particolare la funzione che più di frequente interagisce con la funzione HR è l'IT che, in oltre la metà delle organizzazioni che hanno adottato lo Smart Working, è coinvolto in modo sistematico nel progetto, coerentemente con la rilevanza che le tecnologie digitali rivestono nell'agevolare e rendere possibili nuovi modi di lavorare. Una menzione a parte riguarda l'interazione con le rappresentanze sindacali che sempre più rivestono un ruolo di sostenitore dell'iniziativa.

Le tecnologie digitali per lo Smart Working

Le tecnologie digitali rappresentano il fattore abilitante per lo Smart Working, supportando il lavoro in mobilità e rendendo possibile la comunicazione, la collaborazione e la condivisione di conoscenza a prescindere dalla presenza fisica in un determinato luogo di lavoro.

Spesso i progetti di Smart Working richiedono la definizione di piani di implementazione delle iniziative in ambito IT, come dichiara il 73% del campione degli IT Executive che

hanno attivo un progetto di questo tipo. A questo si accompagna, nel 53% del campione, anche lo stanziamento di un budget di progetto, di competenza dell'IT o allocato al progetto in generale, per integrare la dotazione tecnologica degli Smart Worker con gli strumenti e i servizi necessari e con il panel di tecnologie infrastrutturali dell'azienda. Solo nel 17% dei casi la dotazione posseduta dalle persone non richiede delle integrazioni.

Le tecnologie digitali che abilitano lo Smart Working sono: *Social Collaboration*, i servizi e gli strumenti a supporto della *Mobility* e dell'*Accessibilità* e la *Sicurezza*, e le *Workspace Technology*.

I servizi di *Social Collaboration* sono strumenti che integrano e cambiano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza (es. instant messaging, webconference, convergenza fisso-mobile). Si tratta di iniziative che già hanno un buon livello di diffusione, soprattutto nelle organizzazioni di grandi dimensioni, ma che trovano nello Smart Working un nuovo boost alla diffusione e un incentivo a un uso più maturo e consapevole. Mentre tra le PMI poco meno di una su due ha iniziative di questo tipo.

Gli strumenti maggiormente diffusi sono quelli a supporto della condivisione e archiviazione di documenti che sono presenti nella quasi totalità delle grandi organizzazioni (87%) mentre nelle PMI il livello di diffusione è minore, pari al 34%. Seguono gli strumenti di collaborazione in tempo reale, presenti nel 76% delle grandi organizzazioni e nel 32% delle PMI. Sensibilmente meno diffusi sono gli strumenti social come forum, blog e social network interni presenti nel 29% delle grandi aziende ma solo nel 9% delle piccole.

Le diverse iniziative a supporto della *Mobility* (mobile device, Mobile Business App e

Enterprise Application Store) hanno un differente livello di diffusione in base alla dimensione aziendale: se i mobile device come notebook, smartphone e tablet sono presenti, seppure per specifici profili, nella quasi totalità delle grandi aziende, ciò avviene molto meno nelle PMI.

Per quanto riguarda invece le Mobile Business App, tra le grandi organizzazioni che le rendono disponibili, quelle più diffuse sono legate alla Personal Productivity (es. mail) (54%), alla Business Productivity (es. cruscotti di monitoraggio) (40%) e al supporto della forza vendita (38%).

I servizi per l'*Accessibilità e Sicurezza* sono le iniziative realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e includono anche le soluzioni di virtualizzazione. Nelle grandi organizzazioni, i servizi più diffusi sono la VPN (92%) e l'impostazione di password e codici di sblocco (63%), meno diffusi sono i sistemi di protezione sui dispositivi mobile come i sistemi di crittografia in logica sandbox (15%) o i servizi di blocco a distanza attraverso il remote wipe (20%).

Infine le *Workspace Technology* sono tecnologie che permettono un utilizzo più flessibile ed efficace degli ambienti fisici agevolando il lavoro in mobilità all'interno delle sedi dell'azienda (es. sistemi di prenotazione delle sale riunioni, wifi). Tra le tecnologie che vedranno accrescere la loro diffusione nel prossimo anno vi sono i sistemi di Smart Printing, che il 38% delle grandi aziende del campione ha già a disposizione, mentre il 13% le introdurrà entro i prossimi 12 mesi e i badge multifunzione per l'utilizzo di diversi servizi all'interno dell'azienda (oltre il 40% delle aziende del campione le avrà nel prossimo anno).

Le radici dello Smart Working: verso la Smart Organization

L'introduzione delle leve dello Smart Working quali policy e modelli di flessibilità sono solo l'aspetto più evidente di un cambiamento che deve avere impatti ben più profondi. Un progetto efficace di Smart Working deve porre le radici per lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo, una Smart Organization. Perché questo sia possibile occorre agire su tre elementi: *allineamento strategico, stile di leadership e comportamenti*.

- *Allineamento strategico*: è da intendersi sia come allineamento del progetto rispetto alle priorità strategiche aziendali, sia come allineamento e comunicazione tra gli obiettivi delle persone coinvolte nell'iniziativa.

Per la totalità dei manager HR il progetto di Smart Working è allineato e coerente con la strategia dell'organizzazione e il 63% ritiene tale che l'allineamento sia completo. Anche per quanto riguarda la comunicazione e la condivisione degli obiettivi con le persone coinvolte nel progetto, questa è avvenuta completamente nel 63% dei casi e, in modo sufficiente, nel 33%.

- *Stile di leadership*: tratta dell'approccio che il capo adotta rispetto alle proprie persone e rappresenta un aspetto molto importante nell'agevolare o limitare lo Smart Working. In un percorso di evoluzione degli stili di leadership verso questa modalità di lavoro, il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale e la delega sono le direttrici principali su cui i capi devono imparare a crescere. Questo si traduce nel passaggio da uno stile "Direttivo", in cui il capo non consulta i collaboratori e prende in modo autonomo le decisioni, a uno stile "Partecipativo" in cui vi è condivisione, ma le decisioni vengono comunque prese dal capo, per poi passare in una successiva evoluzione ad un coinvolgimento più attivo dei collaboratori nel processo decisionale, come nell'approccio "Coaching" in cui si decide insieme al responsabile, fino a giungere a uno stile "Fully

Empowered”, in cui la decisione può essere completamente affidata al collaboratore. A seconda del tipo di decisione e del collaboratore il capo deve saper scegliere il giusto approccio da utilizzare. I primi due stili di leadership risultano essere i più diffusi. Secondo quanto dichiarato dai lavoratori, il 40% di loro ha un capo “Partecipativo” mentre il 23% un capo “Direttivo”. Se guardiamo invece la situazione desiderata dalle persone possiamo vedere come la maggior parte (52%) aspirerebbe a un responsabile maggiormente coinvolgente nella presa delle decisioni.

- *Comportamenti*: lo Smart Working richiede un adeguato comportamento organizzativo e una maggiore attenzione da parte di tutti, sia capi che collaboratori, ad alcune soft skill fondamentali per concretizzare le potenzialità che questa modalità di lavoro offre alle persone. La disponibilità a prendere decisioni autonomamente cercando di anticipare i problemi (proattività) e la capacità di identificare velocemente i punti di riferimento interni ed esterni riuscendo a sviluppare relazioni e scambiare informazioni utili (intelligenza organizzativa), sono le skills che connotano maggiormente gli Smart Worker rispetto agli altri lavoratori: il 14% in più degli Smart Worker le possiede. La proattività è inoltre uno degli atteggiamenti più rilevanti secondo oltre la metà dei referenti HR del campione (56%).

I benefici per gli Smart Worker

Quando si parla di Smart Working i principali timori, più o meno esplicitati, sono la percezione che possa limitare lo sviluppo professionale e la carriera, la difficoltà nel comprendere gli impatti sulle prestazioni lavorative e, infine, gli effetti sul work-life balance.

Le evidenze a oggi raccolte permettono di affermare che questi timori sono sostanzialmente infondati: una maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro permette alle persone di ottenere impatti positivi su tutti e tre questi aspetti.

Gli Smart Worker sono decisamente più soddisfatti rispetto alla media dei lavoratori se si considera lo *sviluppo professionale* e la *carriera*: il 41% degli Smart Worker valuta eccellente la propria capacità di sviluppare abilità e conoscenze propedeutiche a un'evoluzione della propria carriera rispetto al 16% del campione complessivo. Questo vale in modo particolare per le donne che fanno Smart Working, per cui il livello di soddisfazione è maggiore del 35% rispetto alle donne che lavorano in modo tradizionale; per gli uomini tale differenza è pari al 22%. Un ulteriore aspetto in cui si riscontra il maggior gap di soddisfazione tra i due gruppi di lavoratori è quella rispetto agli avanzamenti professionali ottenuti.

Con gap minori, ma comunque positivi, vi sono gli aspetti più legati alle *performance professionali*, come la qualità e quantità del lavoro svolto e la capacità di innovare all'interno del proprio team di lavoro. Lo Smart Working, inoltre, ha un effetto positivo concreto sull'engagement delle persone: oltre un terzo del campione si sente di contribuire positivamente alla creazione di un buon clima aziendale e oltre il 40% degli Smart Worker è spesso orgoglioso ed entusiasta del proprio lavoro.

Anche nella capacità di *gestire meglio la vita personale* gli Smart Worker sono maggiormente soddisfatti del campione complessivo: il 35% è molto soddisfatto di come riesce a organizzare il proprio tempo, è il 15% nel campione complessivo, il 29% riesce sempre a conciliare le esigenze personali e professionali rispetto al 15% del campione complessivo. Anche in questo caso le donne appaiono ottenere un beneficio maggiore rispetto agli uomini.

(Smart) Work in progress!

Lo Smart Working è un fenomeno in atto e con un trend di crescita che fa presupporre che l'adozione sarà di anno in anno sempre più ampia. Il successo delle prime implementazioni e la graduale presa di consapevolezza da parte di lavoratori, imprese e istituzioni rendono oggi meno fragile e velleitario il cambiamento e fanno sperare per una più ampia e veloce diffusione. Sulle prospettive dello Smart Working come fattore di innovazione per l'organizzazione del lavoro nel nostro Paese pesano tuttavia alcune questioni che, più che ostacoli, vanno ritenute come altrettanti cantieri su cui assicurare un crescente impegno.

Un primo cantiere su cui è necessario lavorare riguarda le Piccole e Medie Imprese. Considerando che non vi sono oggettive motivazioni legate alla tipologia di attività o al costo degli interventi, la barriera alla diffusione di modelli di Smart Working nelle Piccole e Medie imprese appare di natura culturale. La cultura nelle nostre PMI si rivela in media ancora lontana dall'innovazione, con approcci manageriali in prevalenza improntati al micro-management. Da questo punto di vista, se la diffusione di iniziative concrete resta assolutamente insoddisfacente, l'aumento notevole di apertura e consapevolezza da parte delle PMI registrato nell'ultimo anno fanno ben sperare per il prossimo futuro. Il cambiamento richiesto dall'adozione di modelli di Smart Working nelle PMI appare quindi, seppure più complesso da avviare, altrettanto o forse ancora più importante, anche alla luce del fatto che proprio dalle PMI dipende la grande maggioranza della nostra economia.

Un secondo cantiere di lavoro riguarda la Pubblica Amministrazione, fattore essenziale per il rilancio della competitività del nostro sistema Paese. L'introduzione esplicita di un obiettivo di diffusione di modelli di organizzazione del lavoro flessibili all'interno della ri-

forma Madia rappresenta una nota positiva, che però non è stata sufficiente a stimolare l'avvio di progetti concreti nel Pubblico Impiego. Pur a fronte di un interesse crescente, infatti, la debolezza manageriale, il pregiudizio ed una sorta di “burocrazia difensiva”, sono riuscite a raffreddare o ritardare quasi ogni istanza di cambiamento. Le motivazioni per cogliere l'impulso normativo e trasformarlo con senso di urgenza in una scossa culturale e organizzativa alla Pubblica Amministrazione sono almeno tre: (I) è un buon affare per i conti pubblici, come dimostrano i benefici colti dalle organizzazioni private; (II) è un modo per iniziare a introdurre anche in questo settore logiche di valutazione basate sui risultati e sui livelli di servizio piuttosto che sul presenzialismo o sull'adempimento di procedure burocratiche; (III) è un modo di preservare l'attrattività del Pubblico Impiego verso i talenti, non escludendo i dipendenti pubblici da iniziative che migliorano il clima organizzativo e la possibilità di conciliare e integrare lavoro e vita privata.

Un terzo cantiere riguarda la necessità di rendere i progetti di Smart Working più sistemici e pervasivi in termini di leve introdotte: occorre infatti non fermarsi a interventi superficiali e “di moda” sulle policy, ma “osare” maggiormente spingendo di più sul superamento della logica degli orari di lavoro, sul ripensamento degli spazi e sulla creazione di sistemi di Performance Management che incentivino la valutazione per obiettivi e un confronto più continuativo e dinamico tra capo e collaboratori. Questa estensione nel numero di leve utilizzate permetterà di ampliare il concetto di Smart Working e di sdoganarlo definitivamente da quello di Remote Working, rendendolo un cambiamento vero, profondo e a tutto tondo dell'organizzazione.

Un quarto cantiere riguarda invece il ruolo dello Smart Working come abilitatore della Digital Transformation. Il Digitale è solo apparentemente una commodity: senza un au-

mento rilevante della disponibilità di tecnologie e competenze digitali la diffusione reale e l'efficacia dello Smart Working saranno limitate e intere porzioni di individui, organizzazioni e territori, ne rimarranno di fatto esclusi. La diffusione dello Smart Working è profondamente legato alla digitalizzazione dei processi e alla diffusione di tecnologie e competenze digitali. Mentre da un lato, infatti, lo Smart Working richiede e promuove la diffusione di infrastrutture e tecnologie consolidate come la banda larga, il wi-fi, i device mobili e i servizi di Unified Communication & Collaboration, dall'altro questo nuovo modo di organizzare il lavoro contribuisce allo sviluppo di nuove tecnologie. Alcuni esempi di queste ultime stanno emergendo nell'ambito dell'Internet of Things, come ad esempio la sensoristica per il monitoraggio dell'utilizzo degli spazi comuni e delle postazioni, che vengono integrata con i sistemi di prenotazione, o dal mondo delle App per il benessere, come quelle per la rilevazione del livello di stress, del clima organizzativo o orientate alla promozione di modelli lavorativi o stili di vita più corretti.

Infine un quinto e ultimo cantiere su cui lavorare è la progressiva estensione dello Smart Working a nuove attività e profili professionali: con la crescente diffusione di nuove tecnologie digitali e l'evoluzione delle professionalità che avverrà grazie all'Industria 4.0, il bacino di potenziali Smart Worker diventerà sempre più ampio, andando ad includere mestieri che ad oggi paiono ancora molto distanti da questo nuovo approccio, come ad esempio gli operai o i manutentori. Le iniziative promosse dal Governo all'interno del Piano Nazionale dell'Industria 4.0⁴ vanno proprio nella direzione di incentivare lo sviluppo del digitale sia attraverso piani di incentivazione degli investimenti in tecnologie innovative sia mediante la creazione di Digital Innovation Hub e Competence Center che si pongono l'obiettivo di sviluppare le competenze digitali. Sarà quindi inevitabile una revisione completa delle competenze chiave in ambito manifatturiero che saranno sempre più orientate all'utilizzo delle tecnologie di-

⁴ Piano Nazionale Industria 4.0, presentato il 21 settembre 2016 (<http://bit.ly/2dj1T7k>).

gitali per governare macchine e interpretare dati complessi. Queste trasformazione renderà tali professionalità sempre più compatibili con lo Smart Working.

Si tratta di cinque sfide fondamentali perché, da come aziende, istituzioni, sindacati e mondo della ricerca sapranno lavorare assieme per far avanzare efficacemente questi cantieri, dipenderanno la portata e la profondità del contributo che lo Smart Working potrà dare per rendere il nostro sistema del lavoro e le nostre imprese più flessibili, attrattive, inclusive. In altre parole più Smart!



Mariano Corso

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



Fiorella Crespi

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

I Rapporti

I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da www.osservatori.net



Lo Smart Working in Italia

Il Rapporto approfondisce i risultati della Ricerca in merito allo scenario di diffusione dello Smart Working nel contesto nazionale. In particolare si analizzano le iniziative implementate, realizzando un confronto dimensionale tra Grandi Organizzazioni e Piccole Medie Imprese, e si fornisce una panoramica delle caratteristiche degli Smart Worker, dei benefici riscontrati, e delle potenzialità di espansione del fenomeno.

Temi correlati:

Risorse Umane e Organizzazione, Smart Working, PA.

.....



Smart Technology: tecnologie e strumenti per ripensare il modo di lavorare

Il Rapporto fornisce un quadro delle tecnologie digitali che abilitano lo Smart Working soffermandosi in particolare sulla diffusione di iniziative di Social Collaboration e di Mobility, su soluzioni a supporto della Sicurezza e dell'Accessibilità, ed infine sulle Workspace Technology. Inoltre si approfondirà il ruolo che la Funzione IT ricopre nell'implementazione di un progetto di Smart Working.

Temi correlati:

Enterprise 2.0, Workspace Technology, Mobility, Unified Communication and Collaboration, Device, Social Collaboration, Smart Working.

.....



Smart People & Behaviour

Il Rapporto approfondisce da un lato i metodi da adottare per favorire l'engagement delle persone nei progetti di Smart Working, dall'altro i comportamenti, le competenze e le capacità necessarie affinché le persone approccino al meglio questa nuova modalità di lavoro. Inoltre mostra come il passaggio allo Smart Working sia un cambiamento radicale che richiede anche un profondo ripensamento dell'approccio da parte dei capi nella valutazione del personale, che influenza anche in modo più esteso i tradizionali processi di Performance Management.

Temi correlati:

HR Transformation, Human Capital Development, Talent Management, Performance Management, Smart Working, Risorse Umane e Organizzazione.

La Nota Metodologica

La Ricerca 2016

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 e i comportamenti e gli stili di leadership.

Attraverso l'analisi di fonti secondarie, l'analisi empirica e il confronto diretto con gli esperti del settore, i sostenitori della Ricerca e i partecipanti ai workshop dell'Osservatorio, la Ricerca 2016 si è posta i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione dello Smart Working in Italia approfondendo le iniziative nelle diverse leve di progettazione;
- Comprendere come le tecnologie digitali supportano l'introduzione dello Smart Working e quali sono le principali opportunità e criticità all'adozione;
- Identificare le best practice di Smart Working nel panorama nazionale;
- Analizzare la diffusione degli Smart Worker in Italia e il loro punto di vista sul tema.

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.

I questionari on line per i referenti aziendali

Per comprendere la vision degli interlocutori aziendali e per meglio approfondire tutti i diversi aspetti che concorrono alla creazione di un modello di Smart Working sono stati coinvolti diversi attori: i Responsabili dei Sistemi Informativi (CIO) e i Responsabili delle Risorse Umane (HR) di aziende di medio/grandi dimensioni e Pubbliche Amministrazioni presenti in Italia.

Alla survey hanno risposto i referenti di 207 aziende appartenenti ai seguenti settori:

- Manifatturiero: 21,8%
- Servizi alle imprese: 9,7%
- Pubblica Amministrazione e Sanità: 9,7%
- GDO e Retail: 9,2%
- Bancario: 8,7%
- Alimentare: 7,8%
- Chimico e Farmaceutico: 5,8%
- Utility: 4,9%
- Telecomunicazioni e Media: 4,4%
- Assicurativo: 3,4%
- Tessile e Abbigliamento: 2,9%
- Trasporto e Logistica: 2,4%
- ICT: 2,4%
- Elettrico ed Elettronico: 1,9%

Al fine di perseguire gli obiettivi della Ricerca, si è partiti da un modello comune di indagine per poi definire due diversi questionari:

- *Survey per i Responsabili dei Sistemi Informativi* (136 risposte): ha permesso di analizzare l'evoluzione delle dotazioni tecnologiche aziendali a supporto del lavoro in mobilità, individuando le principali iniziative intraprese in ambito ICT, Smart Workplace e Mobile Enterprise, e analizzandone i budget e i trend di crescita.
- *Survey per i Responsabili delle Risorse Umane* (97 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione e l'evoluzione dei modelli di lavoro flessibile in termini di orario e luogo, di approfondire la governance di Smart Working, le Soft Skills rilevanti di supporto per le organizzazioni, il processo di Performance Management e la gestione dei Business Travel.

La survey alle PMI

La Ricerca ha previsto anche una survey che ha coinvolto 315 Piccole e Medie Imprese italiane con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 250.

Alla survey hanno risposto i referenti di PMI appartenenti ai seguenti settori:

- Manifatturiero: 30,3%
- GDO e Retail: 15,4%
- Alimentare: 10,4%
- Servizi alle imprese: 9,5%
- Utility: 8,6%
- Chimico e Farmaceutico: 6,8%

- Trasporto e Logistica: 6,1%
- Tessile e Abbigliamento: 5,6%
- Elettrico ed Elettronico: 2%
- Telecomunicazioni e Media: 1,8%
- Bancario: 1,5%
- Pubblica Amministrazione e Sanità: 1,2%
- Assicurativo: 0,8%

La survey ai lavoratori

La Ricerca di quest'anno ha realizzato – in collaborazione con Doxa – un'indagine rivolta a 1.004 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:

- la diffusione delle diverse modalità di lavoro tra gli utenti business;
- il livello di soddisfazione degli utenti rispetto alle attuali modalità di lavoro;
- la dotazione tecnologica a disposizione e l'impatto sull'attività lavorativa;
- la configurazione degli spazi di lavoro e il livello di adeguatezza;
- gli impatti delle diverse modalità di lavoro sulle performance.

La Ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di agosto 2016 ad un campione significativo di individui (appar-

tenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti).

Il target e le aree di rilevazione sono state così costituite: sono stati inviati, tramite modalità CAWI, questionari ad un campione rappresentativo dei lavoratori delle categorie indicate (fonte indagine ISTAT Multiscopo) pesato a seconda dei settori di appartenenza (codifica Ateco 2007).

Le interviste di approfondimento e gli studi di caso

Nel corso della Ricerca sono state approfondite più di 20 iniziative di successo, 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 al management responsabile del progetto. 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 Workshop

Il programma di Ricerca ha previsto un ciclo di tre Workshop tematici a invito riservati a Executive e C-Level IT e HR e Facility Manager di organizzazioni pubbliche e private, nonché ai sostenitori dell'Osservatorio. Quest'anno sono state coinvolte 91 aziende per un totale di 191 partecipanti ai seguenti incontri:

- *I nuovi spazi di lavoro: dall'ufficio al coworking* (31 Marzo 2016). L'evento si è focalizzato sul tema della riprogettazione degli ambienti di lavoro per la creazione di uno Smart Workplace che sia flessibile e in grado di adattarsi in base al cambiamento delle modalità di lavoro delle persone e che supporti al meglio i progetti di Smart Working delle aziende. Durante l'incontro è stato approfondito anche il tema del coworking e le sue implicazioni per lo Smart Working.
- *I trend tecnologici che stanno cambiando il modo di lavorare* (29 Aprile 2016). L'evento ha evidenziato come le tecnologie digitali possono ampliare e contribuire alla creazione di spazi di lavoro virtuali, soffermandosi sulle iniziative Mobile e su quelle che abilitano la creazione di network di relazioni professionali, come ad esempio i servizi di Social Collaboration.
- *Smart People & Behaviours* (14 Giugno 2016). L'evento ha approfondito i metodi per favorire l'engagement delle persone nei progetti di Smart Working e i comportamenti e le competenze necessari affinché le persone approccino al meglio questa modalità di lavoro. Si è anche evidenziato come il passaggio allo Smart Working rappresenti un cambiamento radicale, che richiede, da parte dei capi, un profondo ripensamento dei criteri di valutazione del personale che influenza anche, in modo più esteso, i tradizionali processi di Performance Management.

Si ringraziano in particolare le aziende che sono state maggiormente coinvolte nella Ricerca:

- A2A
- ABB
- AbbVie
- ADP
- ADS Assembly Data System
- Advanced Global Solution AGS
- Agos Ducato
- Alstom
- American Express
- Amgen
- Angelini
- Annovi Reverberi
- Arkadin
- Arpa Lombardia
- Assimoco
- AstraZeneca
- Atlas Copco
- ATV
- Automobile Club d'Italia
- Axa
- AZ
- Azienda Provinciale
per i Servizi Sanitari
- Banca Carige
- Banca Mediolanum
- Banca Popolare di Milano
- Banca Sella
- Banco Popolare
- Barilla
- BASF
- Bayer
- Beiersdorf
- Benetton
- Bennet
- BMW
- BNL – Gruppo BNP Paribas
- BNP Paribas
- Bolton Group Services
- Borsa Italiana
- Bosch Rexroth
- BPER
- Branca International
- Brembo
- Brevini Power Transmission
- BSP Pharmaceuticals
- Butali
- Butan Gas
- Cambielli Edilfriuli
- Cameo
- Camst
- CAMST Soc. Coop.
- Canon
- Cardif
- Carel Industries
- Cargill
- CGT
- Chiesi Farmaceutici
- Cisco
- Citrix
- CNH Industrial
- Comdata
- Comune di Bologna
- Comune di Brescia
- Comune di Paderno Dugnano
- Comune di Riccione
- Comune di Torino
- Conserve Italia
- Coop Alleanza 3.0
- Cornerstone OnDemand
- Cosmint
- Costa Crociere
- Creval Sistemi e Servizi

- Crif
- D.B. Group
- Dada
- Danieli
- Decathlon
- Dedagroup
- Dedalus
- Denso Thermal Systems
- Dimar
- Dussmann Service
- Econocom
- Edison
- Eli Lilly Italia
- Elica
- Elior Ristorazione
- Elisa Videra
- Endress Hauser
- Enel
- ENGIE Cofely
- Engineering Ingegneria Informatica
- Eni
- Ente Ospedaliero Ospedali Galliera
- Epson
- Ericsson
- Esprinet
- Esselunga
- Estée Lauder
- Etra
- Euler Hermes
- Europ Assistance
- Europcar Italia
- Exprivia
- F.I.S. Fabbrica Italiana Sintetici
- FAAC
- Farid Industrie
- Fashion Box (Replay)
- Faster
- Fastweb
- Fedegari Autoclavi
- Ferrero
- Fiera Milano
- Fin. Fer.
- Finder
- Findomestic
- Fine Foods & Pharmaceuticals NM
- Fondazione Don Carlo Gnocchi
- Fondazione Enasarco
- Fondazione I.R.C.C.S. Istituto Neurologico Carlo Besta
- Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero
- Fontana Finanziaria
- GE Oil & Gas
- Generali
- Gesco Sca
- GGP Italy
- GIV
- GM Powertrain
- Gruppo Basilichi
- Gruppo Cariparma
- Gruppo CFT
- Gruppo Fontana
- Gruppo Hera
- Gruppo Mossi Ghisolfi
- Happy Casa Store
- Hearst Magazines Italia
- Hilti Italia

- IDM
- Ifitalia Gruppo BNPP
- IGPDecaux
- Immochan
- Imperial Tobacco
- Impresa Pizzarotti
- IMS Health
- INAIL
- Industria Grafica Eurostampa
- Industrie Ceramiche Piemonte
- ING
- Intermedia Business
- Intesa Sanpaolo
- Iper Montebello
- Istituto Auxologico Italiano
- Istituto Europeo di Oncologia
- Italdesign
- Italtel
- Johnson Controls
- Johnson Electric
- Ketchum
- Kyneste
- Leaseplan Italia
- Lgardere Travel Retail Italia
- LGH
- LiuJo
- LivaNova
- Lombardia Informatica
- Lombardini
- L'Oreal
- Loro Piana
- LVMH Italia
- Maggioli
- Maire Tecnimont
- ManpowerGroup
- Marelli Motori
- Marionnaud Parfumeries Italia
- Mars Italia
- MCM
- Mecaer Aviation Group
- Mediobanca
- Mediolanum
- Memc Electronic Materials
- Metelli
- Micron
- Microsoft
- Mida
- Miniconf
- Miroglio
- Mitel
- Moleskine
- Montenegro
- N&W Global Vending
- Nazca
- Nestlé Italia
- Nexion
- NH Italia
- Nokia
- NTT DATA Italia
- OCME
- Oracle
- Ospedale San Raffaele
- OSRAM
- Peg Perego
- Perfetti Van Melle
- Philips
- Pirelli
- Plantronics

- Provincia Autonoma di Trento
- Provveditorato Regionale D.A.P. Firenze
- Prysmian Group
- RAI Radiotelevisione Italiana
- Randstad
- RDS
- Recordati Group
- Regione Emilia-Romagna
- Regus
- Rewind
- RINA
- Rovagnati
- Sacchi Giuseppe
- SAES Getters
- Safilo
- Saipem
- Salmoiraghi & Viganó
- Salumificio Fratelli Beretta
- Salzgitter Mannesmann Stainless Tubes Italia
- Same Deutz-Fahr Italia
- Sanofi
- Sedus
- SEI Toscana
- SIA
- Siae Microelettronica
- Siemens
- Sirio
- Sisal
- Smartworking
- Snam
- Sofinter
- Sogegross
- Solinfo SRL
- Spazio Aperto
- Stanley Black & Decker
- STMicroelectronics
- Subito
- TAS
- Techmo Car
- Tecnoservicecamere
- Tetra Pak
- TEXA
- Thun
- TIM
- Totalerg
- Ubi banca
- Unicoop Firenze
- Unicredit
- Unilever
- VF International
- Vittoria Assicurazioni
- Vodafone
- Whirlpool
- Wind
- Yoox Net-A-Porter Group
- Zanetti
- Zurich

Il Gruppo di Lavoro



Mariano Corso
Responsabile Scientifico



Fiorella Crespi
Direttore



Alessandra Gangai
Ricercatore



Andrea Lisanti
Ricercatore



Martina Mauri
Ricercatore



Emanuele Madini
Senior Advisor





Laura Fasolo
Senior Advisor



Isabella Gandini
Senior Advisor



Jessica Pluchino
Senior Advisor

Si ringrazia inoltre: Roberta Bertussi

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni: fiorella.crespi@polimi.it



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Osservatorio Smart Working (Smart) Work in progress!

Il Convegno

Ottobre 2016

9.00 Registrazione e welcome coffee

9.30 Apertura dei lavori

Umberto Bertelè
School of Management del Politecnico di Milano

9.40 I risultati della Ricerca 2016 – Parte I

Mariano Corso
Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working
Fiorella Crespi
Direttore, Osservatorio Smart Working

**10.00 Lo Smart Working in Italia:
le implicazioni per il sistema Paese e il ruolo della PA**

Moderano:
Umberto Bertelè
School of Management del Politecnico di Milano

Mariano Corso
Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working

Intervengono:

Sen. Maurizio Sacconi
*Presidente dell'11° Commissione Permanente
(Lavoro, Previdenza sociale)*

Paola Pisano
Assessora all'Innovazione, Comune di Torino

Sandra Mori
Presidente, Valore D

Ruggero Targhetta
*Presidente Sezione Servizi Innovativi e Tecnologici,
Confindustria Padova*

11.00 Tavola Rotonda

Moderata:

Mariano Corso
Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working

Intervengono:

Lorenzo Maresca
Country Manager, Sedus Stoll

Mauro Mordini
Country Manager Italia e Malta, Regus

Ilaria Santambrogio
Country Manager, Plantronics

Riccardo Scalambra
Business Manager Business Imaging, Epson

11.35 I risultati della Ricerca 2016 – Parte II

Fiorella Crespi
Direttore, Osservatorio Smart Working

Guido Argieri
Customer Insight Director, Doxa

11.55 Lo Smart Working nelle aziende

Moderano:

Fiorella Crespi

Direttore, Osservatorio Smart Working

Emanuele Madini

Senior Advisor, Osservatorio Smart Working

Intervengono:

Angelo Cleopatra

EMEA Region Head of Human Resources, CNH Industrial

Stefano Folli

President & CEO, Philips

Marzia Oggiano

Segreteria, CGIL Milano

Alessandra Stasi

VP Organization & People Development, Barilla

12.40 Tavola Rotonda

Modera:

Mariano Corso

Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working

Intervengono:

Andrea Carboni

Head of Country & Sales Director Italy, Arkadin

Filippo De Vita

Head of Digital Services Enterprise Corporate Marketing, Vodafone

Benjamin Jolivet

Country Manager Italia, Southern & Eastern Europe, Citrix

Enrico Miolo

Collaboration Sales Specialist & Smart Working initiative leader, Cisco

Fabiano Pinto

Head of Business Market Development, Wind

13.30 Light Lunch

Durante il Light Lunch sarà possibile visitare l'area espositiva

14.45 L'edizione 2016 "Smart Working Award"

15.00 Presentazione dei progetti e cerimonia di consegna degli "Smart Working Award"

Nella sessione sono previsti gli interventi dei referenti dei progetti

16.00 Chiusura lavori



Sul sito www.osservatori.net è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno "(Smart) Work in progress!"



Visita www.osservatori.net e seguici sui nostri **social network**



I Relatori



Direttore divisione Telco e Media di Doxa. Viene da un'esperienza lavorativa di oltre 10 anni in aziende "blue chip" nel settore TLC e New Media. Ha ricoperto le posizioni di Market Research Manager (1999-2004) e Marketing Manager Loyalty Program (2005) in Vodafone Italia. Ha successivamente lavorato in UK come Marketing Manager VAS (2006) in Vodafone Group e come Country Manager West Europe di Dada.net – gruppo RCS – a Londra (2007-2008) dove ha lanciato i servizi infotainment di Dada. Negli ultimi 6 anni in Doxa ha fondato la divisione «Doxa Mobile» che raggruppa le più importanti competenze di ricerca e conoscenza del consumatore Mobile e digitale in Italia, attraverso studi per i principali player del settore.

Guido Argieri

Customer Insight Director,
Doxa



Laureato in Economia e Commercio, dal 1998 ha maturato una lunga esperienza internazionale nella vendita di soluzioni B2B, principalmente nel settore ICT. Nel 2007 ha seguito la start-up della sede italiana di Arkadin, Provider Globale di Soluzioni UCaaS in Cloud, assumendone la Direzione Commerciale. Convinto sostenitore dello Smart Working, adotta uno stile manageriale moderno e flessibile, orientato ai risultati nel rispetto delle esigenze personali dei suoi collaboratori.

Andrea Carboni

Head of Country & Sales
Director Italy,
Arkadin



Angelo Cleopatra, laureato in Ingegneria Elettronica, entra nel Gruppo Fiat ricoprendo diversi ruoli negli anni, dapprima nel business e poi in ambito risorse umane: Program Manager in Magneti Marelli, Responsabile attività di rimontaggio impianti automatici in Comau. Dal 1994 si occupa di Risorse Umane: nel 2005 in Iveco è HR Business Partner prima per l'area Commercial & Logistic, poi per le BU Defence/Firefighting. Da gennaio 2013 ricopre il ruolo di EMEA Head of HR per CNH Industrial.

Angelo Cleopatra

EMEA Region Head of
Human Resources,
CNH Industrial

Filippo De Vita

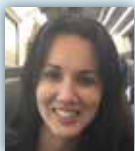
Head of Digital Services
Enterprise Corporate
Marketing,
Vodafone



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

Francesca Ferrari

Senior HR manager,
Sisal



Francesca Ferrari è Senior HR Manager per il Gruppo Sisal. Laureata in Psicologia delle Organizzazioni, dopo un Master in Risorse Umane ed una breve esperienza presso un'azienda del largo consumo, Francesca entra in Sisal nel 2004 all'interno della Direzione Risorse Umane e Organizzazione. Nel 2010 assume il ruolo di HR Business Partner per la Business Unit Retail Gaming, che conta circa 1.000 persone. È responsabile del Progetto Volta, che ha introdotto lo Smart Working nel gruppo.

Stefano Folli

President & CEO,
Philips



Stefano Folli, dopo la laurea in Ingegneria, inizia la sua carriera nel 1992 presso Sirti - Telecom Group. Lavorando poi in Electrolux dal 1994 nel ruolo di International Marketing Manager, nel 2001 diventa successivamente Direttore Marketing in Riello Group. Inizia a lavorare in Saeco nel 2005 come CEO Manager Vending & Professional Division per assumere successivamente anche la responsabilità di Marketing & Sales Saeco Group; dopo l'acquisizione di Saeco da parte di Philips, assume il ruolo di Global Marketing Leader BG Coffee e Category Leader Espresso. Da Aprile 2012 diventa Sector Market Leader Philips Consumer Lifestyle, e da Giugno dello stesso anno viene nominato Presidente e Amministratore Delegato di Philips Italia, Israele e Grecia.



Benjamin Jolivet è Country Manager di Citrix Italia. Avvocato, laureato in diritto degli affari e proprietà intellettuale (tesi sulla brevettabilità del software), ha cominciato la sua carriera in uno studio legale in Italia per poi essere Executive Advisor del gruppo Areva, prima di integrare Citrix come General Counsel per il Sud Europa e Middle East supportando i Vice President e il team vendite nei diversi Paesi. Ha conseguito un Executive MBA presso l'ESSEC nel 2011 ed è entrato in Citrix Italia nello stesso anno, dove ha ricoperto il ruolo di System Integrator Partner Manager per l'Italia, occupandosi delle relazioni con i più importanti system integrator e guidando il team di Roma. Dal 2012 ha preso in gestione tutto il canale. Da settembre 2014 ricopre la carica di Country Manager per l'Italia.

Benjamin Jolivet
Country Manager Italia,
Southern & Eastern
Europe,
Citrix



Laureato in economia, è nel settore assicurativo da 25 anni di cui 18 a diversi livelli nel settore sinistri. Dal 2009 è Head of HR Services per il Gruppo Zurich in Italia con responsabilità sulle aree del Payroll, delle Relazioni Industriali e dei costi del personale.

Donato Lacerenza
Head of HR Services,
Zurich Italia



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

Lorenzo Maresca
Country Manager,
Sedus Stoll

Marcella Martinetti

Country Talent
Management Director,
Alstom



Marcella Martinetti, lavora in Alstom dal 2004. Il suo percorso HR è iniziato nel sito di Savigliano (CN) ed è continuato per quattro anni presso l'Headquarter di Parigi nella posizione di Project Manager e Sourcing Talent Manager. Successivamente è stata per quattro anni Responsabile Risorse Umane del sito di Sesto San Giovanni, centro di eccellenza di trazione ferroviaria con 400 dipendenti. Da un anno segue le attività di Talent Management a livello Italia.

Oliva Merisi

Head of Business
Operations,
Zurich Italia



In Zurich dal 1996, ha ricoperto ruoli in Finance e Finance Operations anche a livello Europeo. Attualmente si occupa di attività operations inerenti al business con focus sulla trasformazione dei processi e il loro continuo miglioramento.

Enrico Miolo

Collaboration Sales
Specialist & Smart Working
initiative leader,
Cisco



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



Mauro Mordini inizia il suo percorso professionale in UPS ricoprendo vari ruoli all'interno della filiale italiana per poi gestire progetti a livello europeo. È entrato in Regus nel 2001 nella posizione di Country Manager per Italia coordinando negli anni anche altri paesi quali Israele e Malta. In questi 15 anni ha guidato la crescita della filiale italiana passando dagli iniziali 10 Business Center agli attuali 29.

Mauro Mordini
Country Manager Italia e
Malta,
Regus



Classe 1964, una vita professionale tra Stati Uniti e Italia, con il cuore nella sua Toscana e una passione per l'IT. La presidente di Valore D Sandra Mori, mamma di due ragazze, è avvocato e General Counsel Europeo di Coca-Cola. Laurea in Giurisprudenza a Pisa e una specializzazione all'Università di Yale, ha alle spalle 10 anni di libera professione. Nel 1999 è diventata responsabile Affari Legali di Microsoft per i Paesi del Sud-Europa e nel 2001 è entrata nel gruppo Coca-Cola. È stata recentemente inclusa nella lista dei 30 avvocati donna migliori d'Italia.

Sandra Mori
Presidente,
Valore D



Marzia Oggiano, laureata in Scienze Politiche, Segretaria della CGIL di Milano, si è occupata in questa veste di politiche contrattuali; di politiche industriali, dell'artigianato e delle piccole imprese, terziario, servizi e credito; di politiche dell'immigrazione; delle politiche di genere e pari opportunità. In passato, come Segretaria Generale della CGIL Funzione Pubblica milanese, ha avuto modo di confrontarsi con le tematiche connesse alle pubbliche amministrazioni e ai servizi pubblici.

Marzia Oggiano
Segreteria CGIL Milano

Fabiano Pinto

Head of Business Market
Development,
Wind



Fabiano Pinto è Head of Business Market Development di Wind con la responsabilità di promuovere il posizionamento dell'azienda sui segmenti Business a maggior valore, attraverso iniziative di value proposition finalizzate alla creazione di opportunità commerciali. Arrivato in Wind nel 2011, Fabiano Pinto ha un'esperienza quindicennale nel settore IT e della System Integration per il mercato Enterprise, maturata in particolare presso società multinazionali come Accenture – Network Solution Division – dove ha operato dal 2007 al 2011, con ruoli di responsabilità via via crescenti ed incarichi per il mercato, come Responsabile della linea d'offerta Network e Contact Center per il mercato EMEA. Vanta esperienze lavorative anche in altre aziende di System Integration come Lutech e Delos (società del Gruppo Getronics).

Paola Pisano

Assessora all'Innovazione,
Comune di Torino



Paola Pisano, laureata in Economia e Commercio, PhD in Innovazione e Master in Finanza, è docente di Gestione dell'Innovazione presso l'Università degli Studi di Torino. Dal 2014 dirige il Centro di Innovazione Tecnologica Multidisciplinare ICxT dell'Università di Torino. Numerosi anche i suoi incarichi all'estero: dal 2012 è *visiting lecturer* presso la Glasgow Caledonia University di Londra e dal 2011 presso la Westminster University. È responsabile di progetti nazionali e internazionali. Da giugno 2016 ricopre l'incarico di Assessore ai Servizi Demografici e Statistici, Toponomastica, Sistemi Informativi, Smart City e Innovazione.

Sen. Maurizio Sacconi

Presidente dell'11°
Commissione Permanente
(Lavoro, Previdenza sociale)



Maurizio Sacconi, Senatore della Repubblica, è Presidente della 11° Commissione Permanente (Lavoro, previdenza sociale). È stato Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, nonché Sottosegretario di Stato del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero del Tesoro. Laureato in giurisprudenza, insegna Economia del lavoro presso la facoltà di economia della Università degli studi di Roma Tor Vergata.



Ilaria Santambrogio è Country Manager di Plantronics Italia. Il suo percorso con l'azienda, che ha fatto dello Smart Working e della Unified Communication il suo valore aggiunto, è iniziato nel 2000, come Marketing Executive. Ha poi ricoperto il ruolo di Marketing Manager guidando il team che ha espanso la rete di partner e distributori in tutta Italia. Dal 2014 guida Plantronics Italia. Ilaria Santambrogio, con il suo percorso professionale e la sua competenza, è una degli esperti in Italia della filosofia Smarter Working. Ha facilitato la transizione allo Smart Working di alcune delle aziende del Paese condividendo le proprie conoscenze e supportando moltissime iniziative legate a questo argomento. La sua esperienza riguarda la definizione degli obiettivi e la costruzione del rapporto di fiducia azienda-dipendente, affiancate a una adeguata copertura tecnologica.

Ilaria Santambrogio
Country Manager,
Plantronics



Prima di entrare in Epson nel 2013, Riccardo Scalambra ha lavorato in SC Johnson, azienda operante nel settore dei beni di largo consumo, prima nel controllo di gestione e successivamente nelle vendite. Nell'ambito di Epson Italia, dopo un'esperienza di 3 anni in qualità di Product Manager dei prodotti di stampa in ufficio per la divisione Business Imaging, ricopre oggi il ruolo di Business Manager della divisione stessa. Come Business Manager Business Imaging di Epson Italia, Riccardo Scalambra è responsabile delle soluzioni printing dedicate alle aziende con l'obiettivo di implementare le strategie fissate dalla Business Unit europea perseguendo gli obiettivi di business definiti. Laureato in Economia e Direzione delle Imprese, Riccardo Scalambra ha un passato sportivo nel mondo del nuoto ed è appassionato di musica e cinema.

Riccardo Scalambra
Business Manager
Business Imaging,
Epson



Alessandra Stasi, laureata in Economia Aziendale all'Università Bocconi, ha venti anni di esperienza nelle Risorse Umane maturata principalmente in Barilla sia come HR Business Partner in Italia e all'estero, sia in Centre of Expertise globali, passando anche da un'esperienza diretta di business. Ha guidato il lancio del programma Smart Working nel 2013 e l'estensione a tutti i Paesi in cui opera Barilla nel mondo. Crede fortemente nel ruolo di HR come Business Partner con una forte attenzione sia al breve che al lungo termine, sia all'organizzazione che agli individui.

Alessandra Stasi
VP Organization & People
Development,
Barilla

Beatrice Taralla

Head of Human Resources,
Subito



Ha la responsabilità di aiutare l'azienda nella trasformazione attraverso gli strumenti di leadership, valorizzazione e attrazione dei migliori talenti e la creazione di una cultura di engagement, agilità e innovazione. Entra in Subito nel 2012 e crea la funzione Risorse Umane all'interno di un'azienda di 30 persone, che è cresciuta costantemente negli anni fino a raggiungere nel 2015 i 103 dipendenti. Taralla ha iniziato la sua carriera in Wave Group occupandosi di ricerca e selezione nella divisione di consulenza HR. Nel 2008 segue un progetto di mappatura delle posizioni lavorative per un ente pubblico di Milano e decide di trasferirsi nel capoluogo lombardo lavorando come HR Specialist nella Direzione Risorse Umane di Wave Group. Taralla si è laureata in Psicologia all'Università di Firenze.

Ruggero Targhetta

Presidente Sezione Servizi
Innovativi e Tecnologici,
Confindustria Padova



Ruggero Targhetta, laureato in Economia e Commercio e fondatore e Presidente della società EURIS srl specializzata nell'assistenza e consulenza nelle politiche, nel diritto e nei programmi dell'Unione Europea rivolti alle imprese e pubbliche amministrazioni. È Amministratore Delegato di Ecoinnovazione srl, spin off di Enea, che opera nel campo dei servizi avanzati di analisi degli impatti ambientali di prodotti e di Pria srl – Progetti di Ricerca ed Innovazione in Agricoltura – partnership con Confagricoltura. Ha ricoperto vari incarichi istituzionali in Padova Promex, Padovafiera spa ed Ente Autonomo Magazzini Generali di Padova. Attualmente è il Presidente della Sezione Servizi Innovativi e Tecnologici di Padova, nonché membro del Consiglio Generale di Padova.

Livio Zingarelli

Head of HR & Business
Transformation,
Philips Italy, Israel and
Greece



Livio Zingarelli, laureato in Economia Aziendale con specializzazione in Human Resources Management, da gennaio 2013 è entrato a far parte del Gruppo Philips, multinazionale olandese fondata nel 1891, con circa 70.000 dipendenti in tutto il mondo, ricoprendo il ruolo di Direttore Risorse Umane del mercato Italia, Israele e Grecia. In Philips si occupa inoltre dell'importante trasformazione organizzativa e di business denominata Accelerate!. Ha iniziato la propria esperienza professionale come responsabile del personale di un sito produttivo del gruppo chimico-tessile Radici Group e ha poi ricoperto diversi ruoli locali ed internazionali nell'ambito della funzione HR e della Sales Excellence nella multinazionale statunitense Hewlett-Packard e nella farmaceutica svizzera Roche.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



OSSERVATORI.NET
digital innovation

www.osservatori.net

Osservatorio Smart Working

(Smart) Work in progress!

12 Ottobre 2016

PARTNER













SPONSOR





SUPPORTER



CON IL PATROCINIO DI



MISSION

L'Osservatorio, giunto al suo **quinto anno di attività**, si propone di **promuovere e diffondere la cultura dello Smart Working** sviluppando modelli di riferimento e metodologie a supporto di **Manager e Policy Maker**.

OBIETTIVI



Sviluppare **analisi e ricerche** per supportare il Management nei processi decisionali riguardanti l'**evoluzione dei modelli di lavoro e organizzativi** abilitato anche dalla diffusione di nuove tecnologie



Creare **cultura, comunicare e diffondere la conoscenza** sui temi dell'innovazione digitale in ottica "Smart" presso le aziende e i potenziali fruitori



Creare **occasioni di incontro e di confronto**, in un contesto pre-competitivo tra aziende end-user e vendor di soluzioni e servizi abilitanti, sul tema dello Smart Working e delle iniziative di innovazione del digital workspace

Nel 2016 la Ricerca dell'Osservatorio Smart Working si è posta i seguenti obiettivi:

- ❑ **Monitorare la diffusione dello Smart Working in Italia** approfondendo le **iniziative** nelle diverse leve di progettazione
- ❑ **Comprendere come le tecnologie digitali** supportano l'introduzione dello Smart Working e quali sono le **principali opportunità e criticità** all'adozione
- ❑ **Identificare le best practice** di Smart Working nel panorama nazionale
- ❑ **Analizzare la diffusione degli Smart Worker** in Italia



Ricerca

Survey on line

136 CIO

97 Direttori HR

1.004 Lavoratori

315 PMI

20



Studi di caso



Formazione



3 Report di approfondimento



6 Webinar

Networking

191 Partecipanti

3 Workshop



Comunicazione



+ 350 Articoli



(Smart) Work in progress!

12 Ottobre 2016

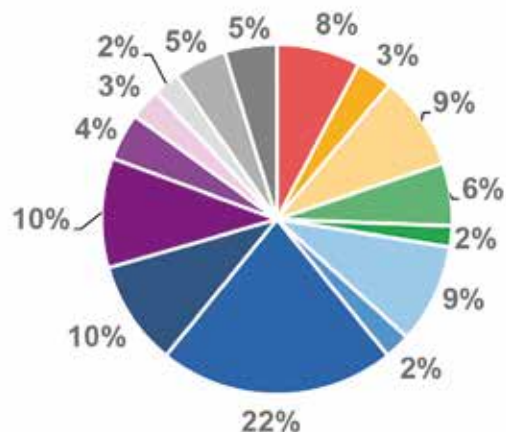


www.osservatori.net

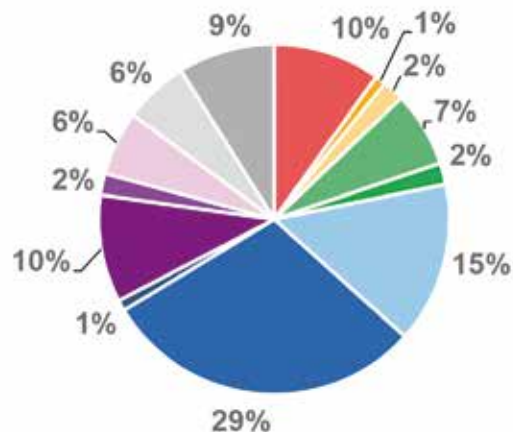
I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Il campione e il settore di appartenenza

207 Grandi Organizzazioni
(≥ 250 addetti)

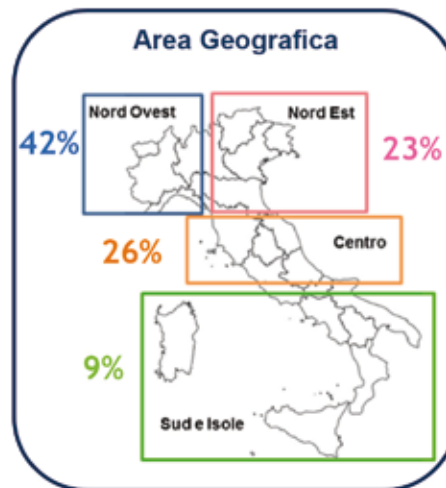
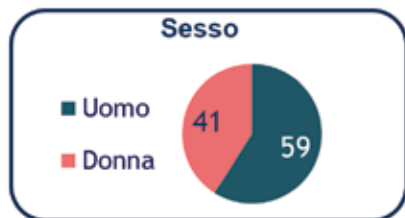


315 Piccole e Medie Imprese
(10 < addetti < 250)



- Alimentare
- Assicurativo
- Bancario
- Chimico e Farmaceutico
- Elettrico ed Elettronico
- GDO e Retail
- ICT
- Manifatturiero
- Pubblica Amministrazione e Sanità
- Servizi alle Imprese
- Telecomunicazioni e Media
- Tessile e Abbigliamento
- Trasporto e Logistica
- Utility
- Altro

Ricerca CAWI ad un campione significativo di 1.004 individui che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende con oltre 10 addetti.
Il campione è stato costruito in base a quote delle categorie di lavoratori secondo le quote indagine ISTAT Multiscopo.



Valori% - Base: totale campione

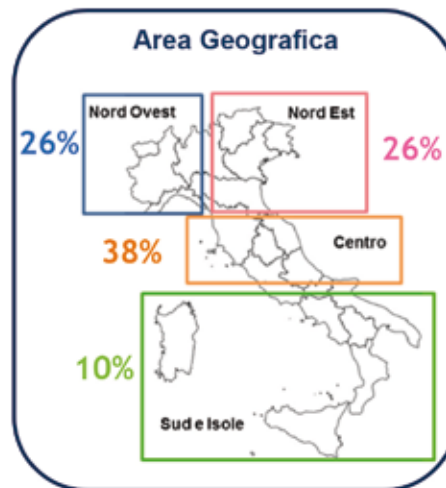
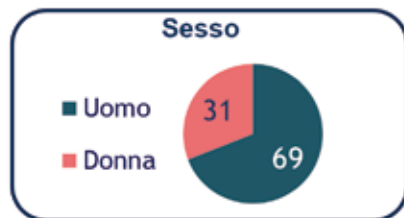
(Smart) Work in progress!

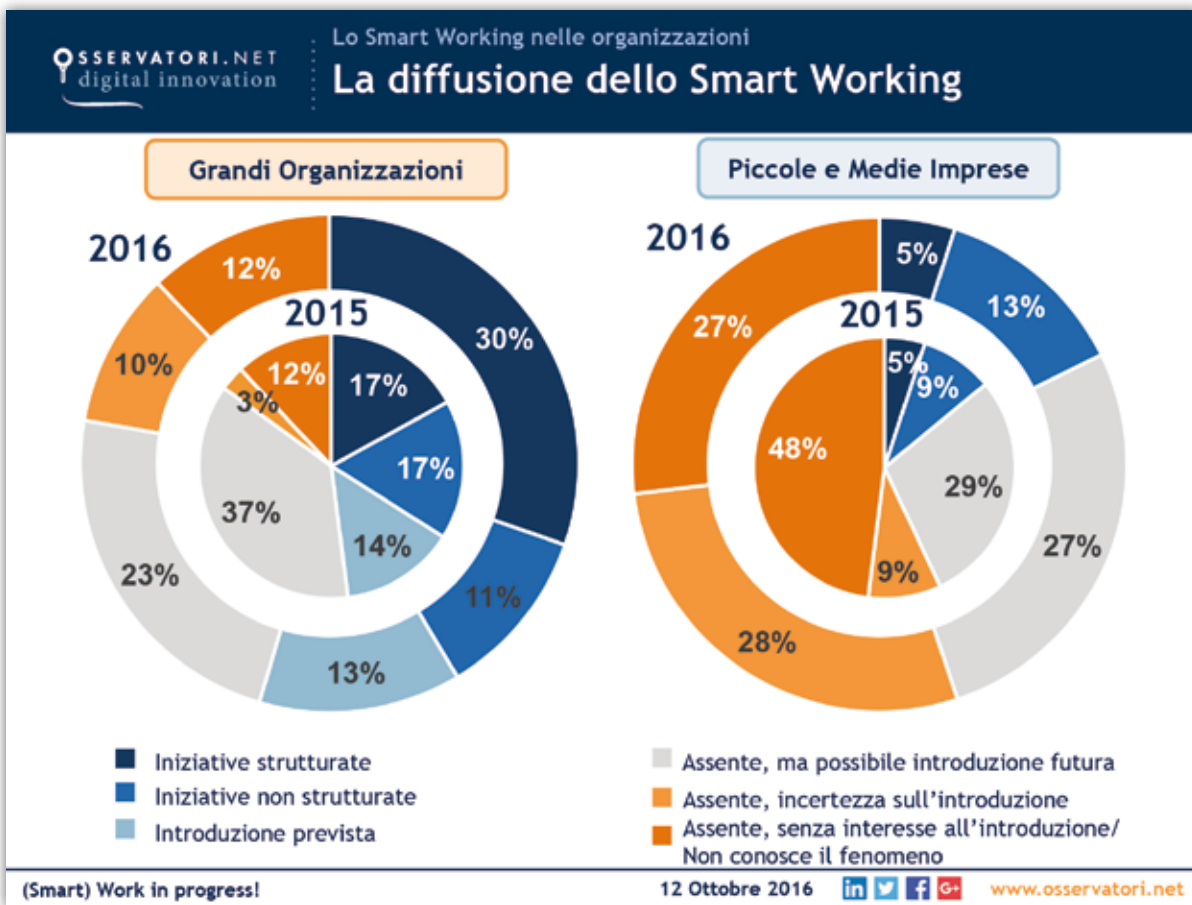
12 Ottobre 2016



www.osservatori.net

Gli Smart Worker sono passati dal **5%** del 2013 al **7%** del 2016.
 Si stimano **250.000 Smart Worker** in Italia.





La maturità dei progetti strutturati

Sperimentazione:
alcune persone stanno
provando il modello

35%



In estensione:
si sta procedendo con
l'allargamento del numero di
persone coinvolte

40%



A regime:
il progetto è esteso a tutti gli
eleggibili, si è in fase di
perfezionamento del progetto

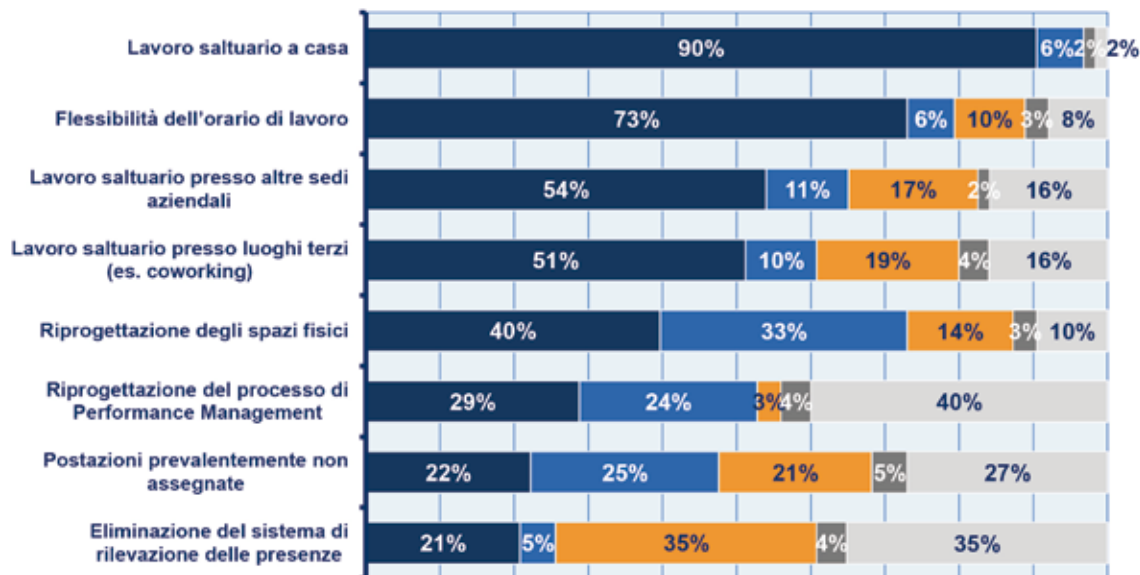
25%



Campione: 63 Organizzazioni

Le leve nelle iniziative

■ Presenti ■ Introduzione prevista ■ Non c'è interesse ad introdurle ■ Non so ■ Non risponde



Campione: 63 Organizzazioni

(Smart) Work in progress!

12 Ottobre 2016

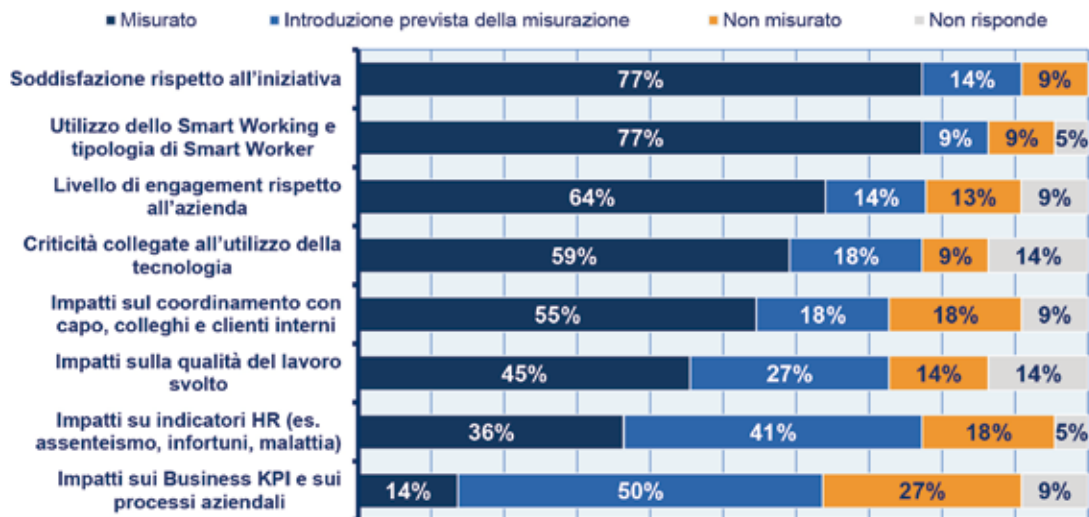


www.osservatori.net

Il monitoraggio dello Smart Working

Il 78% delle organizzazioni che ha avviato iniziative di Smart Working effettua azioni di monitoraggio, il 17% le introdurrà nei prossimi 12 mesi.

Gli aspetti misurati sono:

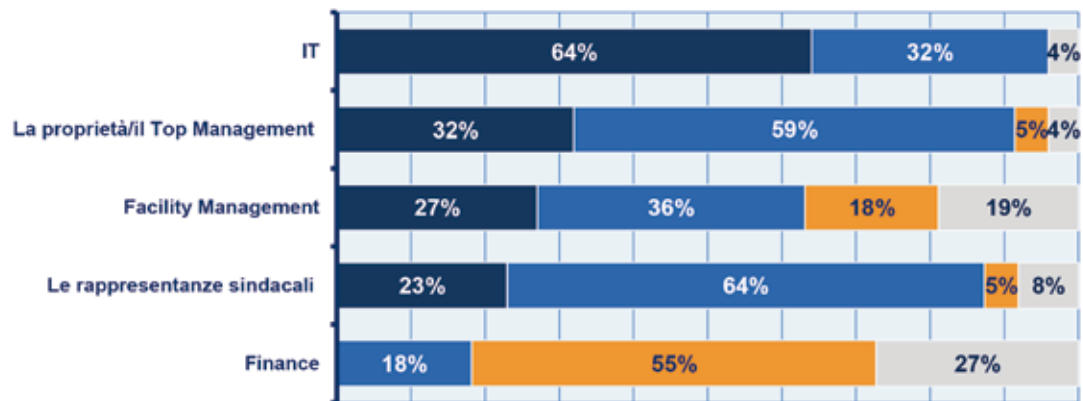


Campione: 22 Organizzazioni

La governance è prevalentemente centralizzata, e nell'83% dei casi è responsabilità della funzione HR.

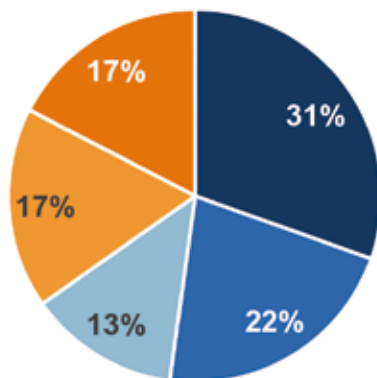
Le altre funzioni sono coinvolte a livelli differenti:

- Coinvolgimento sistematico, è parte del team di progetto
- Coinvolgimento occasionale e puntuale su specifici temi
- Nessun coinvolgimento
- Non risponde



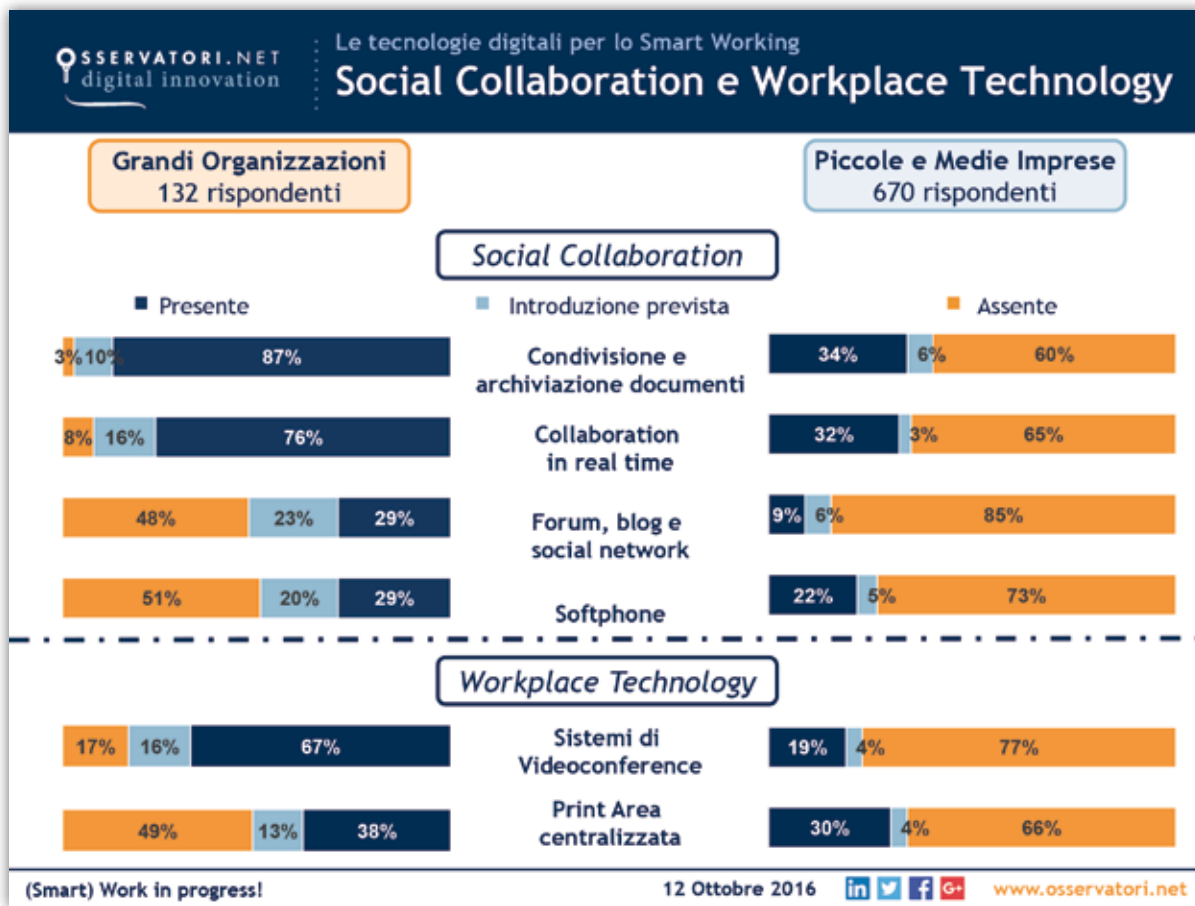
Campione: 22 Aziende

Il budget per le iniziative



- Sì, è previsto un budget di progetto di competenza della funzione IT
- Sì, è previsto un budget di progetto che è comune a più funzioni aziendali
- No, in base alle richieste verrà stanziato il budget necessario
- No, le iniziative realizzate (o che verranno realizzate) erano già previste
- No, perché non è stato (sarà) necessario sostenere degli extra costi

Campione: 23 Aziende



I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Grandi Organizzazioni
132 rispondenti

Piccole Medie Imprese
670 rispondenti

Mobile Device

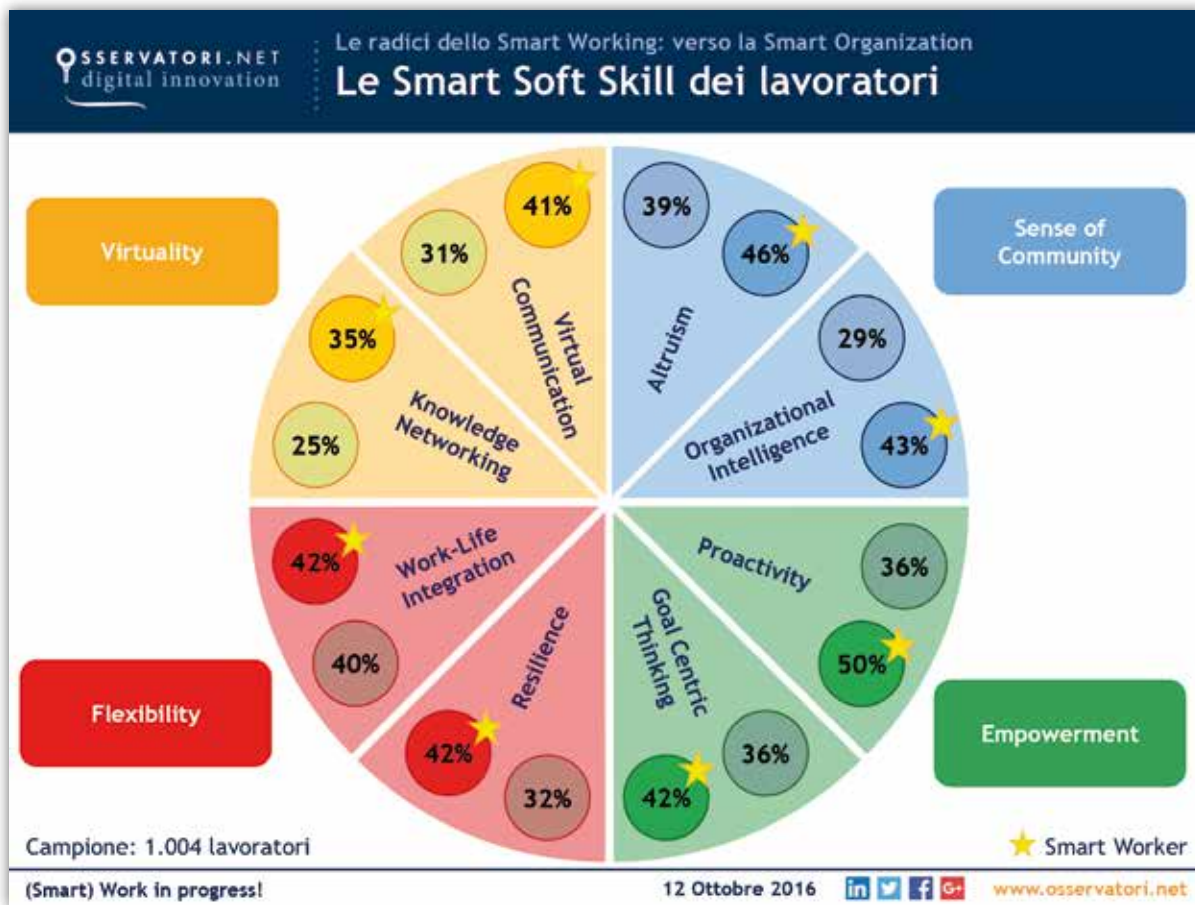
■ Presente per tutti

■ Introduzione prevista

■ Presente per alcune figure professionali

■ Assente





I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

L'Employee Satisfaction



*Sviluppo
professionale
e carriera*

Lavoratori

16%

11%



Smart Worker

Sviluppo competenze
per la carriera futura
Avanzamento di
carriera

41%

29%



*Prestazioni
lavorative*

26%

23%

21%

23%

20%

Qualità del lavoro

Quantità del lavoro

Contributo alla creazione di
un buon clima aziendale

Orgoglio rispetto al
proprio lavoro

Entusiasmo rispetto al
proprio lavoro

34%

29%

37%

43%

46%



*Work-Life
balance*

15%

15%

Organizzazione del tempo
tra vita privata e lavoro

Bilanciamento delle esigenze
professionali e personali

35%

29%



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio Smart Working (Smart) Work in progress!

Approfondimenti

Ottobre 2016

Studi di caso

L'Osservatorio Smart Working ha promosso la quinta 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:

- Alstom
- Philips
- Sisal
- Subito
- Zurich
- Comune di Torino
- Comac
- IMS Health
- R&P Legal

Sul sito www.osservatori.net si potranno consultare tutti gli Studi di caso, oggetto di approfondimento della Ricerca 2016.

Box 1

Caso vincitore
Smart Working Award**Alstom**

Alstom, gruppo multinazionale francese, è leader mondiale nei sistemi ferroviari integrati: dalla progettazione e costruzione di treni ad alta velocità, metropolitane e tram – ai servizi personalizzati (manutenzione, ammodernamento, ecc.) e alle soluzioni di segnalamento e infrastruttura. È presente in oltre 60 Paesi con 31.000 persone. In Italia rappresenta una delle principali realtà industriali nel settore ferroviario ed impiega circa 2.700 persone distribuite in 8 sedi sul territorio nazionale.

Il progetto è stato attivato dalla direzione risorse umane in seguito alla proposta di due gruppi di lavoro – un gruppo di middle management nel sito di Bologna e un altro costituito da persone provenienti da diversi siti dell'azienda – che in parallelo hanno lavorato sul tema del work life balance e del welfare aziendale. Lo smart working è stato proposto come strumento per raggiungere due obiettivi della vision 2020 dell'azienda, che prevede tra gli altri punti, il supporto alla diversity e lo sviluppo della responsabilizzazione e del senso di imprenditorialità delle persone. Forte è la convinzione che concedere flessibilità lavorativa e autonomia alle persone abbia un impatto positivo sulla loro creatività, sulla loro motivazione e sul benessere, portando a risultati che fanno la differenza.

Lavorare SMART@AlstomItalia dà la possibilità alle persone Alstom di lavorare un giorno a settimana da luoghi diversi dalla sede aziendale. Il progetto è stato approvato a dicembre 2015 ed è iniziato nella sua fase pilota a febbraio 2016. L'Italia è stato uno dei primi paesi del gruppo Alstom in Europa a lanciare un progetto di lavoro agile. La prima wave del progetto ha riguardato 130 persone delle sedi di Bologna, di Bari e di Sesto San Giovanni, ed è stata accompagnata dall'attivazione di una community interna nella quale gli Smart Worker hanno iniziato a confrontarsi e a scambiarsi consigli per la risoluzione di problemi tecnici, la condivisione di esperienze e di articoli sull'argomento. A distanza di un mese è stato organizzato un incontro con i manager coinvolti avente come tema il cambiamento delle



modalità di gestione dei collaboratori e la leadership, a cui è seguito un momento di confronto più esteso con le persone coinvolte ad aprile 2016. Per quanto concerne i collaboratori sono stati sensibilizzati con dei tips in una documentazione chiamata “Smart Employeeship” .

Nei mesi di maggio, giugno e settembre 2016 sono stati attivati i progetti pilota nelle sedi di Guidonia (RM) e Savigliano (CN) e nel business Service/Manutenzione, arrivando a coinvolgere complessivamente 330 persone.

Le persone che hanno preso parte al pilota sono state identificate in seguito a una mappatura dei profili presenti in azienda, sulla base della tipologia di attività svolte, della dotazione tecnologica posseduta e della dimostrazione di interesse e motivazione a partecipare all’iniziativa. Nella fase di selezione è stato importante il confronto con i manager nel perfezionare la mappatura. L’approccio seguito ha previsto che potessero partecipare i team con profili compatibili e i cui capi volessero aderire alla fase pilota.

L’iniziativa è stata presentata a tutti i lavoratori e, in seguito alla dichiarazione di interesse delle persone, per loro sono state effettuate delle sessioni formative sul funzionamento dello Smart Working, sulla normativa vigente e nello specifico sulla policy aziendale. A questa è seguito un training di due ore riguardo a salute e sicurezza nelle giornate di lavoro flessibile.

Il modello di Smart Working adottato da Alstom prevede una giornata a settimana di Smart Working che è concordabile coi rispettivi responsabili, con la sola indicazione a tutti i dipendenti di essere fisicamente in azienda per partecipare al team meeting settimanale, per soddisfare le esigenze di coordinamento. Per quanto riguarda la scelta del luogo, l’azienda per ora indica ai lavoratori di svolgere le giornate di Smart Working nelle proprie abitazioni o in luoghi chiusi, escludendo gli spazi aperti per una questione di sicurezza. È possibile anche lavorare presso altre sedi dell’azienda previa verifica di disponibilità di postazioni.



Per quanto riguarda invece la flessibilità oraria, l'azienda considera l'orario coerente con il normale orario lavorativo non prevedendo la possibilità di fare straordinari. Non vengono richieste fasce di reperibilità ma è incentivata l'auto-organizzazione dell'orario di lavoro a seconda delle proprie attività (conference call con l'estero, ...); in questo senso le persone sono responsabilizzate e viene lasciata loro autonomia.

La dotazione tecnologica fornita è costituita da laptop e smart card, una tessera che, inserita nel pc, permette l'accesso alla rete aziendale e agli spazi virtuali di condivisione dei file. Il progetto sta accelerando la dotazione a tutti i dipendenti di laptop e smart card, che inizialmente rappresentavano un ostacolo alla partecipazione di alcuni al progetto.

Tra gli sviluppi futuri c'è la volontà di proseguire con il progetto ed estenderlo a tutta la popolazione aziendale con mansioni compatibili con lo Smart Working, che è circa pari a 1.500 potenziali aderenti.

I benefici sono stati valutati attraverso la somministrazione di una survey ai primi 130 smart worker effettuata a giugno 2016, a quattro mesi dall'attivazione della prima wave pilota, e che verrà integrata con i dati dei rispondenti della seconda wave a dicembre 2016.

I primi dati evidenziano un miglioramento dell'efficacia nello svolgimento del lavoro attraverso una maggior capacità di concentrazione, fattore che spesso risultava critico in azienda per via della presenza di molte postazioni negli open space e del significativo numero di conference call svolte. In secondo luogo vi è un impatto positivo sul work-life balance, soprattutto per le persone che, attraverso lo Smart Working, possono ridurre sensibilmente i tempi di trasferimento casa-ufficio. Altri benefici segnalati sono una maggiore autonomia lavorativa e stimolo alla creatività, a prova dell'avvenuta percezione da parte dei lavoratori della fiducia da parte dell'azienda. Talvolta, inoltre, si sono avuti degli effetti positivi anche sull'efficacia della comunicazione proprio dalla necessità di comunicare a distanza, che stimola le persone a organizzare meglio i momenti di interazione e confronto con i colleghi.

Philips

Philips è un'azienda leader nel campo della salute e del benessere, il cui obiettivo è migliorare la vita delle persone e facilitare l'intero percorso di salute, dalla prevenzione al sostegno di uno stile di vita sano, dalla diagnosi precoce, al trattamento, fino alle cure domiciliari. In questo si avvale di una tecnologia avanzata e di una profonda conoscenza degli aspetti clinici e delle esigenze del consumatore per fornire soluzioni integrate. L'azienda è leader nell'ambito della diagnostica per immagini, dell'interventistica, del monitoraggio del paziente e dell'informatica applicata alla sanità, delle soluzioni per il benessere delle persone e della cura a domicilio. In Italia è presente con circa 1.400 persone, di cui 600 dedicate alle attività commerciali e di assistenza.

L'obiettivo di rendere migliore la vita delle persone attraverso l'innovazione si traduce internamente all'azienda nella ricerca continua di miglioramento, con un approccio incentrato sulle persone, sul loro contributo e in conseguenza sul loro benessere. L'idea di introdurre un nuovo modello di organizzazione del lavoro è nata in Philips a valle della prima Giornata del "Lavoro Agile" organizzata il 6 febbraio del 2014 dal Comune di Milano. A questa giornata, è seguito un momento di ascolto delle persone con il Bilancio del Capitale Umano, che ha guidato Philips nell'identificazione di programmi ed iniziative di cambiamento per promuovere una cultura della performance, della flessibilità e dell'imprenditorialità, attraverso lo sviluppo di competenze nuove e la definizione di nuovi modelli operativi. Philips ha infatti iniziato da tre anni un programma di cambiamento della funzione HR chiamato Accelerate! volto al miglioramento continuo e all'interno del quale si è sviluppata anche l'iniziativa di Smart Working. I risultati hanno evidenziato come la possibilità di fare Smart Working fosse un aspetto di interesse per le persone, più che altre forme di flessibilità orarie. Per questo Philips ha iniziato a lavorare su diversi stream di progetto ponendo grande enfasi su aspetti quali la flessibilità, il riconoscimento dell'autonomia e responsabilizzazione delle persone, la conciliazione vita-lavoro e il welfare.

Box 2

Caso vincitore
Smart Working Award

Queste considerazioni hanno condotto il Management di Philips, a promuovere lo Smart Working.

Il progetto “Io Lavoro Smart” è stato portato avanti congiuntamente da un team inter-funzionale composto dalla funzione HR, dai responsabili del Change Management, dell’IT, dell’area Legal e dell’Health & Safety. L’obiettivo era quello di includere nel progetto tutti gli attori coinvolti e le variabili che influenzano la fattibilità del progetto, individuando le soluzioni più appropriate in base alle specifiche esigenze di business.

Il progetto ha quindi preso avvio con alcune iniziative propedeutiche all’adozione dello Smart Working: in particolare, l’introduzione di una modalità strutturata di pianificazione delle ferie e l’eliminazione della procedura di rilevazione dell’orario di lavoro che, per tutti i ruoli di sede, agiva come forte limite rispetto all’esigenza di garantire una maggiore flessibilità nel conciliare la vita privata e quella lavorativa. Altro aspetto su cui hanno lavorato sono i benefit aziendali passando da benefit “decisi dall’alto” e uguali per tutti, a forme flessibili che, allocando un budget benefit per ciascun dipendente, danno la possibilità a ciascuno di scegliere la soluzione più adatta alle proprie esigenze.

Philips ha successivamente avviato un pilota di Smart Working su circa 80 volontari rappresentativi di tutte le funzioni aziendali, fornendo di un kit jolly tutte le persone che non avevano a disposizione i tool IT necessari. Chiave in questo percorso l’assicurazione infortuni professionale e extra-professionale che Philips offre come benefit da anni alle sue persone. Dopo 3 mesi di avvio della sperimentazione, alle azioni di monitoraggio effettuate attraverso survey e canali social aziendali, sono stati affiancati alcuni focus group che hanno previsto il coinvolgimento degli Smart Worker, dei loro manager e dei colleghi che non avevano aderito al pilota, con l’obiettivo di verificare i risultati dell’esperienza a 360 gradi e identificare le modalità più efficaci per assicurare coordinamento e produttività in Smart Working.

A febbraio 2016, in seguito alla definizione della policy di Smart Working, la nuova modalità di lavoro è stata quindi estesa, raccogliendo le adesioni di circa 300 persone. L’estensione è stata accompagnata da una gestione attiva del cambiamento, attraverso iniziative di formazione, rivolte a manager e col-



laboratori, mirate alla gestione per obiettivi, alla pianificazione puntuale delle attività, alla diffusione di meccanismi di delega, alla gestione di team virtuali capaci di lavorare da remoto e a un utilizzo più efficace ed avanzato di sistemi e applicazioni che facilitano la collaborazione.

Questo processo sarà supportato a dicembre 2017 anche da una nuova sede lavorativa, più “smart”, in cui gli ambienti saranno in grado di supportare maggiormente le attività di comunicazione e collaborazione e dove non ci saranno postazioni assegnate.

Oltre allo Smart Working il programma Accelerate! continua ad affrontare nuove tematiche in linea con le necessità espresse dai dipendenti come la leadership al femminile e la gestione dell’aging. Tutte queste iniziative non possono che supportare il processo di cambiamento culturale necessario per intraprendere con successo nuove modalità di lavoro come lo Smart Working.

Ad oggi i risultati raggiunti con il progetto “Io Lavoro Smart” sono molto positivi: la maggiore flessibilità e autonomia hanno portato il livello di engagement delle persone a crescere del 30% rispetto all’anno precedente, liberando positivamente le energie delle persone, e un aumento della produttività aziendale del 15%. La voglia di dimostrare che questa modalità di organizzazione del lavoro funziona davvero ha attivato contributi spontanei molto significativi insieme a tanti suggerimenti di carattere pratico per renderla sempre più efficace.

Prossimi passi di Philips saranno quelli di monitorare periodicamente i benefici per comprendere se lo Smart Working genera miglioramenti duraturi nel tempo in termini di produttività, engagement, retention e sviluppo professionale. Fondamentale sarà il monitoraggio dei KPI rilevati e una nuova misurazione attraverso una seconda edizione del Bilancio del Capitale per consentire di individuare le eventuali azioni utili per mantenere nel tempo e incrementare gli effetti positivi riscontrati fino ad oggi.

Box 3

Caso vincitore
Smart Working Award

Sisal

Sisal, attiva dal 1946, è stata la prima azienda italiana a operare nel settore del gioco come concessionario dello Stato e da 70 anni è protagonista della storia dell'Italia e degli italiani. Oggi Sisal Group, guidato dall'Amministratore Delegato Emilio Petrone, è leader nei mercati dei giochi e dei servizi di pagamento, con oltre 45 mila punti vendita capillarmente distribuiti sul territorio nazionale. Sisal Group gestisce i giochi SuperEnalotto, SiVinceTutto-SuperEnalotto, Vinci per la Vita-Win for Life, Eurojackpot e VinciCasa. È presente anche nel settore delle scommesse su eventi sportivi con Sisal Matchpoint, online attraverso il canale internet www.sisal.it e le applicazioni mobili dedicate. Nel settembre 2010 l'azienda ha lanciato il nuovo concept retail Sisal Wincity, che unisce intrattenimento e ristorazione, con venti punti vendita nelle principali città italiane. Inoltre, con il brand SisalPay l'innovazione è al servizio del consumatore con modalità di pagamento comode, semplici e sicure per bollette, ricariche telefoniche, carte prepagate e molto altro.

La volontà di Sisal di dare ascolto ai bisogni delle proprie persone costituisce da sempre un valore fondante. Nel corso del 2012 l'azienda ha partecipato ad una indagine di clima organizzativo, con l'ambizioso obiettivo di diventare più moderna e più attenta ad un corretto bilanciamento tra vita privata e lavoro. Il progetto di introduzione dello Smart Working nasce proprio da qui, come evoluzione fisiologica di un cammino di flessibilità organizzativa avviato ad ottobre 2013 con l'introduzione di un orario di lavoro all'interno dell'azienda più orientato alle esigenze delle persone.

Nel gennaio del 2015 è stato istituito un gruppo di lavoro dedicato ad approfondire il concetto di Smart Working e le relative prassi già esistenti per valutarne una possibile introduzione in azienda.

La modernità passa attraverso la realizzazione di processi organizzativi basati sulla fiducia e sul senso di responsabilità, oltre allo sviluppo di un contesto che sappia operare attraverso una logica di definizione,



assegnazione e verifica di obiettivi e risultati attesi.

Il primo passo del progetto “Volta Smart Working in Sisal” è stato un approfondito lavoro di benchmark esperienziale con altre realtà aziendali che avevano già intrapreso un percorso in questo ambito che si è rivelato utile a definire l’approccio e la strategia più adatta per l’introduzione dello Smart Working in azienda. A questa fase è seguita nel novembre del 2015 un’analisi organizzativa interna, realizzata attraverso workshop a cui hanno partecipato i people manager delle diverse strutture aziendali, finalizzata a comprendere quali fossero i team più pronti ad adottare questa nuova modalità di lavoro.

Altrettanto importante e significativo è stato il percorso di change management che l’azienda ha strutturato per diffondere i principi dello Smart Working e abilitare il necessario processo di maturazione culturale e organizzativa, che ha visto il coinvolgimento di tutta la popolazione manageriale di Sisal in sessioni di formazione interattive.

Nel corso del mese di febbraio 2016, in concomitanza con la terza giornata del lavoro agile indetta dal Comune di Milano, è partito un primo gruppo Pilota di 100 persone che aveva la possibilità di svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità Smart Working fino a due giorni a settimana. Dal mese di maggio la fase di testing è stata estesa ad ulteriori 80 persone, con una media di partecipazione di 3 giornate di Smart Working al mese.

L’obiettivo è di arrivare al coinvolgimento di circa 600 persone (tutta la popolazione il cui ruolo risulta eleggibile, quindi non legato in maniera imprescindibile alla sede di lavoro) entro la fine del 2017. Determinanti saranno i risultati della survey pianificata per il mese di ottobre.

Il successo dell’iniziativa è e sarà legato a due elementi imprescindibili ed inscindibili: da un lato la percezione delle persone della fiducia riposta in loro da parte del loro capo e dell’azienda per cui e con cui lavorano; dall’altro, l’approccio dei Manager ancor più responsabilizzati nella gestione dei loro collaboratori, con una focalizzazione sui risultati che questi conseguono e non “su quante ore lavorano”. Un’evoluzione sfidante, ma senza dubbio vincente.

Box 4

Caso vincitore
Smart Working Award

Subito

Subito, la piattaforma numero 1 in Italia per la compravendita online, nasce a Milano nel 2007 e oggi si posiziona tra i primi 10 siti più visitati nel nostro Paese. L'azienda, parte della multinazionale norvegese Schibsted Media Group, deve i risultati ottenuti a una piattaforma intuitiva ed efficace, a un'offerta ampia e di qualità, ma soprattutto a un team fatto di persone che, parallelamente all'aumento delle quote di mercato, sono cresciute dalle 4 degli inizi alle 117 attuali.

Il modello di organizzazione del lavoro di Subito ha sempre previsto la flessibilità oraria. Il progetto di Smart Working nasce dalla volontà di soddisfare diverse esigenze: innanzitutto il miglioramento del work-life balance delle persone, come recepito attraverso le survey periodiche di clima erogate dall'azienda, quindi la volontà di accompagnare una popolazione aziendale molto giovane all'interno di un percorso di crescente responsabilizzazione delle persone. A queste due esigenze si accompagna quella di rivedere gli spazi di lavoro per favorire i momenti di concentrazione e di riservatezza.

L'implementazione è stata preceduta da un'accurata analisi delle predisposizioni culturali e organizzative delle persone, così da definire un modello di lavoro agile che si adattasse su misura all'azienda e fosse efficace. Disponendo già di strumenti tecnologici che consentissero lo Smart Working, Subito è partita ad aprile 2015 con la mappatura del livello di readiness rispetto all'iniziativa e dei bisogni delle persone, coinvolgendo tutte le figure professionali, con una particolare attenzione all'analisi degli stili di leadership del middle e top management. Successivamente, l'azienda ha analizzato le attività lavorative delle persone in termini di standardizzazione, autonomia e indipendenza dei task, momento in cui è stato fondamentale osservare i livelli di interazione e collaborazione tra team di lavoro, in particolare per la parte Technology che rappresenta il 39% della popolazione aziendale e richiede interazioni di visu e *programming* in coppia.

Dopo questa analisi ci si è concentrati sulla condivisione, attraverso workshop rivolti a middle e top management, dei principi alla base dello Smart Working: collaborazione, flessibilità, personalizzazione ed empowerment. Questa fase ha visto un forte commitment da parte del top management, leva di successo per la riuscita del progetto, e i principi sono diventati parte integrante della cultura organizzativa per poi sedimentarsi con il lancio dello Smart Working.

Tutto ciò ha avuto lo scopo di definire il modello di Smart Working Readiness: comprendere quanto ogni team fosse pronto all'effettiva implementazione ha permesso di definire i possibili interventi sui gruppi che lo erano di meno.

L'8 giugno 2015, con un workshop di Kick Off, è stata avviata ufficialmente l'iniziativa di Smart Working. L'opportunità è stata rivolta a tutti i dipendenti, convinti che la flessibilità e l'autonomia nella scelta di spazio, orari e strumenti da utilizzare non debbano dipendere dalla posizione all'interno dell'organizzazione, e prevede la possibilità di lavorare da luoghi diversi rispetto alla propria postazione fino al 20% del proprio tempo di lavoro (per il contratto full time si tratta di 1 giorno a settimana oppure 2 mezzogiornate). Si è prestata molta attenzione a non associare l'idea per cui lo Smart Working potesse essere svolto solamente da casa.

Questa implementazione ha avviato, a livello di singolo lavoratore, un percorso di auto-responsabilizzazione nella gestione del tempo e delle relazioni giornaliere tra persone, sia da parte dei dipendenti che dei loro responsabili.

Avviare lo Smart Working ha significato anche ripensare gli spazi fisici di lavoro in ufficio, che sono stati rimodellati sulla base del concetto dell'Activity Based Working abilitando le persone alle attività di collaborazione, comunicazione, concentrazione e contemplazione. L'Auditorium, spazio comune, è ora un'area per collaborare in team meeting aziendali o ristretti. Le salette per la comunicazione sono state arredate a tema tramite un contest che ha coinvolto direttamente i dipendenti: nel rispetto dei limiti di budget e coerentemente con il tema assegnato, i dipendenti suddivisi in 6 gruppi come le macrocategorie della piattaforma, hanno potuto vendere e acquistare elementi di arredo su Subito per la



decorazione delle sale. Tutto ciò ha permesso di migliorare il team building e favorire l'engagement rispetto all'iniziativa. A supporto della concentrazione sono state realizzate delle piccole salette ad hoc e un'area del tutto simile per caratteristiche e arredo a una piccola "baita", in cui le persone possano recarsi per svolgere le proprie attività senza essere disturbate. Infine per la contemplazione e il benessere delle persone è stato dedicato uno spazio dove si svolgono corsi di yoga, di pilates e tre volte a settimana è presente uno specialista per la massoterapia.

La presenza di spazi differenziati, che permettono alle persone di lavorare in modo diverso anche in ufficio, ha permesso di avvicinare allo Smart Working i neo-assunti che, essendo meno autonomi all'inizio della loro esperienza, hanno bisogno di essere seguiti dal proprio responsabile e conseguentemente hanno maggiore necessità di essere presenti fisicamente in azienda.

Subito ha attivato in modo sistematico delle survey per monitorare l'andamento del progetto e raccogliere dati utili per intraprendere azioni di miglioramento.

Ad un anno dall'avvio del progetto, l'azienda si ritiene molto soddisfatta di come i dipendenti lo abbiano accolto: dai dati di monitoraggio dell'iniziativa risulta che dopo un solo mese dall'avvio, l'adesione alla sperimentazione ha riguardato il 40% della popolazione aziendale con livelli di soddisfazione pari al 93%, dopo 6 mesi il 67% lo ha già utilizzato con un crescente livello di soddisfazione (95%) e dopo un anno è l'81% delle persone che ha sperimentato questo modo di lavorare.

I maggiori benefici che i dipendenti hanno rilevato sono la concentrazione e la qualità delle attività lavorative svolte in questa modalità e la conciliazione lavoro-famiglia. Un'ulteriore conferma del gradimento di questo nuovo modo di lavorare è anche l'NPS (Net Promoter Score) che, ad aprile 2016, si è attestato al 56%, aumentando molto rispetto al medesimo dato di un anno prima.

Per consolidare la nuova cultura organizzativa si avvieranno ulteriori iniziative rivolte ai dipendenti tra cui aumentare la consapevolezza dei rischi legati a questa modalità di lavoro: solamente chi ha già fatto il corso sulla salute e sicurezza in azienda potrà usufruire dello Smart Working.

Zurich

Zurich Insurance Group è un gruppo assicurativo che opera su scala mondiale, contando su una rete globale di consociate e filiali in Europa, Nord America, Asia-Pacifico, America Latina e in altri mercati, offrendo le sue soluzioni a una clientela dislocata in oltre 170 Paesi e avvalendosi della competenza di circa 60.000 collaboratori di cui 1300 in Italia.

L'idea di implementare un progetto di Smart Working nasce dalla decisione dell'azienda di sperimentare questa nuova modalità di lavoro in un più ampio contesto di diffusione di una cultura orientata al raggiungimento di obiettivi, tenendo conto delle mutevoli esigenze della clientela e dei propri collaboratori, che possono lavorare con maggiore flessibilità e con la soddisfazione derivante dal miglioramento del work-life balance. Si aggiunga inoltre che in azienda era presente qualche caso di persone che per motivi personali già adottavano modalità di lavoro da casa e che in Zurich erano già adottate ampie formule di flessibilità oraria, ma non erano ancora stati presi accordi in merito alla flessibilità di luogo.

Il 1 Ottobre 2015 comincia la fase pilota del progetto della durata prevista inizialmente di sei mesi e successivamente protratta per altri due. L'iniziativa ha visto il coinvolgimento dei sindacati e la stipula di un accordo per colmare il vuoto normativo e dare garanzie, in primis a livello assicurativo, ai lavoratori interessati.

Il progetto, che ha visto il coinvolgimento di quasi 100 persone, appartenenti prevalentemente alla struttura di Finance Operations, ha previsto la possibilità di aderire in modo volontario allo Smart Working, inteso come erogazione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali della sede aziendale di appartenenza per al massimo 2 giorni alla settimana.

Condizione necessaria affinché non si perdano i vantaggi legati alla vita aziendale e sociale derivanti dalla presenza in ufficio, è la presenza dell'intero team di lavoro un giorno a settimana e un'adeguata

Box 5

Caso vincitore
Smart Working Award

copertura del servizio nei restanti giorni con la presenza fisica da almeno un componente di ogni team. Per poter facilitare il coordinamento e poter andare incontro alle esigenze di tutti, si fa uso di un calendario dove le persone possono schedare le proprie giornate in sede o da remoto.

Le giornate in Smart Working possono essere svolte in autonomia e nel rispetto dell'organizzazione aziendale secondo orari flessibili nella fascia oraria dalle 7.45 alle 19.30 in coerenza con l'orario di lavoro contrattuale delle persone, mantenuto costante a 37 ore settimanali complessive. In termini retributivi vengono mantenuti costanti anche i criteri ovvero non ci sono variazioni in termini di stipendio, premi, incentivi e ticket restaurant anche per le giornate svolte da remoto.

Lazienda si è fatta carico della dotazione tecnologica necessaria a supportare lo svolgimento delle attività dei lavoratori da remoto; ad ogni smart worker è stato fornito laptop, dotato di softphone, auricolari e router per la connessione wifi a internet.

L'implementazione dell'iniziativa è stata supportata da azioni di change management quali la realizzazione di alcuni eventi di sensibilizzazione culturale; in particolare è stato realizzato un primo evento di presentazione del tema e dell'iniziativa, con partecipazione volontaria delle persone, il quale è stato poi replicato per tutti i line manager, e una sessione ad hoc rivolta a coloro che desideravano partecipare al progetto per esporre meglio le modalità operative dello Smart Working e le regole per praticarlo in sicurezza. Per il monitoraggio dell'iniziativa è stato fatto ricorso a survey e feedback settimanali che hanno coinvolto non solo i lavoratori che hanno aderito all'iniziativa, ma anche coloro che lavorano in modalità tradizionale, in modo da avere un riscontro sull'impatto dello Smart Working sulla comunicazione e il coordinamento da remoto, e i clienti interni, per verificare la loro percezione di cambiamenti e miglioramenti nell'erogazione dei servizi. Inoltre è stato strutturato il monitoraggio delle prestazioni svolte in Smart Working tramite una serie di indicatori sia quantitativi che qualitativi concepiti sulla base delle diverse attività. In particolare esistono Key Performance Indicator numerici in riferimento alle mansioni svolte, come ad esempio il numero pezzi lavorati, il tempo medio di risposta oppure le attività processate in tutta la giornata.



La fase pilota dell'iniziativa ha generato riscontri molto positivi a partire dal tasso di adesione pari al 95%, con un progressivo coinvolgimento anche di chi non aveva inizialmente aderito e poi ha voluto sperimentarlo dimostrando di voler entrare a fare parte della community degli Smart Worker. I benefici per l'azienda riscontrati sono una riduzione del tasso di assenteismo e un incremento della produttività compreso in un range dal 15 al 20% a seconda delle attività monitorate. Anche per le persone che hanno sperimentato lo Smart Working è emerso un aumento della soddisfazione, in virtù del fatto che l'iniziativa consente da un lato di poter risparmiare il tempo dei trasporti e dall'altro di poter conciliare meglio le esigenze personali con quelle professionali.

Dai risultati emersi dalla fase pilota è stato deciso di estendere l'iniziativa a tutte le figure che possono svolgere la propria attività da remoto ovvero a oltre 1000 dipendenti.

Questa nuova modalità di lavoro consentirà a regime di ripensare agli spazi fisici e alle postazioni di lavoro in armonia con le nuove logiche di lavoro agile.

Comune di Torino

Il Comune di Torino è l'Ente della Pubblica Amministrazione dell'omonima città italiana, capoluogo della Regione Piemonte, quarto comune italiano per popolazione. Si avvale della collaborazione di circa 10.000 dipendenti.

I continui tagli al bilancio degli enti locali hanno avuto ripercussioni sul salario dei dipendenti, si è reso perciò necessario riflettere su possibili altre iniziative che permettessero di migliorare la motivazione dei dipendenti e consentissero di valorizzare i talenti presenti nell'Ente.

A questo si aggiunge lo stimolo derivante dalla riforma della Pubblica Amministrazione, che prevede l'introduzione di forme di lavoro flessibile per almeno il 10% del personale entro i prossimi tre anni.

Box 6

Menzione speciale
Smart Working Award

Per questo la città di Torino, dopo aver sperimentato per anni il telelavoro che ad oggi vede più di 40 postazioni, ha deciso di introdurre anche altre forme sperimentali di flessibilità lavorativa.

La raccolta di idee sullo Smart Working e in particolare il progetto *EdiliziAgile* fanno seguito al successo di un concorso di idee realizzato tra i dipendenti in occasione del Convegno realizzato nella Giornata del Lavoro Agile.

Il progetto di Smart Working arriva in seguito a due bandi di telelavoro che hanno aiutato a diffondere una maggiore propensione alla flessibilità nell'Ente e a diminuire le resistenze al cambiamento in entrambe le parti, lavoratori e datori di lavoro.

L'iniziativa di Smart Working è stata attivata a settembre 2016, e ha previsto due tipologie di azioni da intraprendere. Una generalizzata di introduzione dello Smart Working a giornata nell'Ente, per un massimo di tre al mese. Dall'altra sono state fatte azioni puntuali, partite come progetti sperimentali, e sviluppate in base all'immediata fattibilità e ai benefici evidenti per tutte le parti coinvolte. Il progetto *EdiliziAgile* si inserisce proprio in questa categoria. Unitamente si è agito sulla promozione di un cambiamento culturale partendo dalla formazione dei dirigenti rispetto alla capacità di ascolto e responsabilizzazione dei lavoratori, sulla base di un rinnovato patto di fiducia tra le parti, che potrà permettere di incrementare l'efficienza e l'efficacia della PA.

Nell'area Edilizia Privata del Comune da tempo si è data la possibilità ai cittadini di fruire a distanza dei servizi erogati dall'ente (ad esempio i professionisti possono gestire dal proprio ufficio tutte le pratiche di SCIA e DIA). Ora con *EdiliziAgile* è possibile anche per i dipendenti del Servizio poter lavorare con l'utenza in luoghi diversi dal proprio ufficio.

Sulla base di ruoli, mansioni e categoria di servizio dei lavoratori, sono stati definiti il numero di giorni di lavoro in remoto e il numero di giorni in sede, fino a 15 ore di lavoro da remoto a settimana. Le ore/giornate di Smart Working devono essere fruite nel mese e non possono essere accumulate per un utilizzo successivo.



Nella fase iniziale le risorse sono state individuate su base volontaria, partendo dai dipendenti dotati di maggiore propensione al cambiamento nelle modalità di organizzazione del lavoro. Il progetto verrà gradualmente esteso, permettendo così sia ai lavoratori che alla dirigenza di valutare le eventuali correzioni da apportare nella gestione del tempo e degli spazi.

Oltre ad *EdliziAgile* è stata prevista una possibilità generalizzata nell'Ente di Smart Working, a seconda dei ruoli ricoperti all'interno dell'organizzazione, con la possibilità fino a 3 giorni di lavoro da remoto al mese.

Il lavoro da remoto viene svolto utilizzando dispositivi propri e in un luogo scelto dal lavoratore che garantisca le condizioni di sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa. Prima di attivare la sperimentazione le persone ricevono una idonea formazione sulle tematiche legate alla sicurezza.

In questo progetto vi è stato un coinvolgimento di attori interni ed esterni. Come detto il ruolo propositivo della Direzione Edilizia Privata è stato fondamentale per l'avvio del progetto, ma hanno condiviso il progetto anche HR e IT. Quanto agli attori esterni, parlando di una PA, si tratta di utenti. I professionisti esterni hanno conosciuto ed apprezzato questo nuovo modo di relazionarsi coi tecnici comunali.

In futuro è previsto il coinvolgimento di ulteriori uffici dell'Area Edilizia Privata, coerentemente con l'utilizzo dell'archivio digitale di tutte le pratiche. Altri Settori, quali gli sportelli al cittadino della Polizia Municipale, sono interessati ad un rapporto utilizzando servizi di comunicazione in tempo reale con l'utenza e guardano a questa sperimentazione con interesse.

Oltre alla flessibilità di luogo, la Città ha da tempo agito anche sul fronte della flessibilità oraria. Indifferentemente dal ruolo ricoperto infatti, vi sono due diverse proposte di flessibilità: la prima prevede 3 giornate lavorative a settimana da 8 ore e 2 da 6 ore, mentre, la seconda, 2 giornate da 9 ore e 3 da 6 ore. Ad oggi 258 dipendenti ha scelto di sperimentare i nuovi profili orari.

La Città di Torino aveva già introdotto le prime 20 postazioni in telelavoro nel 2013 e poi, nel 2014 altre 23 postazioni. Questo aveva portato consolidati benefici di natura economica pari a circa 90.000 €



annui tra risparmi effettivi (mensa e salario accessorio) e riduzione dell'assenteismo. In più, una riduzione degli impatti ambientali (risparmio di 187.000 km/anno percorsi che corrispondono a circa 28.000 kg di CO₂). I costi sostenuti dall'amministrazione, ampiamente ripagati dai risparmi, permettono di proseguire nel progetto che, in questo modo, si sostiene da sé già dal primo anno.

Il lavoro agile permette di lavorare ovunque migliorando efficacia ed efficienza della prestazione lavorativa, pur garantendo la sicurezza dei dati e dei lavoratori. *EdiliziAgile* aggiunge a questi benefici il miglioramento del servizio erogato al cittadino, che invece dell'appuntamento fisico presso gli uffici centrali dell'Edilizia può collegarsi attraverso un sistema di webconferenze con un esperto della Città, risparmiando tempo e denaro. Al momento è già possibile valutare il successo dell'iniziativa grazie a un questionario di customer satisfaction, i cui risultati mostrano un elevato gradimento dei cittadini.

Il progetto, essendo finalizzato al benessere dei dipendenti, porta anche a una maggiore crescita professionale che si concretizza in maggior autonomia nella gestione del tempo di lavoro favorendo anche la conciliazione delle proprie esigenze personali e professionali a cui si aggiunge il risparmio dei tempi di trasferimento casa-ufficio.

Con la programmata estensione del progetto a più risorse e più aree, si mira a risparmi di logistica e gli spazi potranno essere anche utilizzati come aree di incontro e socializzazione o concentration room.

L'aspetto più interessante di questo progetto sta nell'associazione di tutti i benefici dello Smart Working ad altri per i cittadini. Infatti è intuitivo immaginare i vantaggi per un professionista che può ricevere il medesimo servizio senza dover uscire dal proprio ufficio, perdere tempo e sostenere costi. Rimangono alcune criticità come ad esempio il superamento di barriere culturali tipiche del pubblico impiego. È previsto un coordinamento con le organizzazioni sindacali al fine di fugare le ultime perplessità dei dipendenti sul nuovo modello organizzativo.

Comac

Comac, azienda leader nel settore degli impianti di imbottigliamento e di infustamento per birra e soft drinks, è riuscita ad affermarsi nel mercato internazionale delle bevande installando le proprie macchine presso i più importanti produttori per qualità e dimensioni.

Fondata nel 1990 in un piccolo paese della provincia bergamasca, oggi conta 130 dipendenti ed è presente in numerosi Paesi in tutto il mondo, realizzando nel 2015 un fatturato di 31 milioni di € con un EBITDA del 15%.

Il progetto nasce dalla volontà di introdurre in azienda la filosofia lean per migliorare la competitività dell'azienda durante le prime fasi della crisi finanziaria nel 2009. Contrariamente alla tendenza delle altre imprese di affrontare la recessione tagliando investimenti, Comac reagì investendo circa 1 milione di € per ottenere maggiore competitività nella gestione dei lead time di evasione delle commesse e nella qualità del prodotto finale, con l'obiettivo di ridurre gli sprechi. Parallelamente è stata realizzata la riprogettazione degli spazi di lavoro per favorire il benessere delle persone, la condivisione delle idee e lo sviluppo di modalità di lavoro più flessibili, quali lo Smart Working.

Il progetto *Lean Philosophy*, inteso come un approccio olistico per rinnovare il modo di fare impresa, ha quindi visto un ripensamento degli spazi e della logistica secondo i principi del lean thinking. Il progetto che ha riguardato il ripensamento degli spazi è iniziato nel gennaio 2015, ha richiesto 20 mesi per essere completato e ha riguardato il magazzino e gli uffici.

Negli impianti produttivi sono stati adottati magazzini verticali automatizzati di ultima generazione, con nuove linee di assemblaggio e piping per garantire la qualità del prodotto finito e ridurre gli sprechi. Tutte le pratiche amministrative e relative alle commesse sono state digitalizzate e grazie al coinvolgimento di consulenti, temporary manager e responsabili di prima linea sono stati implementati nuovi sistemi gestionali e organizzativi.

Box 7

Parallelamente all'introduzione di nuove tecnologie e nuovi impianti nel polo logistico e nel capannone produttivo dell'azienda, Comac ha riorganizzato gli uffici della propria sede ripensando gli spazi per favorire il benessere delle persone. La collaborazione con Sedus è stata determinante per identificare le tipologie di ambiente necessarie e gli arredi corretti per rispondere alle diverse esigenze delle persone in sede, per garantire a tutti i collaboratori un adeguato supporto in base al loro modo di lavorare. A questo scopo sono stati creati spazi diversificati che possono essere utilizzati a seconda delle diverse necessità professionali e del grado di concentrazione richiesto. L'ambiente è stato ripensato come un open space, realizzando pannelli in vetro come separazione tra i diversi ambienti e ponendo particolare attenzione all'acustica. Sono state inserite nuove tipologie di spazi – per esempio i pensatoi, adatti a compiti che richiedono concentrazione – e un'area relax dedicata al benessere dei collaboratori. Quest'ultima comprende una palestra aziendale e un giardino multisensoriale e multifunzionale. Questo spazio verde, in particolare, è a disposizione dei collaboratori per lavorare all'aperto ma anche, nei giorni festivi, per scopi personali quali l'organizzazione di feste.

Per il Dipartimento Ricerca & Sviluppo, composto da circa 50 collaboratori, sono stati ripensati ambienti accoglienti, confortevoli e funzionali alle esigenze di chi ci lavora, con l'obiettivo di stimolare la creatività facilitando la collaborazione e lo scambio di visioni anche attraverso sale multimediali con schermi interattivi.

In tutta l'azienda è stata estesa e migliorata la connettività della rete Wi-Fi e sono stati introdotti nuovi server di supporto alle attività lavorative.

L'azienda ha anche sviluppato un nuovo sistema di Performance Management per gestire le prestazioni del personale, favorirne la crescita professionale e valorizzare il potenziale di ogni collaboratore. Il processo si articola in tre livelli: il monitoraggio di alcuni KPI specifici per il raggiungimento degli obiettivi, lo sviluppo della valutazione in merito al possesso di competenze soft legate al ruolo ricoperto dal collaboratore e infine la promozione dell'adozione del codice etico specifico di Comac.



Dalla realizzazione dell'iniziativa l'azienda ha riscontrato un aumento nella sua capacità di attrarre i talenti migliori presenti sul mercato del lavoro, pur trattenendo i collaboratori che ricoprono un ruolo chiave nell'organizzazione.

Si è riscontrato, inoltre, un generale miglioramento del clima in azienda grazie ai nuovi spazi che rendono l'ambiente di lavoro più vivibile e accogliente e all'introduzione di luoghi specifici per il benessere delle persone, quali il giardino e la palestra.

Alcune persone, maggiormente orientate al compito rispetto al raggiungimento dei risultati e per questo inizialmente disorientate dal cambiamento, hanno opposto alcune resistenze che vanno via via smaltendosi e che fanno parte delle normali dinamiche interne all'organizzazione.

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri del progetto, c'è l'intenzione di abilitare forme di remote working per dare la possibilità a sempre più collaboratori la cui attività si presta a essere svolta in altra sede (per esempio le mansioni di tipo amministrativo) di gestire meglio il proprio tempo e bilanciarlo sempre di più con i ritmi della loro vita fuori dall'orario di lavoro. Inoltre, questo passo è coerente con la creazione di un sistema di retribuzione variabile legato agli obiettivi personali e di team che si vuole introdurre a fine 2016.

IMS Health

IMS Health è un'azienda leader globale nell'ambito dei servizi informativi, consulenziali e tecnologici dedicati alle imprese del settore sanitario, a cui fornisce soluzioni end-to-end per misurare e migliorare le loro performance. È presente nel mondo in circa 100 Paesi con 15.000 dipendenti.

In seguito all'acquisizione di un'azienda concorrente da parte di IMS, nel corso del 2015 è sorta l'esigenza di identificare un nuovo building a Milano in grado di ospitare in un'unica sede tutti i dipendenti (circa 300).

Box 8

Il trasferimento è stato l'occasione per ripensare profondamente gli spazi di lavoro, diversificando gli ambienti a seconda delle esigenze dei dipendenti, e potenziare al contempo le dotazioni tecnologiche in modo da favorire il più possibile la mobilità e la libera circolazione all'interno degli uffici.

Implementato tra febbraio e giugno 2016, il progetto ha nei concetti di *flessibilità* e di *libertà di movimento* i suoi principi ispiratori. Al fine di favorire la collaborazione tra le persone e aumentare le sinergie tra le diverse funzioni aziendali è stata infatti prevista l'adozione di vasti ambienti open space e la riduzione al minimo degli uffici chiusi (che sono solo 4).

Si è deciso di non introdurre il desk sharing e di assegnare comunque una postazione individuale a ciascun dipendente. In particolare, i team che interagiscono più frequentemente con altre aree aziendali sono stati disposti in grandi tavoli rotondi nel mezzo dell'open space al fine di facilitare l'interazione cross-funzionale. Sempre in un'ottica di flessibilità, si è deciso di effettuare una rotazione periodica delle postazioni.

Gli spazi open space sono stati dotati di standing desk per permette di lavorare al computer anche stando in piedi, un'area caffetteria, phone booth, sale riunioni modulari a seconda delle necessità e spazi d'incontro più informali. È stata inoltre creata un'ampia area "Celebration", in cui convivono differenti spazi di aggregazione, alcuni destinati a meeting più formali altri a momenti conviviali.

Affinché le persone fossero libere di sfruttare al massimo le potenzialità offerte dai nuovi ambienti di lavoro, si è resa necessaria una revisione della dotazione tecnologica dei dipendenti: a tutti i lavoratori sono stati perciò forniti uno smartphone e PC portatile dotato di softphone, in modo da essere raggiungibili e poter lavorare in qualsiasi area della sede nonché cuffie wireless professionali che garantiscono un perfetto isolamento acustico fornite da Plantronics.

Alla libertà nell'utilizzo degli spazi interni si è accompagnata anche la flessibilità nella scelta del luogo di lavoro al di fuori delle sedi aziendali. Infatti, a partire da giugno 2016 è stato lanciato un programma di Smart Working che consente ai dipendenti di lavorare un giorno a settimana da casa o da un altro luogo, purché preventivamente comunicato.



Il lancio del progetto è stato preceduto da un accurato piano di comunicazione interna nonché da sessioni di training in materia di salute e sicurezza rivolte a tutti i dipendenti e ai manager.

Lo Smart Working in IMS Health è stato accolto molto positivamente con un grado di adesione di circa un terzo della popolazione aziendale e ha portato un aumento della soddisfazione dei dipendenti, che riescono a conciliare meglio le esigenze personali con quelle professionali. L'accesso allo Smart Working finora è stato in media di 1-2 volte al mese.

R&P Legal

R&P Legal è uno studio legale e tributario indipendente, fondato nel 1949, con sei sedi in Italia e con primarie connessioni internazionali, dove lavorano più di 170 professionisti qualificati che forniscono assistenza full service. R&P Legal ha cinque uffici distribuiti sul territorio nazionale: Torino, Milano, Roma, Busto Arsizio e Bergamo.

La necessità di rispondere in tempi più rapidi alle richieste dei clienti, e offrire così un servizio più efficace, ha portato lo studio R&P Legal alla decisione di iniziare a sperimentare un sistema di video-conferenze per la gestione virtuale delle riunioni. Difatti, era emersa da parte degli avvocati l'esigenza di avere un sistema che, quando serve fare un aggiornamento veloce e dinamico con i clienti, potesse sostituire l'incontro di persona con un meeting virtuale che consentisse non solo la comunicazione, ma anche l'interazione attraverso la condivisione e l'elaborazione di documenti in tempo reale.

Le esigenze riscontrate hanno trovato risposta nel maggio 2016, grazie alla implementazione in via sperimentale della soluzione "Blue Jeans", un sistema di video-conferenze, che consente ai partecipanti

Box 9

di comunicare attraverso diverse tipologie di dispositivi, piattaforme differenti tra loro e da qualunque luogo, in modo coerente con la modalità di esercizio di un avvocato. La soluzione consente inoltre di condividere documenti che possono essere modificati in tempo reale. L'output virtuale non rappresenta un documento ufficiale e con validità legale ma, permette di semplificare e velocizzare i ricircoli interni.

Questo progetto, condotto in collaborazione con Arkadin, ha visto inoltre la realizzazione, sia nella sede principale di Milano di R&P Legal, in cui lavorano il maggior numero di professionisti, sia nelle altre 5 sedi dello studio, di sale ad hoc per le videoconferenze dotate di video, webcam e microfoni.

Le video-conferenze vengono utilizzate sia con i clienti, ai quali vengono date le coordinate per collegarsi al sistema e accedere virtualmente alle sale riunioni delle sedi tramite e-mail, sia internamente per lo svolgimento di riunioni o per la redazione di contratti grazie alla consulenza di colleghi appartenenti a sedi diverse.

Per questa prima fase di sperimentazione, lo studio dispone di 5 account condivisi e ciascuno è associato a una sede. Per agevolare gli avvocati nell'utilizzo della soluzione gli account vengono gestiti centralmente dalle segretarie come se si trattasse di effettive sale riunioni fisiche piuttosto che di account personali, una volta conclusa la fase di sperimentazione si valuterà la possibilità di estendere il numero di account e di assegnarne uno ad ogni avvocato dello studio, in modo tale che ciascuno possa gestire e convocare le riunioni autonomamente.

I primi benefici riscontrati durante la sperimentazione sono sia in termini di immagine con i clienti, che riconoscono e apprezzano la capacità di innovazione dello studio, sia nella riduzione dei tempi di trasferimento connessi alle mancate trasferte per riunioni di breve durata. Tale vantaggio è riconosciuto sia dagli avvocati sia dai loro clienti, poiché il tempo dall'avvocato impiegato per raggiungere il cliente può essere dedicato allo svolgimento di altre attività.



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio Smart Working (Smart) Work in progress!

Gli Attori

Ottobre 2016

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**. Dal 2009 è nella classifica del **Financial Times delle migliori Business School d'Europa**. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. Dal 2014, la Scuola è membro di **UniCON** (*International University Consortium for Executive Education*), **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*) e **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*).

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 per favorire lo sviluppo del Paese.

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.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull'innovazione digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

I fattori distintivi

I fattori distintivi che caratterizzano le attività degli Osservatori Digital Innovation sono i seguenti:

1. la **Ricerca** sui temi chiave dell'innovazione digitale, basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...);

2. la **Community**, composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collabora e sviluppa relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione;
3. la **Comunicazione**, finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale;
4. la **Formazione**, che attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito Osservatori.net, rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

Gli Osservatori Digital Innovation (2015-2016)

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
- Digital Innovation Academy
- Startup Hi-tech
- Startup Intelligence

Digital Solutions:

- Big Data Analytics & Business Intelligence
- Cloud & ICT as a Service
- eCommerce B2c
- Enterprise Application Governance
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- Gestione Progettazione e PLM (GeCo)
- Information Security & Privacy
- Internet of Things
- Mobile B2c Strategy
- Mobile Payment & Commerce
- Smart Working

Verticals:

- Cloud nella PA
- Digital Finance
- Digital Insurance
- eGovernment
- Export
- Gioco Online
- HR Innovation Practice
- Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali
- Innovazione Digitale nel Retail
- Innovazione Digitale in Sanità
- Innovazione Digitale nel Turismo
- Internet Media
- Mobile Banking
- Professionisti e Innovazione Digitale
- Smart AgriFood
- Smart Manufacturing
- Supply Chain Finance

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Smart Working:

- **Cloud & ICT as a Service**
- **Digital Innovation Academy**
- **HR Innovation Practice**
- **Smart Manufacturing**

I numeri chiave del 2015

- **Formazione:** 200 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 150 workshop e webinar; archivio di 800 Pubblicazioni e 200 Eventi on demand.
- **Ricerca:** 31 Osservatori; 5.000 casi; 80 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 250 partner e sponsor; 145.000 contatti; 7.000 contatti C-Level; 15.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 200 Eventi; 4.000 Uscite stampa; 20.000 Report cartacei distribuiti; 25 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito www.osservatori.net

Seguici anche su:    

Startup Boosting

Gli Osservatori, con il progetto *Startup Boosting*, intendono giocare un ruolo sempre più attivo nello *stimolare la nascita e lo sviluppo di nuove avventure imprenditoriali* in ambito digitale in Italia basate sull'innovazione nella convinzione che ciò rappresenti un ingrediente fondamentale per il rilancio della nostra economia.

Startup Boosting si pone l'obiettivo, nei diversi settori digitali, di identificare *le idee di business e i progetti imprenditoriali più innovativi*, che saranno supportati e seguiti nel loro sviluppo dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Ogni mese vengono valutate le proposte pervenute.

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 il corso elective in ICT & 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

Startup Program

Lo Startup Program è una delle iniziative dell'*Entrepreneurship Academy*, il programma culturale del MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business, volto a supportare startupper, imprenditori ed executive nello sviluppo di progetti imprenditoriali.

Il Corso si rivolge ad imprenditori di aziende appena nate (startup) e aspiranti imprenditori (startupper) ed è indicato anche per sviluppatori fortemente motivati all'attività imprenditoriale.

Il programma ha l'obiettivo di supportare i partecipanti nella messa a punto del proprio progetto imprenditoriale, attraverso un alternarsi di lezioni in presenza, assignment da svolgere a distanza, analisi di casi reali e testimonianze; contribuire allo sviluppo e al potenziamento delle "soft skill" rilevanti nel percorso imprenditoriale (innovazione, leadership, negoziazione e gestione dei conflitti, capacità di comunicazione e motivazione, empowerment, ecc.) attraverso specifiche attività di coaching; fornire un insieme di strumenti e metodologie che possano aiutare lo startupper o l'imprenditore nell'analisi e nella gestione del proprio progetto imprenditoriale.

Per maggiori informazioni si veda il sito **www.mip.polimi.it**

I Sostenitori della Ricerca

Partner

- Arkadin
- Cisco
- Citrix
- Doxa
- Epson
- Microsoft
- Plantronics
- Regus
- Sedus
- Vodafone Italia
- Wind Business

Sponsor

- Elisa Videra
- Intermedia Business
- Mitel

Supporter

- TWT

Con il patrocinio di

- WOW! Webmagazine



Arkadin
www.arkadin-collaborazione.it

Il tempo passato in ufficio non è più il fattore chiave per valutare la produttività di un'organizzazione. Le aziende moderne sono alla costante ricerca dei giusti strumenti che garantiscano ai propri dipendenti la flessibilità necessaria per lavorare in remoto, offrendo una valida alternativa alla struttura dell'ufficio tradizionale.

I nuovi stili di Management stanno assecondando questo cambiamento. La volontà di creare una cultura basata su efficienza e produttività induce alla graduale ricerca di tecnologie digitali che abilitino ed agevolino un approccio flessibile al lavoro, lontano dagli schemi tradizionali.

Noi di **Arkadin** crediamo che il successo di un'organizzazione nasca dal desiderio delle persone di condividere idee, valorizzando la forza collettiva dei singoli talenti che vi operano, per questo il nostro obiettivo è quello di accompagnare le imprese di qualsiasi dimensione in un percorso di crescita e successo, impegnandoci a rendere l'esperienza di *collaborazione a distanza* facile e positiva.

Con le nostre soluzioni in Cloud di collaborazione e comunicazione *in tempo reale*, siamo in grado di offrire al personale aziendale veri e propri *ambienti di lavoro virtuali*, rimuovendo i tradizionali vincoli fisici. Ciò significa abilitare le persone a lavorare in autonomia da qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento con strumenti semplici ed efficienti, nel miglior compromesso tra lavoro e vita privata. Le nostre tecnologie migliorano la gestione delle attività quotidiane, con una conseguente ottimizzazione della *produttività* ed un significativo *risparmio* sui costi derivanti dagli spostamenti.

Arkadin è il *Provider di Servizi di Collaborazione* nel Cloud con la più rapida crescita globale. Presenti in *33 Paesi* con *53 uffici*, facciamo parte del *Gruppo NTT*, una delle principali società di telecomunicazioni al mondo. La nostra offerta, sviluppata su un'infrastruttura globale proprietaria all'avanguardia, comprende una gamma completa di servizi integrati e convergenti di: Unified Communications, Audioconferenze, Webconferenze, Videoconferenze, Eventi Virtuali.

Tutte le nostre soluzioni sono erogate "*as a Service*" nel *Cloud*, per una distribuzione rapida e scalabile, in partnership con i principali leader di mercato: BlueJeans, Microsoft, Cisco, Adobe, IBM e Vidyo.

Un approccio consulenziale e progettuale accompagna i nostri clienti, al fine di ottenere un elevato livello di adozione ed un'esperienza d'uso impareggiabile per gli utilizzatori finali.



Cisco
www.cisco.com

Cisco è leader mondiale nelle tecnologie che trasformano il modo con cui le persone si connettono, comunicano e collaborano, attraverso reti intelligenti e architetture che integrano prodotti, servizi e piattaforme software. L'azienda, fondata nel 1984, ha sede a San Josè – California ed impiega in tutto il mondo circa 75.000 dipendenti, con un fatturato di 47,1 miliardi di dollari.

Cisco è leader non solo nel *core business* legato alle soluzioni di networking, ma anche nelle tecnologie più avanzate per la collaborazione – voce, dati, video, telepresenza – per la sicurezza, la mobilità, il data center e la virtualizzazione, application e storage networking.

Tutto questo mette Cisco nella posizione ideale per accompagnare imprese, governi, organizzazioni e persone verso un nuovo scenario che nasce dall'evoluzione delle tecnologie, delle abitudini digitali e della percezione della Rete: l'*Internet of Everything*. È uno scenario in cui l'interconnessione di persone, processi, dati e oggetti che già oggi conosciamo, raggiungerà livelli senza precedenti, aprendo possibilità inesplorate di innovazione e trasformazione nei processi aziendali, nelle co-

munità, nell'educazione, negli strumenti per affrontare le sfide economiche, sociali ed ambientali.

Cisco in Italia

Cisco è in Italia dal 1994 ed è guidata da Agostino Santoni. La filiale italiana conta circa 700 dipendenti nella sede principale di Vimercate (MI), a Roma, Torino, Padova e nel laboratorio di Ricerca e Sviluppo sulla fotonica che da settembre 2014 ha sede anch'esso a Vimercate. L'azienda partecipa attivamente allo sviluppo del Paese affiancando imprese, operatori e istituzioni nel percorso di innovazione tecnologica e trasformazione dei modelli operativi e di business, con particolare attenzione per le potenzialità delle nostre PMI; supporta attivamente la realizzazione dell'Agenda Digitale italiana, promuovendo sviluppo infrastrutturale, diffusione della cultura digitale e un più ampio accesso alla Rete.

Cisco valorizza i talenti e le eccellenze italiane, collaborando con realtà imprenditoriali della ricerca ed investendo nella formazione di personale qualificato nel settore ICT. A tale proposito, fin dal 1997 è attivo anche in Italia il Programma Networking Academy; ad oggi vi sono 275 Academy attive, frequentate da oltre 20.000 studenti. Dal lancio del programma oltre 70.000 studenti si sono formati e 13.400 si sono diplomati.

Particolare attenzione è data all'investimento sulla qualità dell'ambiente di lavoro ed il benessere globale dei dipendenti, come testimoniato dalla prima posizione conquistata per il secondo anno consecutivo nella classifica Great Place to Work nel 2014.



Citrix
www.citrix.it

La società in cui viviamo sta attraversando quella che potremmo chiamare la Quarta Rivoluzione industriale, una nuova era in cui il mondo fisico e quello digitale sono strettamente connessi, mentre il ritmo a cui avviene il cambiamento è sempre più veloce.

Siamo tutti testimoni di come sia le startup che le grandi aziende – in qualsiasi mercato esse operino, dai trasporti alla sanità ai servizi finanziari – utilizzino le tecnologie digitali per sfidare vecchie credenze, superare modelli operativi ritenuti antiquati e andare oltre regole ormai vissute come datate.

Via via che questo processo prende forma e la digital transformation coinvolge un sempre maggior numero di aziende, il successo di queste ultime dipende sempre di più dalla capacità di creare modelli di business innovativi e rivoluzionari, di mettere a frutto nuovi modi di interagire con i propri clienti e dipendenti e di elaborare, in ultima analisi, nuovi modi di lavorare.

Tutto questo, però, non è certo un cammino privo di ostacoli e la complessità dei sistemi legacy e le problematiche legate alla sicurezza sono i fattori più importanti che stanno rallentando le aziende nel loro percorso verso un futuro pienamente digitale.

In **Citrix** lavoriamo seguendo un unico, grande obiettivo: rendere il mondo dei dati e delle app più sicuro e più facilmente accessibile, in qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo.

Crediamo che la tecnologia possa rendere le aziende libere di superare i propri limiti di produttività e di innovazione e che sia uno strumento fondamentale per aiutare le persone a lavorare in qualsiasi momento abbiano bisogno di farlo, senza alcuna preoccupazione per la sicurezza e l'accessibilità delle informazioni.

Ecco perché la mission di Citrix è quella di contribuire a realizzare un mondo in cui le persone, le aziende e le cose siano connesse in modo sicuro e accessibile, dove tutto il business sia digitalizzato e dove i nostri clienti possano rendere possibile l'impossibile.

Come raggiungeremo questo importante obiettivo? Continuando a costruire i servizi di tecnologia integrata migliori sul mercato per la distribuzione sicura di app, in ogni luogo, in qualsiasi momento.



Doxa
www.doxa.it

Da 60 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. Il team di ricerca e analisi interno, la rete di intervistatori sul territorio nazionale, i centri telefonici proprietari e le risorse dedicate alle ricerche qualitative rendono Doxa il partner ideale per aziende e istituzioni. Oltre 450 clienti negli ultimi 3 anni hanno scelto Doxa per indirizzare e supportare le loro scelte strategiche, riconoscendole autorevolezza e affidabilità. Doxa è una azienda indipendente ma può vantare partnership di grande valore con istituti di ricerca e società di consulenza internazionali, il che consente di gestire importanti indagini per grandi gruppi italiani in diversi paesi del mondo.

L'esperienza aziendale spazia dai grandi studi di scenario, alle analisi sulla soddisfazione e la fedeltà dei clienti fino agli approfondimenti qualitativi 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.

Doxa Digital

Doxa Digital è l'ultima tappa della storia di innovazione Doxa. Doxa Digital realizza in ambito digital progetti di marketing, vendita e servizio integrando la conoscenza del consumatore e del mercato di Doxa con la competenza e la professionalità di consulenti aziendali.

Tre gli elementi distintivi dell'offerta di Doxa Digital

Centralità del consumatore:

Il consumatore è posto al centro di ogni progetto grazie alla conoscenza del mercato fornita dai dati Doxa ed ad un modello proprietario di analisi della sua relazione con l'azienda sul digitale.

Proposition Integrata:

Doxa Digital realizza progetti che attivano in maniera sinergica e coordinata le properties e l'offerta digitale delle Aziende.

Obiettivi di business:

Il successo dei progetti Doxa Digital è misurato su tangibili KPI di business e supportati da un accompagnamento dei clienti attraverso un percorso di miglioramento continuo di risultati.

EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION

Epson
www.epson.it

Connettere persone, cose, informazioni: questo è l'obiettivo di Epson

La nuova Visione di Epson per il 2025, lanciata lo scorso aprile, ha come obiettivo primario la società connessa. Connettere persone, cose e informazioni grazie a prodotti che sono progettati per garantire compattezza, riduzione dei consumi energetici ed affidabilità elevata è il risultato che la società intende perseguire per il prossimo decennio. Basati su tecnologie proprietarie, risultato di una continua attività di ricerca e sviluppo che conta oggi oltre 50.000 brevetti attivi, Epson si rivolge sia alle persone che alle aziende, sino ad arrivare all'industria e al commercio moderno. Stampanti inkjet, videoproiettori 3LCD, robot industriali, visori e sensori, sono il risultato della ricerca Epson che prevede ogni giorno oltre un milione di euro di investimento.

Epson Italia è la filiale nazionale del gruppo Epson, che con capogruppo Seiko Epson Corporation ha sede in Giappone e conta oltre 67.000 dipendenti in 90 società nel mondo. Epson Italia ha registrato per l'anno fiscale 2015 un fatturato di oltre 215 milioni di euro e impiega oggi circa 175 persone.

Società connessa e a basso impatto ecologico

I tre pilastri su cui si basa la società connessa della Vision 25 di Epson sono: Smart Technology, Performance e Environment. Tre chiavi di sviluppo che in ambito ufficio hanno come obiettivo finale la creazione di un ambiente ad alta efficienza e basso impatto: dall'eco-printing environment al collaborative office. Le soluzioni di stampa inkjet RIPS, a basso impatto energetico (il 95% in meno rispetto a una laser di pari prestazioni) e dotate di tecnologia Replacement Ink Pack System (le sacche di inchiostro ad alta capacità, sino a 75.000 pagine) portano a una riduzione di rifiuti superiore al 95%. Ma non solo, Epson ha sviluppato anche PaperLab, sistema compatto per il riciclo direttamente in ufficio in grado di produrre carta nuova a partire da carta usata triturrata senza uso di acqua. Capace di creare circa 14 fogli formato A4 al minuto, pari a 6.720 fogli in una tipica giornata lavorativa di otto ore, e presentato in fiere internazionali, sarà a breve sul mercato giapponese.

Da anni, le videoconferenze hanno permesso di ridurre i viaggi e il relativo impatto ambientale. Oggi, nel nuovo concetto di Smart Working, Epson ha sviluppato proiettori interattivi che permettono di aumentare la collaborazione anche fra sedi lontane, tramite la possibilità di lavorare sugli stessi documenti condivisi, anche da tablet personali. Ad esempio è possibile prendere appunti in remoto da postazioni diverse collegando in rete fino a quattro sistemi di proiezione in contemporanea: una caratteristica particolarmente utile per chi opera e si collega in tutto il mondo.



Plantronics
www.plantronics.com/it

“È un piccolo passo per l'uomo, un balzo per l'umanità”. Tutti conoscono la prima frase pronunciata dal primo uomo sulla luna nel 1969. Ma non tutti sanno che quella frase fu pronunciata con una cuffia **Plantronics**. Da allora Plantronics ha progettato e progetta tecnologie per la comunicazione: dai computer portatili agli apparecchi telefonici, dagli auricolari a dispositivi senza fili.

40 anni di studio dei comportamenti e dei bisogni umani nella comunicazione hanno portato Plantronics ad anticipare i tempi, comprendendo che l'ufficio tradizionale non risponde più alle esigenze dei professionisti. Senza le tecnologie e gli strumenti giusti chi lavora rischia di vedere le proprie esigenze smarrite, con un forte rischio per l'efficienza e la produttività.

Per questo le soluzioni Plantronics sono progettate in ogni dettaglio per dare alle persone la libertà di lavorare in modo più efficace, permettendo di comunicare in modo semplice, da ovunque, a casa, in ufficio e in viaggio. Questa rivoluzione copernicana sul “come” e sul “dove” della comunicazione ha impresso a Plantronics un'accelerazione nello sviluppo della ricerca delle migliori condizioni di comunicazione professionale e individuale. A partire dal benessere e dalla salute in ufficio, Plantronics si è fatta promotrice della filosofia e della prassi dello Smarter Working.

La riflessione sullo Smarter Working per Plantronics è iniziata a partire da sé. Dal 2009 in poi, con un piano di ristrutturazione degli uffici in

Europa, Plantronics ha iniziato a creare uffici Smarter Working in tutto il mondo per i propri dipendenti con l'obiettivo principale di aiutare i collaboratori a ottenere il massimo dal proprio lavoro.

Oggi gli uffici Plantronics sono emblema in tutta Europa delle potenzialità dello Smarter Working, che include un design Smart Office, la più recente tecnologia di comunicazione unificata e la consapevolezza dei fattori umani che influenzano il modo in cui lavoriamo, come la pratica definita BYOD (Bring Your Own Device) e il lavoro in remoto. L'ufficio Simply Smarter di Plantronics non è semplicemente la riprogettazione di un ufficio ma la ricerca e la progettazione pensata per dipendenti che trascorrono sempre più tempo lontani dalla scrivania.

Questo approccio architettonico viene riassunto: 3B – Bricks, Bytes e Behaviours – che rappresentano rispettivamente Spazio, Tecnologia e Risorse Umane.

Plantronics ha definito quattro tipologie di spazi di lavoro che si focalizzano sulla capacità di: Concentrarsi, Collaborare, Comunicare e Contemplare.

- Contemplare – Tempo e spazio per l'ispirazione creativa, per ricaricarsi, per rilassarsi (fare una pausa dal lavoro)
- Comunicare – Aree vivaci, caratterizzate dal rumore o da gruppi che si incrociano (area caffè, lobby)
- Collaborare – Aree per lavorare insieme (capsule lavorative, sale riunioni)
- Concentrazione – Spazio rilassante per concentrarsi sul lavoro (celle, capsule).

Nel 2014 Philip Vanhoutte, già Senior Vice President e Managing Director di Plantronics Europa e Africa, e il giornalista e scrittore britannico Guy Clapperton hanno pubblicato il libro “Manifesto dello Smarter Working”, un vero e proprio manuale dello Smarter Working con esempi pratici di vita reale vissuta. Dal 2012 Plantronics Italia è partner dell'Osservatorio del Politecnico di Milano.

Twitter: @Plantronics_IT



Regus
www.regus.it

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

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

Oggi Regus conta 3000 business center in 900 città di 120 Paesi. In Italia Regus è presente dal 1996, i Business Center Regus hanno sede in 9 delle principali città italiane: Milano, Roma, Genova, Bergamo, Brescia, Bologna, Torino, Padova, Napoli. L'azienda, dopo un lungo periodo di mantenimento del business esistente basato su 9 centri, nel 2014 ha iniziato un'importante percorso di crescita fino a raggiungere i 30 centri attuali e una prospettiva di ulteriore crescita nei prossimi anni.

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

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

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



Sedus
www.sedus.it

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

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

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

Sedus si distingue altresì per la gestione aziendale ecocompatibile. 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 la prima azienda del settore ad avere stilato un rapporto sulla sostenibilità conforme alle linee guida della Global Reporting Initiative, e ad aver ottenuto la certificazione EN ISO 50001 per il sistema di gestione energetico.

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.



Vodafone Italia
www.vodafone.it

Vodafone Italia fa parte del Gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di telecomunicazioni al mondo che offre un'ampia gamma di servizi che comprendono le comunicazioni mobili, la messaggistica, il traffico dati e la telefonia fissa. Il Gruppo Vodafone opera nel mercato della rete mobile in 26 Paesi ed è presente con accordi di partnership in altri 58. Il Gruppo è attivo in 17 mercati con i propri servizi di rete fissa. A marzo 2016, Vodafone contava 462 milioni di clienti di rete mobile e 13,4 milioni di rete fissa.

Grazie al piano Spring da 3,6 miliardi, con cui Vodafone Italia ha raddoppiato gli investimenti nello sviluppo della banda ultralarga mobile e fissa negli ultimi due anni, la rete 4G di Vodafone ha superato il 95% della popolazione (oltre 6500 comuni, di cui oltre 800 con rete 4G+ a 225 Mbps) ed è stata riconosciuta come la migliore rete mobile 4G in Italia dall'Istituto Tedesco di Qualità e Finanza e dalla società di ricerca P3 Communications. I servizi in fibra sono disponibili in 300 città e raggiungono 8,7 milioni di famiglie e imprese, di cui 3,6 milioni su rete propria. In particolare a Milano, Torino e Bologna, Vodafone ha lanciato il servizio in fibra a 500Mbps. A seguito dell'accor-

do commerciale con Enel, Vodafone ha attivato i primi clienti con fibra fino alla casa (FttH) a 1Gbps nella città di Perugia.

Per consolidare e valorizzare il rapporto di fiducia con i clienti, Vodafone ha lanciato il programma 'We CARE' con azioni concrete negli ambiti della connettività, della trasparenza e della accessibilità ed efficacia del servizio. Tra le iniziative già realizzate ci sono: Soddisfatti o Rimborsati sulla rete 4G, Soddisfatti o Rimborsati sui Servizi Digitali, Roaming incluso negli abbonamenti consumer e piani business, giornate di navigazione gratuita offerte con regolarità a tutti i clienti, filo diretto con il call center nei negozi Vodafone e anche Rete Garantita per le imprese.

Con un'offerta convergente che include connettività 4G e Fibra, servizi cloud, M2M e IoT, Vodafone è partner per la digitalizzazione di imprese e pubblica amministrazione.

Vodafone in Italia ha circa 7.000 dipendenti, di cui 2.500 operano nel mondo dell'assistenza ai clienti in 8 Competence Center su tutto il territorio nazionale. Vodafone ha avviato nel 2014 il più vasto programma di Smart Working in Italia, con oltre 3.500 dipendenti che possono scegliere con maggiore autonomia spazi e strumenti di lavoro.

Vodafone ha recentemente lanciato 'Care 4 Your Future', una campagna per l'inserimento di 200 giovani apprendisti nei Competence Center di Milano, Bologna, Pisa, Padova e Catania. Da sempre attenta alla crescita di nuovi talenti, ogni anno Vodafone offre la possibilità di inserimento a circa 80 studenti e 100 neolaureati attraverso i programmi 'Vodafone Internship' e 'Vodafone Discover'.



Wind Business
www.wind.it/it/business

Wind, azienda guidata da Maximo Ibarra, in Italia è il terzo gestore mobile e il primo operatore alternativo sul mercato della telefonia fissa.

I marchi sono focalizzati su specifiche tipologie di offerta: il brand “*Wind*” caratterizza i servizi di telefonia mobile e convergenti; quello “*Infostrada*” contraddistingue i servizi di telefonia fissa e i servizi Broadband.

Wind ha ottenuto risultati commerciali di assoluto rilievo, in particolare nella *telefonia mobile*, grazie alla sua offerta commerciale “All Inclusive”, confermata dal successo di Wind nel mercato, da sempre improntata sui valori di qualità, semplicità e trasparenza. I clienti di telefonia mobile, al 31 dicembre 2015, sono più di 21 milioni.

Sul fronte della telefonia fissa Wind, tramite il brand *Infostrada*, consolida la sua posizione come principale operatore alternativo, con un portafoglio di proposte semplice, completo e conveniente, che copre tutte le esigenze di voce e dei

servizi ADSL. Nella telefonia fissa i clienti sono circa 3 milioni.

L'azienda inoltre, con “*Wind Business*”, propone un'ampia gamma di offerte per tutte le aziende, dalle piccole alle grandi. Wind Business fornisce soluzioni integrate, modulari e flessibili di telefonia fissa (voce, internet, dati e ICT) e mobile; offerte semplici, chiare, complete; servizi digitali che aiutano le imprese a migliorare e a semplificare il loro lavoro; standard elevati di assistenza, attraverso i nuovi strumenti digitali. Wind garantisce affidabilità, convenienza e qualità a più di 150mila aziende che hanno scelto di utilizzare i servizi Wind Business.

Wind dispone di una rete ottimale: 22.300 km di *backbone in fibra ottica* e 5.100 km di anelli urbani (MAN). La società vanta, inoltre, una rete mobile vasta, capillare e altamente tecnologica che comprende circa 13.600 *stazioni radio* di cui 12.000 relative alla copertura 3G. La copertura al di fuori dell'Italia è garantita da circa 497 accordi di *Roaming*.



Elisa Videra
www.elisavidera.com



Intermedia Business
www.intermediabusiness.it

Elisa Videra è il Global Service Provider di soluzioni per la Visual Communication. I servizi offerti comprendono soluzioni di Smart Working quali la Virtual Collaboration ed il Digital Signage.

Per la Virtual Collaboration Elisa Videra offre le sue competenze per identificare la migliore soluzione per le diverse esigenze aziendali. Con qualsiasi dispositivo (smartphone, laptop, sistema di video conferenza), da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento chiunque può attivare e/o collegarsi ad una video/audio call con un semplice click. La piattaforma di Virtual Collaboration (in Cloud, Hybrid, On Premises) offre la massima scalabilità, affidabilità, sicurezza ed un servizio 24/7 di Help Desk.

Per il Digital Signage Elisa Videra offre soluzioni Smart per la gestione di contenuti multimediali su dispositivi interattivi (schermi, totem, chioschi informativi) basati anche sull'analisi statistica dei clienti (traffico, vendite).

Elisa Videra opera a livello globale e ha fornito i suoi servizi in più di 97 Paesi. Elisa Videra impiega oltre 100 esperti di Visual Communication in Finlandia, Svezia, Norvegia, Regno Unito, Paesi Bassi, Italia, Spagna e Russia.

Intermedia Business è una giovane azienda di consulenza e di informatica, con sede a Milano e uffici a Pavia, la quale si è fortemente focalizzata sulla creazione di soluzioni finalizzate alla gestione commerciale e alla comunicazione in ambito web.

Con il suo “approccio” concreto ed efficace, più coerente con le attuali necessità di Business delle piccole e medie imprese e più in linea con le reali esigenze dei clienti del nostro mercato, si propone per aiutare le imprese nel difficile compito d'incremento delle vendite.

Inoltre Intermedia Business ha ideato e realizzato una “*potente combinazione di funzionalità applicative in un'unica soluzione integrata*”, già oggi disponibile e fruibile anche in modalità “SaaS”, in grado di supportare le imprese nel complesso lavoro quotidiano della vendita.

La soluzione, denominata “*Impresa Facile*”, è concepita per supportare e sfruttare le tecnologie innovative oggi presenti nel mondo informatico come il Cloud, i Social Networks e i nuovi Device come Smartphone, iWatch e Tablet. È quindi lo strumento ideale per evolvere nel processo di innovazione digitale e iniziare quello dello Smart Working.



Mitel
www.mitel.com

Leader mondiale nel settore Enterprise e Mobile Communication che alimenta più di 2 miliardi di connessioni business e oltre 2 milioni di postazioni Cloud, **Mitel** (Nasdaq: MITL) (TSX: MNW) supporta la collaborazione tra le aziende e gli operatori di telefonia mobile per fornire servizi innovativi ai propri clienti.

I nostri esperti di comunicazione e innovazione servono oltre 60 milioni di aziende in più di 100 Paesi e 130 fornitori di servizi mobile di cui 15 dei migliori 20 operatori di telefonia mobile del mondo.

Questa è la nostra forza, la capacità che rende Mitel l'unica azienda in grado di fare da ponte tra impresa e clienti di telefonia mobile.

Per ulteriori informazioni, visita it.mitel.com e seguici su Twitter @Mitel.

Mitel è marchio registrato di Mitel Networks Corporation.



TWT
www.twt.it

TWT Il vostro partner per le Telecomunicazioni

TWT, dal 1995 leader nel settore delle TLC, è oggi tra le prime 10 aziende di Telecomunicazioni in Italia.

Grazie al costante sviluppo della propria infrastruttura tecnologica proprietaria e a un network in fibra ottica in continua espansione, TWT si propone come interlocutore unico in grado di offrire ai propri Clienti e Partner una gamma completa di soluzioni di telecomunicazione e ICT integrate e innovative, quali: Fibra FTTx condivisa e Fibra dedicata a progetto, Internet a banda larga e ultra larga, comunicazione integrata, IT e Cloud computing, server dedicati e virtuali, servizi voce.

TWT vanta, inoltre, un Data Center moderno e tecnologicamente avanzato e un Team di Assistenza dedicato interno all'azienda composto da ICT Specialists che rispondono sempre in modo immediato, veloce, risolutivo garantendo soluzioni personalizzate in base alle esigenze della singola realtà aziendale.

Con alle spalle un'esperienza di oltre 20 anni, TWT è in prima linea per fornire un'infrastruttura di altissimo livello e una trasmissione dati molto veloce, stabile ed efficiente, per l'accesso ai servizi Internet più avanzati da parte di tutte le imprese.



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

WOW! (Ways Of Working)

WOW! (Ways Of Working) è il webmagazine interattivo bilingue, diretto da Renata Sias, che affronta le relazioni tra i nuovi stili di vita e le trasformazioni delle modalità lavorative, analizza come i tempi e i luoghi del lavoro impattano sul futuro delle città, promuove la cultura della qualità e dell'innovazione nell'architettura degli ambienti di lavoro e collettivi, esplora le tendenze del workplace, identifica le tecnologie e le strategie manageriali finalizzate a ottenere ambienti di lavoro eccellenti.

WOW! genera una piattaforma multimediale i attraverso i social network (Linkedin, Facebook, Pinterest, Twitter, Google+, Youtube, Periscope) e gli incontri che organizza. Tra questi:

- WOW! JELLY SESSION, periodici incontri di selezionati gruppi di professionisti, in luoghi sempre diversi;
- WOW! SEMINAR, ciclo di seminari con Ordine Architetti Milano (2014);
- ISOLA WOW! LAVORO AGILE (Piscina Cozzi), in occasione della Giornata del Lavoro Agile 2015 e 2016 – una settimana di coworking gratuito con incontri sullo Smart Working;
- WOW! CONCERT, concerto di piano in Clubhouse Brera nel palinsesto Piano City 2016;
- OFFICE DESIGN IBRIDO, tavola rotonda selezionata nel palinsesto Design City Milano 2016.

Copyright 2016 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale
Grafica: Osservatori Digital Innovation
Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba
Stampa: Tipografia Litografia A. Scotti | www.ascotti.it

www.osservatori.net

Seguici anche su:



PARTNER



SPONSOR



SUPPORTER



CON IL PATROCINIO DI

