



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

Osservatorio Smart Working

# **Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza**



Novembre 2020



|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduzione</b> . . . . .  | <b>3</b>   |
| <i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Andrea Rangone e Mariano Corso</i> |            |
| <br>LA RICERCA   |            |
| <b>Executive Summary</b> . . . . .   | <b>7</b>   |
| <b>L'Infografica</b> . . . . .   | <b>15</b>  |
| <b>I Rapporti</b> . . . . .  | <b>21</b>  |
| <b>La Nota Metodologica</b> . . . . .  | <b>23</b>  |
| <b>Il Gruppo di Lavoro</b> . . . . .   | <b>39</b>  |
| <b>Advisory Board</b> . . . . .  | <b>41</b>  |
| <br>IL CONVEGNO  |            |
| <b>L'Agenda del Convegno</b> . . . . .                                       | <b>45</b>  |
| <b>I Relatori</b> . . . . .  | <b>47</b>  |
| <br>APPROFONDIMENTI  |            |
| <b>Studi di caso</b> . . . . .   | <b>55</b>  |
| <br>GLI ATTORI   |            |
| <b>La School of Management</b> . . . . .                                     | <b>107</b> |
| <b>I Sostenitori della Ricerca</b> . . . . .                                 | <b>119</b> |



---

## Introduzione

L'esperienza forzata ed emergenziale che milioni di lavoratori hanno fatto durante il periodo della pandemia ha messo drammaticamente in luce come l'organizzazione tradizionale del lavoro sia basata su assunti oggi largamente superati e palesemente inadeguati a interpretare l'epoca in cui viviamo. Per preservare la nostra salute abbiamo dovuto separarci, chiuderci nelle nostre case. Eppure non tutta l'economia si è bloccata: una parte importante delle attività è andata avanti, grazie alla capacità di lavorare, consumare e informarci a distanza con le nuove tecnologie. Durante la pandemia lo Smart Working ha preservato la nostra salute, ha aiutato a garantire la continuità di business, ci ha insegnato il valore del lavoro per obiettivi e l'importanza del digitale. Prive di sedi fisiche, molte organizzazioni sono riuscite a riconfigurarsi come organismi sociali adattativi, mantenendo o addirittura aumentando la loro efficacia. Una crisi come questa non va sprecata!

Mentre guardiamo con giusta impazienza all'uscita dalla pandemia, non dobbiamo pensare a tornare indietro ai vecchi modi di lavorare. Bisogna al contrario analizzare fin da ora luci e ombre di quanto accaduto in fase di emergenza e utilizzare i prossimi mesi di forzata convivenza con il virus come un'occasione per ripensare processi, spazi, tecnologie e modelli organizzativi. L'esperienza che imprese e lavoratori hanno fatto, e ancor di più faranno durante i prossimi mesi di gestione dell'emergenza sanitaria, risulterà preziosa per progettare e sperimentare nuovi modi di lavorare e collaborare. Questi saranno fondamentali strumenti di vantaggio competitivo una volta arrivati a una condizione in cui, finalmente, sarà possibile tornare a scegliere tra lavoro da remoto e in presenza in funzione di necessità e preferenze. Si potrà allora realizzare e rendere strutturale il vero obiettivo

dello Smart Working: dare alle persone autonomia nel definire dove, quando e con che strumenti svolgere ciascuna attività, a patto che da questo derivino migliori risultati per l'organizzazione, le persone e la collettività.

La ricerca 2020 dell'Osservatorio Smart Working ha voluto fare il punto sulla diffusione del fenomeno nelle grandi e piccole medie imprese (PMI) del settore privato e nelle Pubbliche Amministrazioni (PA), approfondendo gli impatti e le evoluzioni alla luce dell'emergenza Covid-19. La rilevazione è stata fatta coinvolgendo sia i referenti delle organizzazioni attraverso survey on line, workshop di confronto e interviste di approfondimenti sui progetti, sia i lavoratori attraverso una survey a loro dedicata.

Comitato Scientifico



**Umberto Bertelè**  
Chairman degli  
Osservatori  
Digital Innovation



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Andrea Rangone**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Mariano Corso**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working:  
il futuro del lavoro oltre l'emergenza**

**La Ricerca**



**Novembre 2020**





---

## Executive Summary

*Milano, 3 novembre 2020* – Durante la fase più acuta dell'emergenza lo Smart Working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane e il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili, circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani, oltre dieci volte più dei 570mila censiti nel 2019. Il maggior numero di smart worker lavora nelle grandi imprese, 2,11 milioni, 1,13 milioni nelle PMI, 1,5 milioni nelle microimprese sotto i dieci addetti e infine 1,85 milioni di lavoratori agili nelle PA.

A settembre 2020, tra rientri consigliati e obbligatori, difficoltà e incertezze nell'apertura delle sedi di lavoro, gli smart worker (che hanno lavorato anche da remoto) sono scesi a 5,06 milioni, suddivisi in 1,67 milioni nelle grandi imprese, 890 mila nelle PMI, 1,18 milioni nelle microimprese, 1,32 milioni nella PA: in media i lavoratori nelle grandi aziende private hanno lavorato da remoto per la metà del loro tempo lavorativo (circa 2,7 giorni a settimana), nel pubblico 1,2 giorni a settimana.

Ma lo Smart Working è ormai entrato nella quotidianità degli italiani e destinato a rimanere: al termine dell'emergenza si stima che i lavoratori agili, che lavoreranno almeno in parte da remoto, saranno complessivamente 5,35 milioni, di cui 1,72 milioni nelle grandi imprese, 920mila nelle PMI, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nelle PA. Per adattarsi a questa “nuova normalità” del lavoro il 70% delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto, portandole in media da uno a 2,7 giorni alla settimana, una su due modificherà gli spazi fisici. Nelle PA saranno introdotti progetti di smart working (48%), aumenteranno le persone coinvolte nei progetti (72%) e si lavorerà da remoto in media 1,4 giorni alla settimana (47%), rispetto alla giornata media attuale.

L'applicazione dello Smart Working durante la pandemia, seppure forzata e emergen-

ziale, ha dimostrato come un modo diverso di lavorare sia possibile anche per figure professionali prima ritenute incompatibili, ma ha anche messo a nudo l'impreparazione tecnologica di molte organizzazioni. Più di due grandi imprese su tre hanno dovuto aumentare la dotazione di pc portatili e altri strumenti hardware (69%) e di strumenti per poter accedere da remoto agli applicativi aziendali (65%); tre PA su quattro hanno incoraggiato i dipendenti a usare i dispositivi personali; il 50% delle PMI non ha potuto operare da remoto. A livello organizzativo, invece, è stato difficile mantenere un equilibrio fra lavoro e vita privata per il 58% delle grandi aziende e il 28% dei lavoratori, e per il 33% delle organizzazioni i manager non erano preparati a gestire il lavoro da remoto. Nonostante le difficoltà, questo Smart Working atipico ha contribuito a migliorare le competenze digitali dei dipendenti (per il 71% delle grandi imprese e il 53% delle PA), a ripensare i processi aziendali (59% e 42%) e ad abbattere barriere e pregiudizi sul lavoro agile (65% delle grandi imprese), segnando una svolta irreversibile nell'organizzazione del lavoro.

“L'emergenza Covid19 ha accelerato una trasformazione del modello di organizzazione del lavoro che in tempi normali avrebbe richiesto anni, dimostrando che lo Smart Working può riguardare una platea potenzialmente molto ampia di lavoratori, a patto di digitalizzare i processi e dotare il personale di strumenti e competenze adeguate – afferma **Mariano Corso**, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working -. Ora è necessario ripensare il lavoro per non disperdere l'esperienza di questi mesi e per passare al vero e proprio Smart Working, che deve prevedere maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di luogo e orario di lavoro, elementi fondamentali a spingere una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Bisogna mettere al centro le persone con le loro esigenze, i loro talenti e singolarità, strutturando piani di formazione, coinvolgimento e welfare che aiutino le persone ad esprimere al meglio il proprio potenziale”.

“Nell'emergenza abbiamo acquisito rapidamente consapevolezza dei vantaggi del lavoro

agile e abbiamo avuto l'opportunità di sperimentarlo su vasta scala, pur se in una forma atipica – dice **Fiorella Crespi**, Direttore dell'Osservatorio Smart Working -. Il rischio, però, è di trattarlo come un obbligo normativo o una misura temporanea ed emergenziale: si tratta invece di un'occasione storica che ci porterà verso un “New Normal”, con benefici non soltanto nel lavoro, ma sull'intero ecosistema di servizi, città e territori”.

**Gli smart worker durante il lockdown** – Il numero di lavoratori che hanno sperimentato il lavoro agile cambia a seconda della dimensione e della tipologia di organizzazione. Sono stati 2,11 milioni (il 54% dei dipendenti) nelle grandi imprese, che nel 97% dei casi hanno dato questa possibilità a una parte dei propri collaboratori, significativa l'adozione soprattutto nei settori finance e ICT e un po' meno nel retail e nel manifatturiero. E sono state coinvolte professionalità prima ritenute incompatibili con questo modello di lavoro: nel 33% delle grandi imprese hanno lavorato da remoto per la prima volta gli operatori di call center, nel 21% gli addetti allo sportello hanno lavorato da casa riconvertendo una parte delle attività e comunicando digitalmente con i clienti, nel 17% è stato applicato il lavoro da remoto anche a operai specializzati digitalizzando l'accesso ai macchinari. La presenza di iniziative di Smart Working prima dell'emergenza ha inciso sul numero di lavoratori da remoto: se per le imprese che avevano progetti in atto mediamente è stato pari al 59% dei dipendenti, nelle altre si è fermato al 36%.

Nelle pubbliche amministrazioni in media ha potuto lavorare da remoto il 58% del personale, pari a 1,85 milioni di dipendenti pubblici. Anche in questo caso, le PA che avevano già progetti in corso hanno potuto coinvolgere un numero maggiore di persone (70%) rispetto alle amministrazioni che hanno dovuto cominciare da zero (55%).

**Le carenze tecnologiche** – Il ricorso al lavoro da casa forzato ha rivelato la fragilità tecno-

logica delle organizzazioni, anche delle imprese più grandi e strutturate. Il 69% di queste ha dovuto aumentare la disponibilità di pc portatili e altri strumenti hardware, il 65% di sistemi per accedere da remoto e in sicurezza agli applicativi aziendali e il 45% di strumenti per la collaborazione e comunicazione. Gli strumenti più introdotti sono stati pc portatili (nel 26% del campione) e tool per le videoconferenze (16%). Il 38% ha dato ai lavoratori la possibilità di utilizzare i dispositivi personali.

Il 50% delle PMI ha dovuto sospendere l'attività e non si è quindi attivata sulle tecnologie. Le aziende che hanno aumentato la dotazione tecnologica hanno puntato su strumenti hardware (15%), su software per la collaborazione a distanza (14%), su sistemi per l'accesso sicuro ai dati da remoto (14%) o ha incoraggiato l'uso dei dispositivi personali (14%).

Più di quattro amministrazioni pubbliche su dieci hanno dovuto incrementare gli strumenti hardware a disposizione del personale (42%), quasi la metà è intervenuta sui software (49%), soprattutto applicazioni per le videoconferenze (60%), sistemi per l'accesso ai dati da remoto in sicurezza (come le VPN, 46%) e i pc portatili (29%). Tre quarti delle amministrazioni hanno incoraggiato i dipendenti a usare i dispositivi personali, a causa delle limitazioni di spesa e dell'arretratezza tecnologia. Il 43% di queste non ha integrato la dotazione personale dei dipendenti, che hanno dovuto attrezzarsi con proprie risorse, e solo il 38% si è attivata per garantire l'accesso sicuro ai dati da remoto.

**Criticità e benefici dello Smart Working d'emergenza** – Le modalità di lavoro sperimentate durante l'emergenza sono state per certi versi più vicine al telelavoro che a un vero Smart Working. Il 29% dei lavoratori ha incontrato difficoltà a separare il tempo del lavoro e quello privato (29%) e a mantenere un equilibrio fra i due aspetti (28%), oltre a sperimentare una sensazione di isolamento nei confronti dell'organizzazione nel suo insieme (29%). Il difficile work-life balance è stata anche la prima barriera da superare per le grandi imprese (58%),

seguita dalla disparità del carico di lavoro fra alcuni lavoratori meno impegnati e altri sovraccaricati (40%), dall'impreparazione dei manager a gestire il lavoro da remoto (33%) e limitate competenze digitali del personale (31%). Nelle PA, invece, le difficoltà maggiori hanno riguardato l'inadeguatezza delle tecnologie a disposizione (46%) e la disparità nel carico di lavoro (39%), poi l'equilibrio fra vita privata e professionale (33%) e le scarse competenze digitali (31%).

Nonostante queste forzature e difficoltà, le organizzazioni riconoscono anche evidenti benefici. Nelle grandi imprese sono migliorate le digital skills dei dipendenti (71%), sono stati accantonati pregiudizi sul lavoro agile (65%), ripensati i processi aziendali (59%) ed è aumentata la consapevolezza sulla capacità di resilienza della propria organizzazione (60%). Nelle PA il beneficio più evidente è l'opportunità di sperimentare nuovi strumenti digitali (56%), seguita dal miglioramento delle competenze digitali dei lavoratori (53%), e dal ripensamento dei processi aziendali (42%).

Analizzando l'impatto sull'insieme dei lavoratori, la grande maggioranza degli smart worker rileva un effetto positivo del lavoro da remoto sulle performance dell'organizzazione: il 73% ritiene buona o ottima la propria concentrazione nelle attività lavorative, per il 76% è aumentata l'efficacia, per il 72% l'efficienza e per il 65% ha portato innovazione nel lavoro.

**La seconda fase dell'emergenza** – Con la fine del lockdown e l'inizio della fase 2 della gestione dell'emergenza aziende e PA hanno gradualmente iniziato a riaprire gli uffici, riadattando spazi e orari per mantenere il distanziamento, integrando il lavoro in sede con il lavoro da remoto. Il 66% delle grandi imprese e l'81% delle PA ha permesso al personale di rientrare in sede già fra maggio e giugno, il 7% delle grandi aziende e 13% delle PA ha preferito riaprire durante l'estate, mentre il 20% delle grandi imprese e il 4% ha atteso fino a settembre e solo il 7% delle imprese e l'1% delle PA a fine settembre continuava ancora a privilegiare il lavoro da

remoto. A settembre, di conseguenza, il numero complessivo di smart worker è sceso a quota 5,06 milioni. In media, nelle grandi aziende i dipendenti hanno lavorato da remoto 2,7 giorni a settimana, 1,2 giorno nel settore pubblico.

Per facilitare il rientro in sicurezza le principali iniziative sono state l'introduzione di regole e linee guida sull'utilizzo degli ambienti (per il 91% delle grandi imprese e il 78% delle PA), la definizione di un piano di rientro delle persone con turni per i team di lavoro (88% e 69%), e l'introduzione di segnaletica per orientare i flussi e incentivare comportamenti sicuri (81% e 64%). Il 72% delle grandi aziende e il 46% delle PA ha lasciato autonomia riguardo al numero di giornate di lavoro agile, ma con procedure per non superare il limite di persone imposto dalla necessità di distanziamento. Questa esigenza in particolare ha portato a interventi sugli ambienti di lavoro, come postazioni più distanziate o separate (52% grandi imprese e 50% PA) o la chiusura di alcune aree della sede (45% e 13%). Per evitare assembramenti sono stati rimodulati gli orari di ingresso e uscita (34% e 25%).

Solo una minoranza di PMI ha previsto azioni per il rientro in ufficio. Il 24% ha introdotto regole o linee guida sull'utilizzo degli ambienti, il 23% segnaletica o cartellonistica per orientare i flussi di persone e per la promozione di comportamenti sicuri, il 21% ha concesso maggiore flessibilità in entrata e in uscita e ha definito un piano di rientro dei lavoratori, il 16% ha dovuto chiudere alcune aree della sede e il 15% ha modificato l'ambiente di lavoro.

**Il “New Normal”** – Le organizzazioni si stanno attrezzando per tradurre le nuove abitudini e aspettative dei lavoratori in un nuovo approccio al lavoro. Una grande impresa su due interverrà sugli spazi fisici al termine dell'emergenza (51%), differenziandoli (29%), ampliandoli (12%) o riducendoli (10%); il 38% non prevede riprogettazioni ma cambierà le modalità d'uso; solo l'11% tornerà a lavorare come prima. Il 36% delle grandi imprese modificherà i progetti di Smart Working in corso e digitalizzerà i processi. Ben il 70% di chi ha un progetto di

lavoro agile aumenterà le giornate in cui è possibile lavorare da remoto, passando da un solo giorno alla settimana prima della pandemia a una media di 2,7 giornate a emergenza conclusa. Il 65% coinvolgerà più persone nelle iniziative, il 42% includerà profili prima esclusi, il 17% agirà sull'orario di lavoro.

Per la PA la prima misura sarà introdurre progetti di Smart Working (48%), seguita dalla digitalizzazione di processi e attività (42%) e dall'incremento delle tecnologie in uso (35%). Anche le pubbliche amministrazioni aumenteranno il personale coinvolto nei progetti di smart working (72%), che prima dell'emergenza era solo il 12%, e le giornate di lavoro agile (47%), passando da una media settimanale inferiore a un giorno a circa 1,4 giorni a settimana.

**Smart Working Award 2020** – In occasione del convegno, sono stati assegnati gli “**Smart Working Award**” 2020, il riconoscimento dell'Osservatorio alle organizzazioni che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di Smart Working.

**Credem** vince lo “Smart Working Award 2020” fra le grandi imprese per un progetto di smart working che durante l'emergenza ha esteso il lavoro completamente da remoto a tutti i dipendenti, per un totale di 5mila lavoratori, e ha previsto una giornata agile anche per il front office, escluso dalle precedenti iniziative.

**Cerence** ritira il premio fra le PMI per aver favorito fin dalla nascita, nel 2019, un'organizzazione del lavoro fondata sul raggiungimento di obiettivi e su un clima di fiducia fra manager e collaboratori, facendo dello smart working un punto di forza del proprio business.

**Regione Lazio** riceve il riconoscimento nella categoria PA per un progetto che ha permesso di affrontare l'emergenza senza eccessive criticità, grazie a razionalizzazione degli spazi, percorsi di formazione e change management, revisione del sistema di valutazione e monitoraggio delle performance.

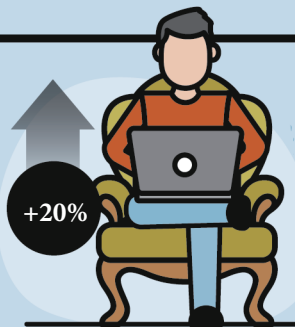




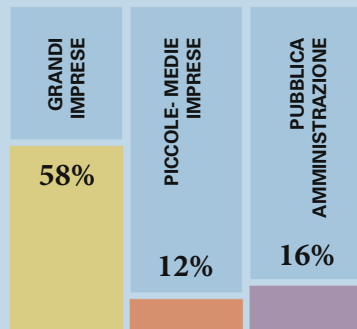
*Smart Working:  
il futuro del lavoro  
oltre l'emergenza*



## GLI SMART WORKER IN ITALIA



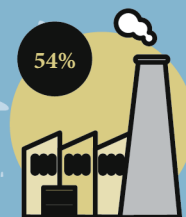
### I PROGETTI STRUTTURATI DI SMART WORKING



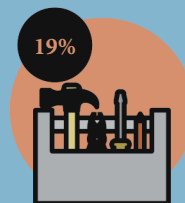
## LAVORATORI DA REMOTO NELL'EMERGENZA



### I LAVORATORI COINVOLTI



GRANDI  
IMPRESE

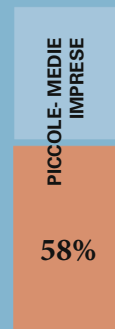


PICCOLE-MEDIE  
IMPRESE



PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE

### L'ESTENSIONE DEL LAVORO DA REMOTO IN EMERGENZA



## LE INIZIATIVE SULLE TECNOLOGIE DIGITALI PER IL LOCKDOWN



### AUMENTO DELLA DOTAZIONE HARDWARE

69%

15%

42%



### ACCESSO SICURO DA REMOTO AI DATI E ALLE APPLICAZIONI

65%

14%

50%



### SOFTWARE PER LA COLLABORAZIONE E LA COMUNICAZIONE

45%

14%

49%



### INTRODUZIONE DELLA LOGICA BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)

38%

14%

75%



GRANDI IMPRESE



PICCOLE-MEDIE IMPRESE



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

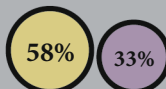
# CRITICITÀ E BENEFICI DEL LAVORO EMERGENZIALE



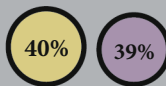
GRANDI IMPRESE



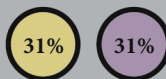
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



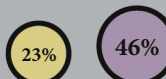
MANTENERE UN CORRETTO  
WORK-LIFE BALANCE



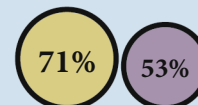
DISPARITÀ NEL CARICO  
DI LAVORO DELLE PERSONE



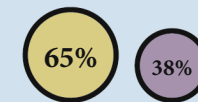
LIMITATE COMPETENZE  
DIGITALI DELLE PERSONE



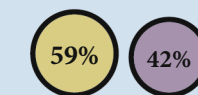
PROBLEMATICHE LEGATE  
ALLA TECNOLOGIA



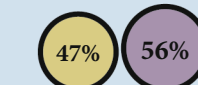
MIGLIORAMENTO  
DELLE COMPETENZE  
DIGITALI DEI DIPENDENTI



SUPERAMENTO DI PREGIUDIZI  
LEGATI ALLO SMART WORKING



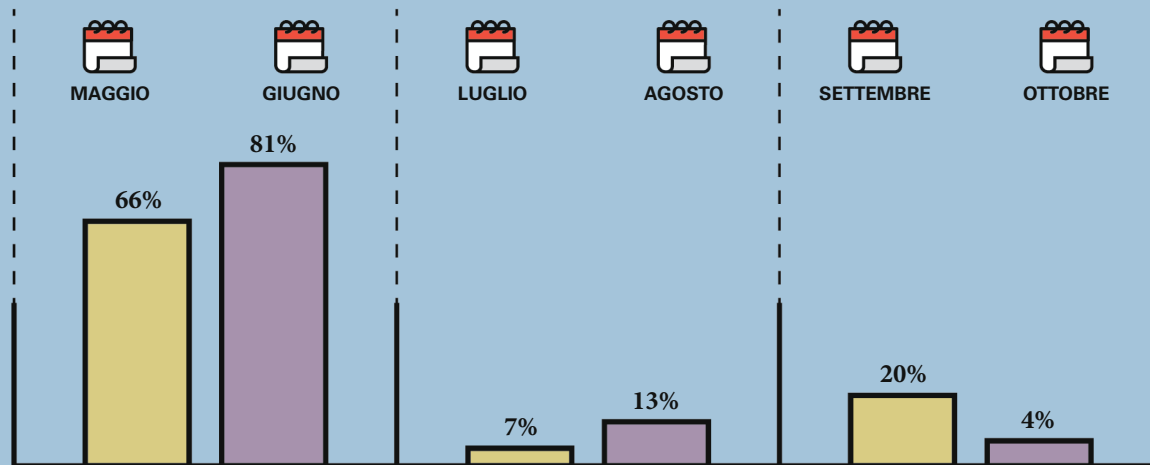
RIPENSAMENTO  
DEI PROCESSI AZIENDALI



OPPORTUNITÀ DI SPERIMENTARE  
STRUMENTI DIGITALI DIFFERENTI  
DA QUELLI USATI



## LA FASE 2 DELL'EMERGENZA



LE RIAPERTURE DELLE ORGANIZZAZIONI



NON HA ANCORA  
RIAPERTO LE SEDI



GRANDI IMPRESE

### LE MOTIVAZIONI AL RIENTRO

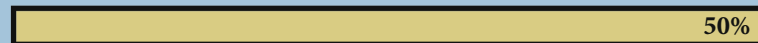


PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

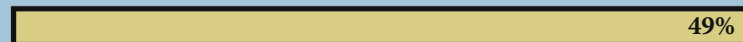
PROMUOVERE IL SENSO DI APPARTENENZA



LA SOCIALIZZAZIONE



LA COLLABORAZIONE



ALLEVIARE LO STRESS DELL'ISOLAMENTO



COMUNICAZIONE INTER-FUNZIONALE



MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ



LA COLLABORAZIONE



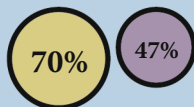
ESIGENZE DI CONTROLLO DEI LAVORATORI



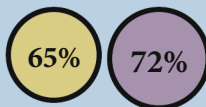
# L'EVOLUZIONE DELLO SMART WORKING PER IL NEW NORMAL



AUMENTERÀ IL NUMERO  
DI GIORNATE PER  
LAVORARE DA REMOTO



AMPLIERÀ IL NUMERO  
DI SMART WORKER



INCLUDERÀ NEL PROGETTO  
FIGURE PROFESSIONALI  
FINORA ESCLUSE



AGIRÀ SULL'ORARIO  
DI LAVORO



NEL 2019 ERA POSSIBILE LAVORARE DA REMOTO MEDIAMENTE 1 GIORNO A SETTIMANA

DIVENTERANNO **2,7 GIORNI** E **1,4 GIORNI**



GRANDI IMPRESE



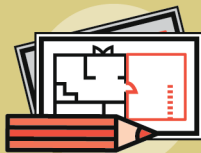
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**IL 51%**  
DELLE GRANDI  
IMPRESE  
STA VALUTANDO  
DI RIPROGETTARE  
I PROPRI SPAZI  
FISICI



29%

PER DIFFERENZIALI



12%

PER AMPLIARLI



10%

PER RIDURLI



38%

CAMBIERÀ SOLO  
LE REGOLE DI UTILIZZO  
DEGLI SPAZI



11%

NON MODIFICHERÀ  
NULLA

---

# I Rapporti

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



## **1. Lo Smart Working ai tempi del COVID-19: come cambia il lavoro dopo l'emergenza**

Il rapporto fornisce una panoramica del fenomeno dello Smart Working in Italia approfondendo gli impatti e le evoluzioni alla luce dell'emergenza COVID-19. Il report approfondisce i provvedimenti messi in atto dalle organizzazioni per fronteggiare l'emergenza nelle sue diverse fasi, i benefici e le criticità riscontrate, mettendo a confronto le organizzazioni che avevano già attivato progetti di Smart Working prima dell'emergenza COVID-19 e le altre.

*Temi correlati: Risorse Umane e Organizzazione, Smart Working, Pubblica Amministrazione*

.....



## **2. Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori**

Il report approfondisce il punto di vista di circa 8600 lavoratori di organizzazioni pubbliche e private in merito al lavoro da remoto durante la fase 1 dell'emergenza COVID-19. In particolare, si descrivono le iniziative messe in atto dalle organizzazioni per supportare il lavoro da remoto, l'impatto dello Smart Working sulla continuità di business, le principali criticità emerse e l'effetto sulle performance nei mesi di lockdown.

*Temi correlati: Risorse Umane e Organizzazione, Smart Working*

.....



## **3. Smart Working tra Remote Working e Smart Office**

Il rapporto fornisce un approfondimento sulle iniziative tecnologiche realizzate dalle organizzazioni pubbliche e private per abilitare tempestivamente il lavoro da remoto e rispondere alla prima fase dell'emergenza per garantire la continuità di business. Inoltre si presenta l'impatto dell'emergenza sulla diffusione di soluzioni di collaboration, device, sicurezza e BYOD. Infine si descrivono le azioni realizzate sugli ambienti di lavoro per garantire la riapertura delle sedi in sicurezza e le evoluzioni degli spazi fisici per il new normal.

*Temi correlati: Smart Working, Workspace Technology, Social Collaboration, Mobility, Security, Unified Communication and Collaboration, Device*





---

## La Nota Metodologica

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

La Ricerca 2020 si è posta i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione degli smart worker e dei lavoratori da remoto durante l'emergenza;
- Comprendere l'impatto dell'emergenza Covid-19 sul modo di lavorare e gli impatti sulle performance lavorative;
- Identificare le principali iniziative realizzate da grandi imprese private, piccole medie imprese e Pubbliche Amministrazioni per far fronte all'emergenza Covid-19;
- Comprendere il ruolo dello Smart Working nelle diverse fasi dell'emergenza;
- Comprendere l'evoluzione del modo di lavorare per il new normal, approfondendo le possibili evoluzioni dello Smart Working;
- Identificare le best practice nel panorama nazionale.

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

### ***Gli incontri con i membri dell'Advisory Board***

Per indirizzare la Ricerca, rivedere gli obiettivi dopo lo scoppio dell'emergenza Covid-19 e validarne i risultati sono stati organizzati tre incontri con i membri dell'Advisory Board:

- *Incontro on line di condivisione dei temi della Ricerca* (22 Gennaio 2020). L'incontro si è focalizzato sui temi oggetto della Ricerca e gli argomenti, gli obiettivi e il formato degli eventi previsti durante l'anno.
- *Incontro on line di confronto sull'emergenza e le priorità delle organizzazioni* (20 Marzo 2020). L'incontro è stato un momento di confronto sulle iniziative che le organizzazioni stavano attivando per fronteggiare l'emergenza e la fase di lockdown.
- *Incontro on line di anteprima dei risultati della Ricerca* (1 Ottobre 2020). L'incontro si è focalizzato sulla presentazione e discussione dei risultati della Ricerca, allo scopo di affinarne l'interpretazione e condividere il programma del Convegno dell'Osservatorio.

### ***I workshop***

Il programma di Ricerca ha previsto un ciclo di 4 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 i workshop sono stati svolti tutti online, coinvolgendo una platea di 249 organizzazioni per un totale di 437 partecipanti.

- *Lavorare in emergenza: come sviluppare la resilienza organizzativa con lo Smart Working* (31 Marzo 2020). L'evento, in collaborazione con l'Osservatorio HR Innovation Practice, ha affrontato il tema della reazione alle situazioni di emergenza da parte di organizzazioni e persone, approfondendo il ruolo dello Smart Working nel contribuire a sviluppare la resilienza organizzativa.
- *Smart Office e Smart City: gli ambienti per il lavoro che cambia* (12 Maggio 2020). L'evento si è focalizzato sui luoghi di lavoro in relazione all'emergenza Covid-19 nelle sue

diverse fasi, approfondendo quali saranno i comportamenti e gli aspetti da considerare in futuro per il new normal.

- *Tecnologie e Leadership per il lavoro smart* (25 Giugno 2020). L'incontro ha approfondito come, alla luce dell'esperienza dettata dall'emergenza Covid-19, sia particolarmente importante lavorare non solo sulla diffusione delle tecnologie che abilitano il lavoro da remoto, ma soprattutto sullo sviluppo di una nuova cultura organizzativa e manageriale, in grado di trasformare le iniziative di lavoro da remoto in emergenza nel "vero" Smart Working.
- *Smart Working in ambito pubblico: lo scenario italiano e un modello per affrontare la trasformazione in atto* (1 Luglio 2020). L'evento, in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale, ha affrontato il tema delle iniziative di lavoro agile in ambito pubblico, per analizzare e comprendere come affrontare al meglio le opportunità e le criticità dell'emergenza Covid-19 sul modo di lavorare nelle PA.

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

Nel corso della Ricerca sono state approfondite 38 iniziative di grandi imprese, piccole e medie imprese e Pubbliche Amministrazioni, di cui 25 candidate al contest "Smart Working Award". I progetti candidati al contest Smart Working Award sono stati approfonditi attraverso l'analisi di schede di descrizione del progetto compilate dai referenti aziendali e l'esecuzione di interviste di approfondimento.

Le interviste hanno indagato diversi aspetti:

- Rilevanza strategica, indagando 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 modalità di gestione dell'emergenza, le criticità riscontrate, gli sviluppi futuri, ecc;

- Impostazione organizzativa, approfondendo le modalità di introduzione e implementazione del progetto, le funzioni aziendali sponsor dell'iniziativa, gli impatti organizzativi, i benefici rilevanti, ecc;
- Gestione dell'emergenza Covid-19, approfondendo le iniziative realizzate nelle diverse fasi, le criticità e gli aspetti positivi riscontrati.

## I LAVORATORI

### *Survey per i professional*

La Ricerca di quest'anno ha voluto realizzare – in collaborazione con Doxa – un'indagine sulle attuali modalità e pratiche di lavoro e sull'impatto dell'emergenza Covid-19 sui lavoratori, rivolta a 1.001 utenti business.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- Le caratteristiche delle modalità di lavoro dei lavoratori;
- La diffusione di diversi luoghi e la soddisfazione per gli ambienti lavorativi;
- La dotazione tecnologica a disposizione e l'impatto sull'attività lavorativa;
- I livelli di performance e di engagement degli smart worker, in confronto a quelli degli altri lavoratori;
- Le criticità emerse in emergenza, sia lavorative che psicologiche, e l'impatto sulle performance.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di marzo 2020 a un campione rappresentativo 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) nei macrosettori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, Altri servizi e PA.

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

### ***Survey sul Covid-19 – Il punto di vista dei lavoratori durante l'emergenza***

L'emergenza legata al Covid-19 di fine febbraio 2020 ha reso necessaria l'introduzione e l'attivazione del lavoro da remoto al fine di limitare la diffusione del contagio e allo stesso tempo di garantire la continuità delle attività lavorative. In tale contesto, l'Osservatorio Smart Working ha realizzato un questionario rivolto ai lavoratori di 8 organizzazioni di dimensioni e settori diversi (4 aziende private e 4 Pubbliche Amministrazioni), che avevano introdotto iniziative di Smart Working con diversi gradi di maturità e di estensione alla popolazione aziendale<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> È possibile consultare i risultati della rilevazione al link: <https://bit.ly/3bNDncP>

La survey è stata erogata con lo scopo di:

- Identificare le principali iniziative realizzate dalle organizzazioni;
- Identificare il ruolo dello Smart Working sulla continuità di business;
- Valutare le possibili criticità (lavorative e psicologiche) riscontrate dalle persone;
- Valutare l'impatto del lavoro da remoto sulle performance durante il lockdown.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel periodo compreso tra il 20 marzo e il 13 maggio 2020.

Sono state raccolte 8617 risposte di lavoratori appartenenti per il 56% a Pubbliche Amministrazioni e per il 44% ad imprese private, con i seguenti ruoli: 49% impiegati, 46% quadri,

5% dirigenti. Si distinguono inoltre il 32% di manager che coordinano un team di risorse e il restante 68% di collaboratori.

Il campione raccolto è costituito per il 47% da donne, il 52% da uomini mentre l'1% non indica il genere, con un'età compresa prevalentemente tra i 46 e i 55 anni (40% dei lavoratori) e oltre i 55 anni (30%); il restante campione si suddivide tra i 36 e il 45 anni (22%) e al di sotto dei 35 anni (8%).

Per quanto riguarda la regione di residenza, il 25% del campione è residente in Lombardia, il 14% in Piemonte, il 14% in Lazio, il 9% in Liguria, il 6% in Emilia-Romagna, il 5% in Veneto, il 4% in Toscana e in Sicilia, il 3% in Puglia e Campania e in percentuali inferiori al 3% nelle altre regioni.

## **SURVEY PER LE GRANDI IMPRESE**

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

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

- Responsabili delle Risorse Umane (160 risposte): ha permesso di analizzare la diffusione delle iniziative di flessibilità e le caratteristiche dei progetti di Smart Working in termini di modelli adottati e maturità prima dell'emergenza Covid-19, i provvedi-

menti attuati per fronteggiare l'emergenza nelle sue diverse fasi, le principali criticità e aspetti positivi riscontrati dalle organizzazioni e le evoluzioni future delle modalità di lavoro.

- Responsabili dei Sistemi Informativi (108 risposte): ha permesso di analizzare l'evoluzione delle dotazioni tecnologiche aziendali a supporto dello Smart Working, con particolare attenzione alle nuove tecnologie. Inoltre sono state approfondite le azioni che sono state attuate in emergenza per sopperire a eventuali gap tecnologici e gli investimenti necessari per abilitare nuove modalità di lavoro.
- Facility Manager (33 risposte): ha permesso di analizzare le iniziative fatte sugli spazi di lavoro per la riapertura e il progressivo rientro in ufficio dopo il lockdown, e di comprendere l'evoluzione degli spazi di lavoro a valle dell'emergenza.

Nel complesso alle survey hanno risposto i referenti di 260 aziende, appartenenti ai seguenti settori:

- Manifatturiero: 35%
- Finance e altri servizi: 28%
- ICT, media e comunicazione: 5%
- Retail: 13%
- Utility: 5%
- Altro: 14%

### *Survey sul Covid-19 – Il new normal*

Per meglio comprendere gli sviluppi futuri dello Smart Working alla luce dell'emergenza Covid-19, a settembre 2020 è stato erogato un questionario online rivolto ai Responsabili delle Risorse Umane delle grandi imprese private.

Sono state raccolte 99 risposte di aziende appartenenti ai seguenti settori:

- Manifatturiero: 36%
- Finance e altri servizi: 22%
- ICT, media e comunicazione: 12%
- Retail: 14%
- Utility: 2%
- Altro: 14%

Entrambi i campioni raccolti sono rappresentativi dell'91,8% dei settori merceologici della popolazione in Italia, considerando le imprese di grandi dimensioni (con più di 250 addetti) presenti in Italia. Sono state escluse le aziende sanitarie private, che rappresentano il restante 8,2% della popolazione. I campioni sono stati stratificati secondo la distribuzione delle imprese ISTAT in Italia (dati relativi all'anno 2018 e pubblicati a luglio 2020<sup>2</sup>) e le elaborazioni complessive sono state realizzate pesando il contributo dei campioni in ogni settore rapportato alla numerosità delle imprese italiane nella popolazione.

<sup>2</sup> <https://bit.ly/3834BvQ>

## LE PICCOLE MEDIE IMPRESE

La ricerca di quest'anno ha coinvolto un campione di Piccole e Medie Imprese rappresentativo dei settori merceologici, della dimensione e della presenza sul territorio. Sono state analizzate 500 imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 249 suddivise in quattro aree geografiche (nord ovest, nord est, centro, sud e isole), per due classi dimensionali (piccole aziende tra 10 e 49 addetti e medie aziende tra i 50 e i 249 addetti), e per i seguenti settori d'impresa:

- Manifatturiero: 42%



- Finance: 2%
- Retail: 19%
- ICT, media e comunicazione: 3%
- Altro: 34%

Per la suddivisione nei settori di impresa selezionati si è proceduto a riclassificare i settori ATECO. Il campione è stato stratificato secondo la distribuzione delle imprese ISTAT in Italia (dati relativi all'anno 2018 e pubblicati a luglio 2020) e le elaborazioni complessive sono state realizzate pesando il contributo del campione di ogni classe dimensionale, settore e area geografica rapportata alla numerosità delle imprese italiane nella popolazione.

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

## LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

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

Il questionario ha permesso di analizzare la diffusione delle iniziative di flessibilità e le caratteristiche dei progetti di Smart Working nelle Pubbliche Amministrazioni in termini di modelli adottati e maturità prima dell'emergenza Covid-19, i provvedimenti attuati per fronteggiare l'emergenza nelle sue diverse fasi, le principali criticità e aspetti positivi riscontrati le evoluzioni future delle modalità di lavoro.

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

Il questionario ha coinvolto 646 Enti Pubblici appartenenti alle seguenti tipologie di PA:

- PA centrali (Organi costituzionali o a rilevanza costituzionale, Agenzia dello Stato, Presidenza del Consiglio e i Ministeri): 1%
- PA locali (Regioni, Province e Città Metropolitane, Comuni, ...): 46%
- Altri Enti (Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale, Università pubbliche, istituti o enti pubblici di ricerca, altri enti pubblici non economici, ...): 53%

### *Survey sul COVID- 9 – Il new normal*

Analogamente a quanto svolto per le grandi imprese private anche per il settore pubblico a settembre 2020 è stato erogato un questionario online rivolto ai referenti dell'area Risorse Umane e Organizzazione e ai Direttori Generali delle Pubbliche Amministrazioni, con l'obiettivo di comprendere gli sviluppi futuri dello Smart Working alla luce dell'emergenza Covid-19.

Sono state raccolte 255 risposte di PA appartenenti ai seguenti settori:

- PA centrali: 1%
- PA locali: 51%
- Altri Enti: 48%

Entrambi i campioni raccolti sono rappresentativi delle tipologie di Pubbliche Amministrazioni in Italia, considerando le PA con più di 10 addetti presenti in Italia. Il campione è stato stratificato secondo la distribuzione delle Pubbliche Amministrazioni ISTAT in Italia

(dati relativi all'anno 2017 e pubblicati a ottobre 2020<sup>3</sup>) e le elaborazioni complessive sono state realizzate pesando il contributo del campione suddiviso per tipologia e dimensione rapportato alla numerosità delle Pubbliche Amministrazioni nella popolazione.

<sup>3</sup> <https://bit.ly/3oUi3Zg>

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

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

- A2A
- ABB
- Accenture
- Acea
- ACI
- Agcom
- Agenzia Coesione Territoriale
- Agenzia delle Dogane e dei Monopoli
- Agenzia Laore Sardegna
- Agenzia Nazionale per i Giovani
- Agos-Ducato
- Aica
- Air Liquide Global Management Services
- Ald Automotive
- Alfasigma
- Almaviva
- Alstom
- Altroconsumo
- Amco
- Amplifon
- Andriani
- Angelini
- APSS Trento
- Arera
- Aria
- ASL Biella
- Assessorato Roma Semplice
- Assimoco
- Asst Mantova
- Atlas Copco
- ATS Insubria
- Autogrill
- Automobile Club Italia
- Avaya
- AXA Assicurazioni
- B+B International
- Banca Etica
- Banca Ifis
- Banca Reale
- Banco BPM
- Barilla
- Bayer
- BCC ravennate, forlivese e imolese
- Be
- Beiersdorf
- Belron
- Benetton
- Bennet
- Berardi Bullonerie
- Bestway Europe
- Binda
- BNL – BNP Paribas
- Bofrost
- BPER Banca
- Bticino
- Bulgari
- Cameo
- Casa.it
- Cassa Depositi e Prestiti
- CDI centro diagnostico italiano
- Cean
- Cerence

- Cerved
- Chiesi Farmaceutici
- Cisco
- Clariant Se
- CNH Industrial
- Coca Cola HBC
- Comune di Asti
- Comune di Bari
- Comune di Bergamo
- Comune di Campi Bisenzio
- Comune di Cervia
- Comune di Cremona
- Comune di Firenze
- Comune di Milano
- Comune di Torino
- Comune di Trento
- Conad
- Consiglio Regionale della Lombardia
- Consip
- Costa Crociere
- Credem
- Creditis
- Credito Emiliano
- CSI Piemonte
- Daikin
- Danieli Officine Meccaniche
- Davide Campari
- Denso Thermal Systems
- Depobank
- DHL Express
- Diadora
- DNV GL
- Doxa
- DXC Technology
- Easygov Solutions
- Edgewell
- Editoriale Domus
- EF
- Emmelibri
- ENAV
- Endress+Hauser Sigestherm
- Enel
- Engie Italia Spa
- Eni
- Epta
- ERG
- Eureka Service
- Europ Assistance
- Explora
- Fater Group
- FBF
- Ferservizi
- Findomestic
- FNM
- Fondazione Irccs Istituto Nazionale Dei Tumori
- Fondazione Telethon
- Generali
- Gesco
- Gestione Servizi privati
- Gilead
- Glaxosmithkline Consumer Healthcare
- Google Cloud
- Green Network
- Gruppo Cap
- Gruppo Tea
- Havas Media Group
- Heineken
- Henkel
- Hitachi

- Hsyco
- Ideal Standard
- IGPDecaux
- Il Prisma
- ILSpa
- IMA
- Impresa Pizzarotti
- INAIL
- ING Direct
- Inpeco
- Intesa Sanpaolo
- Iren
- Ise Serrature
- Istituto Ortopedico Rizzoli
- Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
- Italfarmaco
- IVM
- Jacobs
- Janssen
- Jones Lang Lasalle
- Kennametal Italia
- Kone
- Lcconsult
- Leica Biosystems
- Leonardo
- Liceo Telesio
- Lindt & Sprüngli
- Liomatic
- Luxottica
- Lyreco
- MailUp
- MainAd
- Maire Tecnimont
- Manifattura Berluti
- Mars
- Marzotto Group
- Maserati
- Metro Italia
- Microsoft
- Midi Europe
- Ministero dell'Economia e delle Finanze
- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
- Miroglio
- MM spa
- Moleskine
- MolMed
- Mondadori
- MPlus Cosmetics
- Noovle
- NPO Sistemi
- Pandora Consulting
- Patrini & Partners
- PCM – Dipartimento Trasformazione Digitale
- Pelliconi
- Philips
- Pirelli & C.
- Poly
- Poste Italiane
- Postepay
- Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Privalia
- Progetti e Soluzioni
- Progetto CMR
- Provincia Autonoma Di Trento
- Provincia Dell'Aquila
- Provincia Di Cuneo

- PwC
- Rai
- Rai Way
- Reale Mutua
- Regione Autonoma Valle D'Aosta
- Regione Emilia-Romagna
- Regione Friuli-Venezia Giulia
- Regione Lazio
- Regione Liguria
- Regione Lombardia
- Regione Puglia
- Regione Veneto
- Renesas
- Reti
- Ricoh
- Robert Bosch
- Sace
- Saipem
- Sanofi
- Satispay
- Sedus
- SGSS
- Si.camera
- Siemens
- Siram Veolia
- Sisal
- Sistemi
- Sky Italia
- Subito
- Successori Reda
- TAS
- TBWA Italia
- Tetra Pak
- The Walt Disney Company Italia
- TIM
- Trentino School of Management
- Trevi
- Trocellen Italia
- UBI Banca
- UBISS
- Umbria Digitale
- Unico
- Unicomm
- Unicredit
- Unipolsai
- Università degli Studi di Cassino e del Lazio meridionale
- Università di Udine
- Università di Urbino
- Università Iuav di Venezia
- Università Milano Bicocca
- Vaillant
- Valsoia
- Vesit
- Vf International
- Vodafone
- Volkswagen Financial Services
- VORTAL
- Webranking
- YNAP Group
- Yoox Net a Porter
- Zambon
- Zurich Insurance





---

## Il Gruppo di Lavoro



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



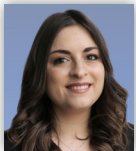
**Fiorella Crespi**  
Direttore



**Alessandra Gangai**  
Ricercatrice Senior



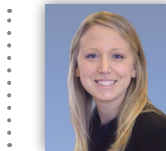
**Martina Mauri**  
Ricercatrice Senior



**Dora Caronia**  
Analista



**Chiara Tamma**  
Analista



**Rita Zampieri**  
Ricercatrice Junior



**Isabella Gandini**  
Senior Advisor



**Luca Gastaldi**  
Senior Advisor



**Jessica Pluchino**  
Senior Advisor

---

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



# Advisory Board



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



**Lucia Borini**  
Responsabile Academy  
Reale Group  
Reale Mutua



**Paola Borz**  
Direttrice Generale  
TSM - Trentino School of  
Management



**Sara Bottaro**  
Shoreside HR Director  
Costa Crociere



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



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



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



**Laura Di Marco**  
HR Manager  
CSI Piemonte



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



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



**Francesca Gagliarducci**  
Vicesegretario generale  
Presidenza del Consiglio  
dei Ministri



**Luciano Ghezzi**  
IT Manager Italia  
Beiersdorf Italia



**Mara Maffei**  
IT Manager  
Heineken Italia



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



**Eleonora Nardini**  
HR Manager  
MailUp



**Patrizia Ordasso**  
Responsabile Affari Sindacali  
Intesa Sanpaolo



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



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



**Paolo Sottili**  
Direttore Generale  
Organizzazione  
Regione Liguria



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



**Lorenzo Succio**  
HR Service Delivery Europe  
CNH Industrial



**Beatrice Taralla**  
HR Manager  
Subito



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



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





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working:  
il futuro del lavoro oltre l'emergenza**

**Il Convegno**



**Novembre 2020**



## 9.30 Apertura dei lavori

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

**Mariano Corso**, *Responsabile scientifico, Osservatorio Smart Working*

**Fabiana Dadone**, *Ministra per la Pubblica Amministrazione*

## 10.00 I risultati della ricerca “Lo Smart Working a supporto della fase di lockdown”

**Mariano Corso**, *Responsabile scientifico, Osservatorio Smart Working*

## 10.15 Keynote speaker

**Francesco Caio**, *Presidente, Saipem SpA*

## 10.30 I risultati della ricerca “La seconda fase dell'emergenza”

**Fiorella Crespi**, *Direttore, Osservatorio Smart Working*

## 10.45 Tavola rotonda con i sostenitori della ricerca.

**Massimo Palermo**, *Country Manager, Avaya*

**Lorenzo Fava**, *Collaboration Sales Specialist – Enterprise Markets & Public Sector, Cisco*

**Alessandro Libranti**, *Marketing Program Manager Offerta Cloud Saas, Tim*

## 11.05 L'edizione 2020 degli «Smart Working Award» e la presentazione dei casi vincitori

**Elisabetta Scolari**, *Welfare Specialist People Management, Credem*

**Paolo Carminati**, *HR Senior Manager, Cerence*

**Alessandro Bacci**, *Direttore della Direzione Affari Istituzionali, Personale e Sistemi Informativi, Regione Lazio*

## 11.30 Tavola rotonda con i sostenitori della ricerca.

**Alessandro Canzian**, *Head of Corporate and Public Sector Marketing, Vodafone*

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

**Katia Gentilucci**, *Project Leader, Progetto CMR*

**Lorenzo Maresca**, *Country Manager, Sedus*

## 11.50 I risultati della ricerca “Il futuro del lavoro oltre l'emergenza”

**Alessandra Gangai**, *Ricercatrice Senior, Osservatorio Smart Working*

## 12.05 Tavola rotonda con i sostenitori della ricerca.

**Myriam Gottschalk**, *Channel Reseller Manager, Poly*

**Federica Russo**, *Business Development Manager, Ricoh*

**Arianna Palano**, *Associate & BU Leader, Il Prisma*

**Lorena Gianlorenzi**, *National Director Project & Development Services, Jones Lang LaSalle*

## 12.30 Chiusura dei lavori





## I Relatori



Dal 2013 è Direttore del personale, ICT manager e responsabile della transizione digitale in Regione Lazio, dove promuove la digitalizzazione dei processi e l'innovazione nell'HR management. Laureato in giurisprudenza all'Università LUISS, abilitato alla professione forense, è dirigente del MEF, vincitore del concorso SNA. Esperto di lavoro pubblico, presso la Ragioneria generale dello Stato si è occupato di organizzazione della PA e di contrattazione collettiva.

### **Alessandro Bacci**

Direttore della Direzione  
Affari Istituzionali,  
Personale e Sistemi  
Informativi,  
Regione Lazio



Presidente di Saipem SpA e membro del CdA di BNL BNP Paribas, della Fondazione Eni Enrico Mattei e di Guala Clousures SpA, ha una lunga esperienza internazionale come AD e CEO di Gruppi industriali e di servizi tra cui Poste Italiane, Avio Aero, Omnitel Pronto Italia, Olivetti e Gruppo Cable&Wireless a Londra. È stato Presidente dell'Advisory Board di Lehman Brothers in Europa e Vice Chairman dell'Investment Banking di Nomura, membro dei CdA di Motorola negli USA, Equant in Olanda, Invensys nel Regno Unito, consulente per i Governi Inglese e Italiano per la banda larga e Commissario del Governo italiano per l'attuazione dell'Agenda Digitale. È membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano, dove insegna Gestione dell'Innovazione Tecnologica alla Facoltà di Ingegneria.

### **Francesco Caio**

Presidente,  
Saipem SpA



Oltre 20 anni di esperienza nel settore delle TLC e dei servizi ICT per le Aziende e il Public Sector. Attualmente guida il MKTG Grandi Aziende e Public Sector per l'Italia con l'obiettivo di definire il portafoglio di soluzioni e servizi che aiutano le aziende pubbliche e private a intraprendere e completare il loro percorso di digitalizzazione. In più segue servizi di CyberSecurity nei mercati EU4.

### **Alessandro Canzian**

Head of Corporate and  
Public Sector Marketing,  
Vodafone Business Italia

**Paolo Carminati**  
HR Senior Manager,  
Cerence



Laureato in Ingegneria al Politenico di Milano e professionista delle Risorse Umane con esperienza internazionale ventennale su diversi Paesi Europei (Francia, Spagna, Portogallo, Regno Unito, Irlanda, Svezia, Italia) maturata in aziende multinazionali nel settore tecnologico: Nokia e Cerence (Artificial Intelligence nel settore Automotive). Fondatore e membro del Comitato di Presidenza di AIFOS (Associazione Italiana Formatori e Operatori sulla Sicurezza del Lavoro). Presidente Fondazione AIFOS.

**Fabiana Dadone**  
Ministra per la Pubblica  
Amministrazione



Laureata in Giurisprudenza è Deputata alla seconda legislatura, già capogruppo M5S e Presidente del Comitato per la Legislazione della Camera. Dal 5 settembre è Ministro per la Pubblica amministrazione nel Governo Conte II.

**Lorenzo Fava**  
Collaboration Sales  
Specialist – Enterprise  
Markets & Public Sector,  
Cisco



Specialista di soluzioni di Collaboration in Cisco Italia, con competenza verticale sui settori Industry, Retail, Transportation, e sulla Pubblica Amministrazione locale. Su tali mercati è il punto di riferimento in tema di design e di adozione delle soluzioni di Collaboration. Lavora nel mercato IT da 23 anni, gli ultimi 13 in ambito Collaboration, da Aethra a Tandberg infine gli ultimi 10 anni in Cisco Italia.



Architetto, esperta di Workplace Strategy, inizia la sua attività professionale in una multinazionale specializzata nei servizi di space planning e nel 2008 si unisce al team di Progetto CMR dove oggi è Project Leader. Ha maturato una significativa esperienza nell'ambito della progettazione degli spazi di lavoro per importanti gruppi privati e pubblici. Sviluppa e gestisce progetti con particolare attenzione alla ricerca, ai nuovi modelli organizzativi e da tempo ha introdotto nella progettazione i principi dello Smart Working. Tra i progetti recenti i nuovi uffici Huawei, Mail Up e Munich RE.

### **Katia Gentilucci**

Project Leader,  
Progetto CMR



Dal 2006 riveste il ruolo di responsabile dei servizi di Project & Development in Italia che includono le attività di Workplace Strategy, quelle di Building Consultancy e Project Management. La sua attività si rivolge prevalentemente a clienti nazionali ed internazionali che vogliono migliorare la produttività e l'esperienza dei dipendenti all'interno degli spazi di lavoro, garantendo ambienti flessibili, efficienti e sostenibili. Ha contribuito a sviluppare l'analisi sull'evoluzione del Workplace a livello locale e globale collaborando con Clienti quali Microsoft, AXA, Rothschild, Shell, Alitalia e SEA.

### **Lorena Gianlorenzi**

National Director Project &  
Development Services,  
Jones Lang LaSalle



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

### **Myriam Gottschalk**

Channel Reseller Manager,  
Poly

**Alessandro Libranti**

Marketing Program  
Manager Offerta Cloud  
Saas,  
TIM



Laureato in Ingegneria Elettronica all'Università di Roma, ha maturato una significativa esperienza nel mondo ICT, nell'ambito del Marketing dei servizi TIM per la Clientela Business. Ha lavorato come Product Manager Marketing delle soluzioni di Messaging & Collaboration e dei servizi per la Scuola Digitale. È attualmente responsabile dell'offerta Cloud SaaS nella funzione Marketing Enterprise, curando tra l'altro lo sviluppo e la gestione delle offerte TIM Multicloud per lo Smart Working.

**Luba Manolova**

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



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

**Lorenzo Maresca**

Country Manager,  
Sedus Stoll



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



Architetto, collabora con il Prisma dal 2010 come associate, team leader e responsabile della BU WorkspHERE incentrata sulla progettazione innovativa degli ambienti di lavoro. In questi anni, attraverso una metodologia di approccio partecipato al progetto portata avanti dalla società, ha avuto modo di acquisire un forte know how relativo alle realtà aziendali e ai loro bisogni.

### **Arianna Palano**

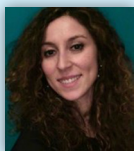
Associate & BU Leader,  
Il Prisma



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

### **Massimo Palermo**

Country Manager,  
Avaya Italia



Business Development Manager nel settore ICT e con una consolidata esperienza nel segmento B2B in ambito marketing, strategie e sviluppo del business. Da 10 anni si occupa di supportare Clienti e Partner nel loro percorso di crescita, lavorando all'interno di aziende multinazionali del settore ICT. Da 4 anni lavora in Ricoh Italia. Appassionata di nuove tecnologie e di innovazione trasversalmente a tutti i settori di mercato, ha maturato un'esperienza approfondita sui temi dello Smart Working e della digital transformation, proponendo una consulenza ad hoc per lo sviluppo del change management all'interno delle aziende.

### **Federica Russo**

Business Development  
Manager,  
RicoH Italia

**Elisabetta Scolari**

Welfare Specialist People  
Management,  
Credito Emiliano SpA



Nata e cresciuta professionalmente nel Gruppo Credem, dopo un percorso iniziale nella rete commerciale, ha maturato una ventennale esperienza nell'area marketing come responsabile della comunicazione e pubblicità. Dal 2018 si occupa dello sviluppo del piano welfare aziendale con un focus sulla diffusione della conoscenza di tutti i servizi disponibili con l'obiettivo di favorirne l'utilizzo, valorizzando così la sua precedente esperienza in comunicazione nel mondo welfare.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working:  
il futuro del lavoro oltre l'emergenza**

## Approfondimenti



**Novembre 2020**





---

## Studi di caso

L'Osservatorio Smart Working ha promosso la nona edizione del contest “Smart Working Award” con l'obiettivo di creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti realizzati in tale ambito, premiando 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:

- Credem
- Cerence
- Regione Lazio
- Amplifon
- Enel
- Andriani
- Gilead
- ACI
- Agenzia Nazionale per i Giovani
- ARERA
- PwC Italia
- Siram Veolia

Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) si potranno consultare tutti gli studi di caso, oggetto di approfondimento della Ricerca 2020.

Vincitore  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
grandi imprese

## Lo Smart Working in Credito Emiliano

### L'ORGANIZZAZIONE

Credito Emiliano (Credem) è una delle principali banche italiane, fondata nel 1910 a Reggio Emilia, dove si trova tutt'ora la sede della Direzione Centrale. Credem conta attualmente 600 filiali su tutto il territorio nazionale, con oltre 800 promotori finanziari e 6.190 dipendenti. Credem è suddivisa internamente in: Credem Banca, dedicata alle famiglie e alle piccole imprese; Consulenti Finanziari abilitati all'offerta fuori sede, che seguono il cliente in tutte le fasi di analisi, pianificazione e gestione finanziaria; Credem Banca d'Impresa, che propone servizi concepiti per i clienti corporate; Credem Private Banking, servizio per soluzioni personalizzate e innovative; Private Banker Credem, per la relazione con i clienti.

### LE ESIGENZE

Lo Smart Working in Credem è stato introdotto per aumentare il benessere personale e professionale, oltre che la motivazione e la produttività dei dipendenti. Inoltre, da un punto di vista organizzativo, l'introduzione di nuove modalità lavorative più smart persegue l'esigenza di aumentare la flessibilità organizzativa e di attrarre nuovi talenti, aumentando la capacità di recruitment dell'organizzazione anche in aree geografiche dove non sono presenti sedi del gruppo.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto Smart Working, sponsorizzato dalla Direzione Generale e dalla Direzione del Personale e seguito durante il suo sviluppo anche dai servizi IT e Immobili, fa parte di un insieme di iniziative di welfare più ampio, orientate al miglioramento del work life balance dei dipendenti. Avviato a maggio 2015 con una fase pilota che ha coinvolto 100 lavoratori appartenenti alla Direzione Centrale, in funzione dei risultati positivi ottenuti, per poi essere progressivamente esteso a tutte le società del gruppo, ad esclusione dei ruoli che prevedono il contatto diretto con il cliente (addetti alla cassa e consulenti finanziari), includendo nel perimetro di persone che potevano accedere al lavoro da remoto 4.181 lavoratori. Entro la fine del 2018 Credem ha raggiunto 1.272 smart worker attivi (750 in più rispetto all'anno precedente), con un tasso di partecipazione del 30% rispetto all'organico potenziale. Nel 2019, anche grazie ad una semplificazione del modulo di accesso gli smart worker sono saliti a 2200. I lavoratori possono accedere al progetto mediante la compilazione di un modulo di richiesta, che dovrà poi essere approvato dal responsabile e successivamente validato dalla Direzione del Personale. Fino al 2018 veniva formulato un primo accordo di durata annuale che, alla scadenza, veniva trasformato in tempo indeterminato, mentre dal 2019 tutti i

contatti vengono stipulati a tempo indeterminato, con possibilità di revoca a fronte di cambiamento del ruolo professionale. All'interno dell'accordo individuale il dipendente deve inserire anche la postazione scelta tra un'abitazione o hub aziendali, modificabile anche temporaneamente. Gli smart worker possono lavorare da remoto fino ad un massimo di 8 giornate al mese, che possono essere distribuite, previo accordo con il proprio responsabile, con estrema flessibilità, anche in giornate consecutive o suddivise in mezze giornate. Anche per quanto riguarda la flessibilità oraria non sono presenti vincoli, previo coordinamento con il proprio responsabile.

Credem ha messo a disposizione di tutta la popolazione aziendale un computer portatile, uno smartphone e strumenti per il collegamento a distanza (VPN e one time password per il controllo degli accessi e software per lavoro condiviso).

Dopo la prima fase del progetto, concentrata principalmente sulla diffusione di questa modalità di lavoro, Credem ha sviluppato una seconda fase di ristrutturazione e ridefinizione degli spazi, partendo dall'area HR. Gli spazi sono stati ripensati in modo differenziato per lo svolgimento delle attività lavorative. Le postazioni singole sono state sostituite da postazioni non assegnate in open space, per facilitare la

collaborazione, introducendo dei locker personali, in sostituzione delle cassettiere. Per le attività di concentrazione o di collaborazione in piccoli gruppi sono state create delle postazioni riservate insonorizzate prenotabili e, per garantire riservatezza, delle phone booth accessibili senza prenotazione. Per i momenti di socializzazione, sono presenti un'area ristoro (in cui sono presenti soluzioni e iniziative per una sana alimentazione) e un'area per il relax e lo svago dei dipendenti. In una delle società del gruppo è inoltre stata avviata una sperimentazione di coworking accessibile da persone esterne all'organizzazione, dotato di cucina e spazi comuni.

Per sostenere il cambiamento culturale è stata erogata una formazione per i manager, affrontando tematiche come le organizzazioni fluide, l'importanza del lavoro in team, la responsabilizzazione e la fiducia nei propri dipendenti, e il lavoro per obiettivi. La formazione per i dipendenti ha previsto dei corsi relativi agli strumenti necessari e abilitanti per lavorare in Smart Working, oltre che sugli aspetti di sicurezza (della postazione di lavoro ma anche sui dati) e sugli aspetti normativi del lavoro in remoto.

I costi principali associati al progetto di Smart Working sono stati quelli relativi al potenziamento della banda per la connessione internet centralizzata (circa 40.000€ di canone

contatti vengono stipulati a tempo indeterminato, con possibilità di revoca a fronte di cambiamento del ruolo professionale. All'interno dell'accordo individuale il dipendente deve inserire anche la postazione scelta tra un'abitazione o hub aziendali, modificabile anche temporaneamente. Gli smart worker possono lavorare da remoto fino ad un massimo di 8 giornate al mese, che possono essere distribuite, previo accordo con il proprio responsabile, con estrema flessibilità, anche in giornate consecutive o suddivise in mezze giornate. Anche per quanto riguarda la flessibilità oraria non sono presenti vincoli, previo coordinamento con il proprio responsabile.

Credem ha messo a disposizione di tutta la popolazione aziendale un computer portatile, uno smartphone e strumenti per il collegamento a distanza (VPN e one time password per il controllo degli accessi e software per lavoro condiviso).

Dopo la prima fase del progetto, concentrata principalmente sulla diffusione di questa modalità di lavoro, Credem ha sviluppato una seconda fase di ristrutturazione e ridefinizione degli spazi, partendo dall'area HR. Gli spazi sono stati ripensati in modo differenziato per lo svolgimento delle attività lavorative. Le postazioni singole sono state sostituite da postazioni non assegnate in open space, per facilitare la

collaborazione, introducendo dei locker personali, in sostituzione delle cassettiere. Per le attività di concentrazione o di collaborazione in piccoli gruppi sono state create delle postazioni riservate insonorizzate prenotabili e, per garantire riservatezza, delle phone booth accessibili senza prenotazione. Per i momenti di socializzazione, sono presenti un'area ristoro (in cui sono presenti soluzioni e iniziative per una sana alimentazione) e un'area per il relax e lo svago dei dipendenti. In una delle società del gruppo è inoltre stata avviata una sperimentazione di coworking accessibile da persone esterne all'organizzazione, dotato di cucina e spazi comuni.

Per sostenere il cambiamento culturale è stata erogata una formazione per i manager, affrontando tematiche come le organizzazioni fluide, l'importanza del lavoro in team, la responsabilizzazione e la fiducia nei propri dipendenti, e il lavoro per obiettivi. La formazione per i dipendenti ha previsto dei corsi relativi agli strumenti necessari e abilitanti per lavorare in Smart Working, oltre che sugli aspetti di sicurezza (della postazione di lavoro ma anche sui dati) e sugli aspetti normativi del lavoro in remoto.

I costi principali associati al progetto di Smart Working sono stati quelli relativi al potenziamento della banda per la connessione internet centralizzata (circa 40.000€ di canone

annuale), quelli relativi alla dotazione personale per dipendenti (Pc portatile, smartphone e licenza VPN, per un totale di circa 1.100€) e per la riprogettazione, ridefinizione e ampliamento degli spazi (circa 600.000€ per la Direzione del Personale, oltre a circa 1.380.000€ per l'ampliamento e riprogettazione di Creacasa e Credementel), collegati ma non esclusivamente riconducibili al progetto di Smart Working. Nel futuro Credem ha intenzione di ampliare la ristrutturazione, riprogettazione e ridefinizione degli spazi condivisi per il lavoro smart anche alle altre sedi aziendali. Inoltre, il programma di riprogettazione degli spazi è orientato anche all'ottimizzazione degli stessi, con l'obiettivo di ridurre il numero di postazioni del 30% rispetto al numero di persone. Inoltre, Credem ha intenzione di intensificare il monitoraggio delle giornate da remoto individuando gli elementi ostacolanti e quelli utili per incrementare l'adesione al progetto.

### I BENEFICI


Il progetto di Smart Working è stato monitorato somministrando una survey agli smart worker alla fine del 2018. La quasi totalità si è dichiarata soddisfatta (11% soddisfatta, 86% molto soddisfatta). Tra i maggiori benefici percepiti, il risparmio di tempi e costi di commuting (65%), un miglior equilibrio vita-lavoro (66%) e l'aumento della produttività e

delle performance lavorative, grazie da una riduzione dello stress e delle interruzioni (46%). Credem ha inoltre rilevato una riduzione del 21% del tasso di assenteismo tra gli smart worker.

Vi sono inoltre benefici relativi all'impatto ambientale del progetto. Nel 2018 sono stati risparmiati 2.157.548 km in spostamento casa-ufficio, con una riduzione di emissioni pari a 466 tCO<sub>2</sub> eq/Km.

### L'EMERGENZA COVID-19

Per fronteggiare l'emergenza Covid-19, Credem dato l'opportunità a tutti i dipendenti di lavorare in modalità full remote, ad eccezione dei cassieri, raggiungendo un totale di 5.878 smart worker pari al 93% del personale. Ciò è stato possibile grazie alla precedente diffusione della strumentazione tecnologica. Per i cassieri, la cui presenza è richiesta nelle filiali, è stato implementato un piano di decompressione, tenendo chiusi al pubblico gli sportelli un giorno a settimana e permettendo ai dipendenti, in questa giornata, di scegliere se lavorare da remoto, svolgendo attività di back office, o seguendo corsi in modalità e-learning. Per supportare la transizione al lavoro da remoto in situazione di emergenza, Credem ha fornito delle pillole formative riguardo i temi principali dello Smart Working, affrontando anche



tematiche legate alle soft skills (come la capacità di scegliere il luogo adatto per lavorare da remoto, come organizzare la giornata, come trovare un corretto bilanciamento tra vita privata e lavorativa e sul diritto alla disconnessione). All'interno della intranet è stato inoltre creato un portale dedicato allo Smart Working, diviso in tre livelli (beginner, intermedio e avanzato) ma accessibile liberamente a tutti, dove i dipendenti possono trovare tutte le informazioni utili riguardanti il lavoro da remoto. È stato inoltre attivato un servizio di supporto psicologico con un team di psicologi esterno, attivabile dai dipendenti in caso di necessità.

A marzo e ad aprile 2020, con l'estensione dello Smart Working per emergenza Covid-19, in soli 2 mesi sono stati risparmiati 5.128.884 km in spostamenti casa-ufficio, con una riduzione di emissioni pari a 845 tCO<sub>2</sub> eq/Km.

Vincitore  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
piccole medie imprese

# Lo Smart Working in Cerence

## L'ORGANIZZAZIONE

Cerence è leader mondiale nel settore nella creazione di esperienze uniche per il mondo automobilistico. In qualità di partner per l'innovazione delle principali case automobilistiche del mondo, contribuisce a trasformare il modo in cui un'auto si sente, si risponde e si apprende. Cerence è nata a ottobre 2019 (come spin-off di Nuance Communications, società statunitense pioniera nelle soluzioni innovative basate sull'intelligenza artificiale conversazionale. Lazienda offre soluzioni in grado di comprendere, analizzare e rispondere al linguaggio umano per aumentare la produttività e potenziare l'intelligenza umana. Nello specifico, Cerence implementa soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale di oltre 325 milioni di auto attualmente in circolazione nel mondo, coprendo più di 70 lingue e quasi tutti i principali produttori automobilistici. In Italia, la società ha sede a Torino e conta circa 80 dipendenti ed uno dei centri più importanti nel mondo.

## L'ESIGENZA

Cerence rappresenta una realtà giovane nel panorama nazionale, in cui la scelta di introdurre lo Smart Working è stata presa sin dalla sua nascita a ottobre 2019, sia per allinearsi alle policy presenti nella società di cui rappresenta lo spin-off, in cui lo Smart Working era già stato introdotto nel 2011 e rappresenta il normale modo di lavorare, sia per risultare

attrattiva per nuovi talenti, considerando i particolari profili di lavoratori richiesti dal settore.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'iniziativa di Smart Working in Cerence si inserisce in un contesto aziendale già ampiamente avviato a questo nuovo modo di lavorare, derivante dalla cultura americana. Allo stesso tempo, anche la popolazione aziendale, caratterizzata da profili professionali riconducibili alla categoria dei knowledge worker e da un'età media abbastanza bassa, ha favorito sin da subito la creazione di un clima di fiducia tra capi e collaboratori e di una cultura orientata al raggiungimento degli obiettivi più che al numero di ore lavorate. Per questo motivo, il progetto prevede una policy contraddistinta da alta flessibilità. Il lavoro da remoto è permesso senza limiti, a discrezione della persona in accordo con il proprio manager. I lavoratori che si interfacciano con il proprio manager possono decidere in modo flessibile quando recarsi in sede senza doversi coordinare continuamente con il proprio capo. La società ha emesso delle linee guida, suggerendo di fruire mediamente di 1-2 giornate settimanali da remoto.

La dotazione tecnologica messa a disposizione permette agli smart worker di lavorare in mobilità: ogni lavoratore pos-

siede un laptop con VPN e uno smartphone. Per la collaborazione da remoto, sono presenti software di video/web conference e applicativi per la condivisione e archiviazione dei documenti.

Gli spazi della sede sono caratterizzati da due piani con ampi open space, con postazioni assegnate. Ogni postazione è provvista di due o più monitor, in base alle esigenze del singolo lavoratore. Nella sede sono inoltre presenti sale riunione di diverse dimensioni, dotate di sistemi di video-conferenza avanzati, aree per la collaborazione e riunioni informali e phone booth per permettere di effettuare telefonate in riservatezza.

Cerence promuove periodicamente percorsi manageriali e formativi sul lavoro orientato al raggiungimento degli obiettivi e sulla gestione e coordinamento del lavoro da remoto.

### **I BENEFICI**

Lo Smart Working, essendo stato introdotto sia da subito, ha costituito il modo di lavorare usuale per i lavoratori di Cerence. Questo ha rappresentato un grande punto di forza per rendere l'organizzazione attrattiva per i nuovi talenti e per permettere una rapida espansione della stessa. Lo Smart Working ha rappresentato anche un modo per responsabilizzare fin da subito le persone e creare una cultura basata sugli

obiettivi e un clima basato sulla fiducia tra capo e collaboratore. Gli obiettivi vengono periodicamente monitorati dalla società, che ha riscontrato un aumento delle performance nei periodi di intensificazione del lavoro da remoto. Dal punto di vista dei lavoratori, che periodicamente ricevono survey per monitorare il loro grado di soddisfazione in merito all'iniziativa, lo Smart Working viene apprezzato e valutato molto positivamente, soprattutto per il tempo risparmiato per gli spostamenti, che generalmente viene reinvestito in ore di lavoro, e per la miglior conciliazione vita-lavoro derivante dalla flessibilità di questo nuovo modo di lavorare.

### **L'EMERGENZA COVID-19**

Sin dai primi giorni di emergenza sanitaria, i lavoratori di Cerence hanno lavorato da remoto 5 giorni su 5. Pur restando nell'elenco dei codici Ateco che avrebbero potuto rimanere aperti anche in pieno lock down, Cerence ha scelto di tenere chiuse le sedi per tutelare la salute dei lavoratori. La dotazione precedente ha permesso un passaggio al lavoro da remoto senza particolari criticità e senza urgenti necessità di integrazione. Essendo tuttavia le persone abituate a lavorare su molti monitor, Cerence ha invitato i lavoratori che ne avessero bisogno ad acquistarli, ricevendo poi il rimborso dall'azienda.



Il lavoro da remoto in emergenza ha permesso non solo la continuità di business, in quanto tutte le attività lavorative sono state svolte senza interruzioni, ma si è riscontrato un aumento della produttività del 30% legato al fatto che molte persone hanno volontariamente investito il tempo libero derivante dall'assenza degli spostamenti casa-ufficio nel lavoro. Inoltre, lavorando per il settore automotive, che nel periodo del lock down è andato incontro a uno stop delle attività, è stato possibile per i lavoratori lavorare con minor pressione, anticipando le scadenze dei progetti. Ciò ha costituito anche una spinta all'innovazione, in quanto è stato possibile dedicare più tempo anche allo sviluppo di nuovi prodotti o al miglioramento di quelli già esistenti. Dall'altra parte è stato però rilevato il rischio di overworking per alcuni lavoratori; per prevenirlo Cerence ha messo in atto una serie di iniziative per favorire un migliore work-life balance e per garantire periodi di pausa e di riposo. Sono stati proposti Virtual Coffee e altri momenti per la socializzazione online ed è stato diffuso un galateo sul lavoro da remoto e per i virtual meeting, sottolineando l'importanza delle pause e del diritto alla disconnessione. Nel periodo estivo, sono stati introdotti quattro "Wellbeing Weekend", ossia quattro venerdì di ferie per l'intera popolazione aziendale, in cui le sedi sono chiuse.

Nello stesso tempo, essendo una realtà in rapida espansione, Cerence ha ampliato l'organico anche durante il lock down gestendo interamente da remoto il processo di selezione e di induction dei nuovi assunti.

Nella fase due, si è lavorato per favorire la riapertura degli uffici. Un team composto da cinque rappresentanti del Management aziendale ha definito il piano di rientro in sede, informando settimanalmente i dipendenti sulle decisioni prese e coinvolgendo i sindacati nella definizione delle azioni per una riapertura in piena sicurezza. Sono stati introdotti termoscanter in ingresso e gli ambienti vengono frequentemente sanificati. L'organizzazione ha inoltre scoraggiato, almeno nei primi mesi, l'utilizzo dei mezzi pubblici per recarsi a lavoro, oltre che l'accesso di esterni, per assicurare un ambiente il più sicuro possibile. Le sedi sono state riaperte con la possibilità di occupare le postazioni al 50% della capienza, applicando una policy di desk sharing, ma vengono generalmente frequentate da circa il 15% dei dipendenti. Infatti, a livello corporate la linea guida per il rientro fino al termine del 2020 prevede la volontarietà del singolo, che può quindi scegliere se tornare a frequentare le sedi o continuare a lavorare in modalità full remote. Cerence monitora settimanalmente il mood dei dipendenti e le loro intenzioni sul ritorno in sede, cosa che ha permesso di



rilevare un mood positivo e la generale preferenza a continuare a lavorare da remoto. Per permettere alle persone di prenotare la propria postazione, ma anche per tenere traccia degli accessi in sede e poter mappare eventuali contagi, è stato introdotto un sistema di prenotazione delle postazioni di lavoro tramite app.

Per il lavoro al termine dell'emergenza, Cerence sta pen-

sando a una possibile ottimizzazione degli spazi, con una progettazione che consenta di riorganizzare la sede con l'obiettivo di creare una nuova "Office Experience" connessa ad una "Blending Experience" che possa bilanciare a regime Smart Working e Office Working. Per questo è in corso di introduzione una policy che possa andare incontro a questo tipo di esigenza.

Vincitore  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
Pubblica Amministrazione

# Lo Smart Working in Regione Lazio

## L'ORGANIZZAZIONE

La Regione Lazio è un ente territoriale a statuto ordinario dell'Italia centrale, che comprende 4 provincie (Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo) e la Città Metropolitana di Roma, per un totale di circa 5 milioni di abitanti. La Regione Lazio si avvale della collaborazione di circa 4.500 dipendenti. Oltre alla sede principale, a Roma, sono presenti uffici regionali su tutto il territorio.

## L'ESIGENZA

La Regione Lazio nel 2019 ha partecipato al Progetto VeLa promosso dalla Regione Emilia-Romagna, e assieme ad altre Pubbliche Amministrazioni ha contribuito alla realizzazione del kit di riuso che prevede contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro. L'iniziativa di Smart Working punta, da un lato, ad aumentare la produttività (al fine di incrementare la qualità e la quantità dei servizi ai cittadini e alle imprese), a razionalizzare gli spazi e le dotazioni tecnologiche dell'ente, e, dall'altra, a promuovere un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti e una maggiore soddisfazione personale dovuta anche all'autonomia riconosciuta per la realizzazione dell'attività lavorativa.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto di Smart Working in Regione Lazio parte dal presupposto di delocalizzare almeno in parte le attività assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nel luogo di lavoro, grazie all'utilizzo di strumentazioni idonee a lavorare fuori dalla sede abituale.

Per l'introduzione dello Smart Working è stata quindi realizzata un'analisi dei requisiti tecnologici e organizzativi per poter sperimentare un nuovo modo di lavorare. Per quanto riguarda la dotazione tecnologica dell'ente è stata valutata l'adeguatezza dei dispositivi presenti, della connettività e dell'interoperabilità dei sistemi e attuato le integrazioni e le azioni migliorative necessarie. Per quanto riguarda la formazione e il change management sono stati erogati corsi, sia per i responsabili che per i collaboratori coinvolti nella sperimentazione, volti ad illustrare le nuove modalità di lavoro. Parallelamente è stata fatta una revisione del sistema di valutazione e monitoraggio delle performance per rendere il processo coerente con lo Smart Working. Infine, è stata fatta un'analisi dei requisiti di salute e sicurezza nonché degli aspetti legati alla tutela dei dati e della privacy. Alla sperimentazione hanno partecipato alcune centinaia di persone, numero progressivamente esteso a 500 a fine 2019, appartenenti alle direzioni che avevano già un adeguato gra-

do di digitalizzazione dei processi, flessibilità organizzativa e dirigenti con competenze manageriali coerenti con lo Smart Working. Durante la sperimentazione le persone hanno avuto la possibilità di lavorare per due giorni a settimana da remoto.

### L'EMERGENZA COVID-19

Sin dalle prime fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Amministrazione, in virtù della sperimentazione avviata, è stata in grado di approntare lo Smart Working "*straordinario*" per oltre il 90% del personale, collocandosi tra le Regioni con il più elevato tasso di personale pienamente operativo in modalità agile.

L'emergenza COVID-19 ha dunque colto la Regione Lazio preparata grazie alle scelte in termini di dotazione tecnologica orientata al lavoro da remoto e alle iniziative di *change management* attuate con il progetto di Smart Working. Fin dall'inizio dell'emergenza è stato deciso di far lavorare le persone da remoto 5 giorni su 5 e per tutti coloro che non avevano in dotazione dispositivi mobile, la Regione Lazio ha provveduto gradualmente all'acquisto e alla consegna degli strumenti; entro fine anno su 4.500 dipendenti dell'ente circa 3.300 saranno dotati di PC portatili.

Inoltre, per contrastare le conseguenze negative a livello psi-

cologico del lockdown, come ad esempio senso di isolamento e la difficoltà di separare tempi legati al lavoro e tempi legati alla vita privata, fin da subito è stato attivato un servizio di supporto psicologico in via sperimentale seguito da personale interno con specifiche competenze.

La comunicazione interna è stata una importante leva utilizzata fin dall'inizio del lockdown per mantenere alto il senso di appartenenza e trasmettere una vicinanza dell'organizzazione al personale, nonostante la distanza fisica. In particolare, si è scelto di utilizzare come strumenti di comunicazione la intranet e le newsletter. Sulla intranet – che nello stesso periodo ha visto il rilascio di una nuova versione aggiornata e più friendly – sono state inserite tutte le informazioni e i provvedimenti regionali, creando una sezione dedicata all'emergenza Covid-19. Parallelamente già dal mese di marzo tramite newsletter settimanali sono state date indicazioni sui comportamenti corretti da tenere e sono stati forniti aggiornamenti ai dipendenti sull'avanzamento delle attività della Regione. Inoltre, il Piano formativo, già previsto per il 2020, è stato riprogettato e riprogrammato, dando vita allo *Smart Learning*, un nuovo modello di formazione. Attraverso lo *Smart Learning* – realizzato tramite una piattaforma di formazione sincrona e tramite la piattaforma di formazione asincrona EDULazio – è stato possibile foca-

lizzare la formazione su argomenti e contenuti concernenti sia l'emergenza Covid-19 sia le attività ordinarie. La formazione in modalità sincrona è consistita nell'erogazione di webinar e web training, coinvolgendo esperti sui vari aspetti dell'emergenza, che si sono concentrati in particolare sui temi legati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. Per i dirigenti è stato progettato un ciclo di webinar sulla *Smart Leadership*, con il fine di supportare nel cambiamento dell'organizzazione del lavoro e della gestione del personale. La formazione asincrona – avviata già dal mese di marzo – ha visto l'erogazione di due corsi online sullo *Smart Working* rivolti ai dirigenti e a tutto il personale regionale, corsi che sono stati un utile strumento per apprendere e migliorare il lavoro da remoto.

Lo *Smart Working* per coloro che non avevano avuto modo di sperimentarlo è stato all'inizio caratterizzato da un contatto continuativo via mail o tramite videoconferenze con il proprio responsabile e con i colleghi. È stata quindi necessaria un'azione correttiva e formativa per enfatizzare l'importanza di operare con continuità garantendo una corretta esecuzione dei processi anche da remoto e mantenendo l'orientamento al risultato.

Per coloro che non potevano svolgere le proprie mansioni da remoto (ad esempio autisti, operai e personale impegnato

nelle attività di sorveglianza stradale) in una prima fase sono stati attivati percorsi formativi di base da seguire in *Smart Working*, mentre per alcuni sono state convertite le attività in incarichi di back office e data entry per la digitalizzazione dei documenti cartacei, sempre prevedendo una formazione di base. Grazie all'immediata attivazione dei percorsi formativi ed alla flessibilità della riconversione delle attività pochissime persone sono state esonerate dal servizio durante la fase 1 dell'emergenza.

La Regione Lazio sta inoltre investendo sullo sviluppo delle competenze digitali all'interno dell'ente e ha aderito al progetto Syllabus "Competenze digitali per la PA" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica che prevede l'assessment e il potenziamento delle competenze digitali del personale pubblico.

Il rientro in sede è previsto dal 1° ottobre, e si stanno svolgendo le attività necessarie per poter far rientrare il 50% dei dipendenti in sicurezza con il coinvolgimento dei dirigenti al fine di identificare i processi realizzabili da remoto e quelli in sede. Il numero di giorni di lavoro in sede sarà definito dai responsabili sulla base dell'organizzazione del lavoro con l'obiettivo di garantire l'efficacia dei processi e la qualità dei servizi erogati.

Sono state predisposte delle procedure operative che assicu-

rano il rientro in sicurezza ed è stata definita una programmazione dei rientri che garantisca la rotazione dei dipendenti in modo che tutti abbiano l'opportunità di lavorare sia in sede che da remoto, ad eccezione dei dipendenti appartenenti alle categorie fragili che proseguiranno con il lavoro da remoto. Le sedi sono state allestite con dispositivi di sicurezza individuale come termoscanner all'ingresso, mascherine per i dipendenti ed erogatori di disinfettante distribuiti nell'edificio e plexiglass.

L'esperienza di Smart Working in fase emergenziale ha ulteriormente messo in luce una serie di valide opportunità – in termini di sostenibilità – che questo nuovo paradigma lavorativo riassume e che Regione Lazio intende valorizzare nelle sedi di lavoro, dove non solo le attività ma anche gli spazi divengono *smart*. Il *benchmarking* con il mondo delle aziende private mostra che anche nel contesto della PA gli spazi possono e devono rappresentare un ambiente innovativo, dove operare con flessibilità, in un clima di benessere organizzativo che impatta positivamente su tutti i componenti dell'organizzazione e quindi sulla produttività. Spazi di lavoro concepiti come luoghi di integrazione, scambio e condivisione non solo tra colleghi appartenenti alla stessa Amministrazione ma anche tra dipendenti di molteplici realtà lavorative.

La Regione sta, infatti, investendo anche sugli spazi di lavoro, con l'apertura di una nuova sede riprogettata in ottica di *smart office* e *desk sharing*, coerente con il nuovo modo di lavorare. L'apertura del campus *smart* di Camporomano è una *milestone* significativa nel piano per la razionalizzazione della logistica relativa alle sedi istituzionali della Giunta Regionale del Lazio.

Il ripensamento degli spazi è stato accompagnato da iniziative di *change management* e dalla creazione di un gruppo di *change agent*, composto sia dai dipendenti più motivati sia da quelli meno motivati al trasferimento per far emergere le possibili opportunità e criticità al trasferimento. A valle dell'emergenza è cambiato il punto di vista dei lavoratori che vedevano il possibile trasferimento verso la nuova sede più periferica come uno svantaggio, mentre ora è percepita come meno prioritaria l'assegnazione a una sede specifica anche in virtù del fatto che chiunque può decidere autonomamente in quale sede lavorare, ad eccezione delle divisioni vincolate a una specifica sede per l'erogazione dei servizi ai cittadini. Anche al termine dell'emergenza non sarà possibile tornare a lavorare come prima in quanto l'esperienza fatta nei mesi passati ha innescato un cambiamento culturale forte nell'organizzazione. La Regione provvederà quindi a colmare i gap in termini di organizzazione, competenze, dotazione

e formazione per far sì che i dipendenti siano consapevoli e tutelati in termini di sicurezza e che per tutti sia possibile lavorare efficacemente indipendentemente dal luogo scelto (la sede, la propria abitazione o altri luoghi).

### I BENEFICI

Già dalla sperimentazione dello Smart Working prima dell'emergenza Covid-19 sono stati riscontrati miglioramenti nell'organizzazione del lavoro, grazie all'aumento della collaborazione e della concentrazione e al focus sullo svolgimento delle attività per obiettivi e risultati da raggiungere piuttosto che in base alla mera presenza fisica.

I profili tecnici (ingegneri, architetti, informatici) che avevano le competenze, la predisposizione e l'autonomia nel realizzare il proprio lavoro sono stati i più avvantaggiati dallo Smart Working.

Ogni settimana la Regione Lazio esegue monitoraggi dell'avanzamento delle attività che vengono confrontati con i risultati dell'anno precedente. Sono emersi dei picchi di attività nelle aree più tecniche in cui i dipendenti si sono sentiti liberati da vincoli e rigidità e hanno cominciato a produrre di più riuscendo a recuperare le attività arretrate che si accumulavano in ufficio. Molti altri lavoratori si sono resi disponibili a incrementare le loro attività, hanno apprezzato

la maggiore autonomia e responsabilizzazione e valutato positivamente l'esperienza.

La prossima sfida per l'ente riguarda la formazione dei dirigenti e lo sviluppo di stili di leadership coerenti con lo *Smart Working* che rappresenterà il *new normal* per la Regione Lazio.

Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
grandi imprese

## Lo Smart Working in Amplifon

### L'ORGANIZZAZIONE

Amplifon è una multinazionale italiana, leader mondiale nella distribuzione, applicazione e personalizzazione dell'hearing care. Fondata nel 1950 a Milano, nel 2019 ha riportato un fatturato di 1,73 miliardi di euro, ed è quotata alla Borsa di Milano con gli indici FTSE MIB e FTSE Italia STAR. Opera attraverso una rete distributiva composta da oltre 11000 punti vendita in 28 Paesi, coprendo tutti i continenti con i suoi 17.000 collaboratori, di cui circa 400 nella sede centrale di Milano. Negli ultimi anni Amplifon ha inoltre ottenuto dei certificati di qualità che garantiscono ai clienti la qualità tecnica delle soluzioni offerte: la certificazione di qualità ISO 9000, e la certificazione del British Standard Institution.

### LE ESIGENZE

Il progetto di Smart Working in Amplifon è nato dalla consapevolezza che, se utilizzato in maniera corretta, allineato ai principi e valori aziendali e coerente con le caratteristiche del business, lo Smart Working può essere un acceleratore della performance del business e dei suoi dipendenti. L'implementazione dello Smart Working prevede l'introduzione di nuove modalità di lavoro agile, possibili attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, che rispondano da un lato alle esigenze di un business dinamico e globale e dall'altro alla

volontà di offrire un'employee experience moderna, distintiva e in linea con aspettative ed esigenze delle persone, siano esse attuali o futuri dipendenti.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'introduzione dello Smart Working in Amplifon fa parte di un progetto più ampio (Amplifon Winning Workplace) di trasformazione e innovazione dell'ambiente e delle modalità di lavoro attraverso la digitalizzazione dei processi, la revisione degli spazi e soprattutto la definizione e lo sviluppo di nuove competenze e capabilities.

In questa trasformazione la tecnologia svolge un ruolo chiave, pertanto per massimizzare l'adozione di tutti gli applicativi software cloud a livello mondiale, è stata creata una squadra di Amplifon Ninjas che, utilizzando l'approccio dell'apprendimento peer-to-peer, si è occupata della formazione e della adozione di tutte le modalità di collaborazione lavorativa a distanza. Si è trattato di una importante e coinvolgente iniziativa di skills upgrade e adoption che ha coinvolto in maniera progressiva e massiva tutta la popolazione mondiale.

Anche la trasformazione degli spazi in chiave più agile e cross-funzionale ha richiesto un focus specifico che ha portato a ridisegnare completamente gli ambienti integrando la tecnologia e rendendoli adeguati a un modo di lavorare flessibile.



In parallelo è stato fatto un lavoro importante di ri-definizione della cultura aziendale a livello di Gruppo che ha portato alla ridefinizione della purpose, della mission, dei valori e del leadership model aziendale in un'ottica One Company, per favorire un sempre più forte allineamento di strategia e obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione e in tutte le geografie, condizione fondamentale per poter poi implementare con successo approcci al lavoro caratterizzati da flessibilità, agilità e fiducia.

Una volta completati questi tasselli del Winning Workplace, Amplifon ha avviato il progetto di implementazione dello Smart Working in azienda per la popolazione di ufficio. E' stato costituito un team cross-funzionale che ha strutturato un progetto con diversi stream paralleli di lavoro quali le modalità di funzionamento, gli strumenti, la formazione ecc...

In questa prima fase sono stati analizzati ruoli e attività compatibili con il lavoro da remoto, affiancando gli esperti delle varie funzioni con la Direzione HR, in modo da superare alcune prime resistenze culturali. Sono state inoltre analizzate le condizioni di eleggibilità, l'impatto sull'organizzazione e gli strumenti necessari all'applicazione dello Smart Working; arrivando infine a definire il perimetro di popolazione aziendale da includere nel progetto e le regole dello Smart Working stesso. Dal punto di vista tecnologico, nella fase di analisi di fattibilità, Amplifon ha effettuato una

mappatura della tecnologia a disposizione dei lavoratori, in modo da evidenziare eventuali mancanze e integrare la dotazione di tutti i dipendenti. Lavorando in maniera sinergica, tenendo conto delle specificità del business, facendo benchmark con altre aziende e avvalendosi del supporto di una società di consulenza esterna, il team ha proposto delle soluzioni che si sono tradotte nel modello di Smart Working Amplifon.

Il modello pilota prevedeva la possibilità di aderire su base volontaria firmando il regolamento e di svolgere l'attività lavorativa da remoto un giorno a settimana, previa approvazione del responsabile attraverso un applicativo digitale. Le modalità scelte avevano l'obiettivo di agevolare la trasformazione culturale facilitando il confronto tra manager e collaboratori per creare consapevolezza sia delle esigenze del business sia di quelle dei dipendenti e incentivando la responsabilizzazione nell'organizzazione del lavoro sia da parte dei dipendenti, che dovevano organizzare le proprie attività lavorative in modo da eseguire da remoto le attività più conciliabili con lo Smart Working, sia da parte dei responsabili per facilitare il coordinamento con i collaboratori avendo visibilità delle richieste.

Il piano di formazione e di comunicazione è stato progettato con molta cura, ponendo particolare attenzione al tema del change management. La struttura dei corsi ha avuto

un approccio piramidale, partendo dal top management e coinvolgendo progressivamente tutti i collaboratori. Oltre alle tematiche classiche legate allo Smart Working (aspetti tecnici, normativi e di sicurezza), la formazione era concentrata sullo sviluppo di quelle soft skills più legate all'ambito della flessibilità e alla gestione del cambiamento, coinvolgendo l'intera popolazione aziendale. Per Amplifon infatti il successo dell'implementazione dello Smart Working è strettamente legato all'approccio e al cambiamento culturale delle persone coinvolte e deve generare una situazione win-win, per i dipendenti e per l'azienda, in cui la componente fondamentale dell'accelerazione della performance e quella dell'engagement dei dipendenti vanno di pari passo. Per questo motivo Amplifon ha investito molto sulla comunicazione interna e sul change management in modo da accompagnare i dipendenti in tutte le diverse fasi e soprattutto in modo da facilitare la comprensione da parte dei dipendenti delle scelte fatte.

A gennaio 2020 sono state avviate le attività di formazione e comunicazione, indirizzate a tutta la popolazione aziendale, per poi avviare il progetto a marzo 2020.

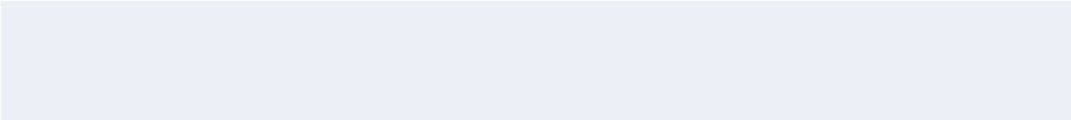
### I BENEFICI

Amplifon ha identificato nella fase di sviluppo del progetto alcuni KPIs per valutarne l'efficacia: dall'effettivo utilizzo, a

dati quali la performance individuale e di gruppo, il turnover, l'indice di soddisfazione di manager/dipendenti e molti altri. Per Amplifon rimane comunque di cruciale importanza il mantenimento di un canale di ascolto e comunicazione nei confronti dei dipendenti che insieme ai clienti, che costituiscono i principali stakeholder. Proprio per questo vengono regolarmente effettuate survey per raccogliere feedback e input in un'ottica di miglioramento continuo.

### EMERGENZA COVID-19

A causa dell'emergenza legata al Covid-19, al fine di tutelare la salute dei suoi dipendenti in un momento delicato, Amplifon ha optato per una transizione massiva di tutti i dipendenti al lavoro in modalità full remote. La popolazione di Amplifon ha risposto in modo agile e di successo, essendo infatti pronta sia dal punto di vista della tecnologia che delle competenze, tecniche e comportamentali. L'esperienza vissuta nel lockdown è sicuramente unica nel suo genere e sarebbe sbagliato paragonarla allo Smart Working. Tuttavia, l'enorme investimento e lavoro svolto per preparare il lancio dello Smart Working hanno consentito a tutte le persone Amplifon di svolgere la loro attività lavorativa da casa senza problematiche. Nella fase del lockdown, è stata comunque implementato un piano di "rinforzo" (chiamato "Stronger Together") costituito da 3 pillar principali: Perform, che si



è focalizzato sullo sviluppo ulteriore di soft skills; Growth, che ha puntato all'aumento delle competenze, digitali e non, dei dipendenti; ed Energize, che è stato legato ad un piano comunicativo su tematiche più soft e ingaggianti. Il piano si è svolto digitalmente in modalità sincrona e asincrona ed è stato affiancato da una task force di Ninja (gli esperti digitali) per fornire supporto one-to-one a tutti coloro che avessero esigenze particolari, sia in Italia che nel mondo.

Una volta superata l'emergenza sanitaria e recuperata la normalità, Amplifon vuole analizzare gli insegnamenti derivati dall'esperienza per riflettere su come modificare o integrare nella policy di Smart Working per rendere il progetto ancora più agile e rispondente alle esigenze del business e delle persone.

Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
grandi imprese

## Lo Smart Working in Enel

### L'ORGANIZZAZIONE

Enel è un'azienda elettrica multinazionale, leader integrata nei mercati globali dell'energia, gas e fonti rinnovabili. È la più grande utility europea in termini di EBITDA ordinario ed è presente in oltre 30 Paesi nel mondo, producendo energia con oltre 88 GW di capacità gestita. Enel distribuisce energia elettrica attraverso una rete di oltre 2,2 milioni di chilometri e con circa 74 milioni di clienti aziendali e domestici a livello mondiale, il Gruppo vanta la più grande base clienti tra i competitor europei. Enel Green Power, all'interno del Gruppo Enel, è l'operatore privato del settore delle energie rinnovabili più grande al mondo, con una capacità gestita di oltre 46 GW proveniente da impianti eolici, solari, geotermici e idroelettrici nei cinque continenti.

### LE ESIGENZE

Lo Smart Working in Enel è stato introdotto per rispondere a diverse esigenze, quali il miglioramento del bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti, la riduzione del tempo, dei costi e delle emissioni legate agli spostamenti tra casa e ufficio e l'ottimizzazione delle modalità di lavoro, in particolare le attività di condivisione delle informazioni e di collaborazione. La filosofia manageriale su cui si basa lo Smart Working è perfettamente in linea con i valori "Open power" (Responsabilità, Fiducia, Innovazione, Proattività) che costituiscono il

punto di riferimento per tutti i processi di gestione e sviluppo delle persone in Enel. L'introduzione dello Smart Working in Enel si caratterizza infatti per un modello di leadership manageriale fondato su flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, orari e modalità di lavoro, a fronte di una maggiore fiducia e responsabilizzazione sui risultati. Per un'azienda che guarda all'innovazione è fondamentale mettere al centro del proprio modello di business le persone, ascoltando i loro bisogni. Il progetto Smart Working è infatti una risposta concreta e pragmatica all'esigenza di maggiore autonomia e flessibilità nel modo di lavorare emersa da indagini di clima.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'esperienza dello Smart Working in Enel è iniziata a giugno 2016, con un pilota in Italia che ha coinvolto circa 500 dipendenti di diversi ambiti ed unità organizzative, caratterizzate da una diffusa cultura del lavoro per obiettivi e dalla presenza di idonei strumenti tecnologici. Il progetto è stato poi progressivamente esteso con lo sviluppo di un piano globale che ha anche permesso di tenere conto delle culture dei diversi Paesi rispetto al tema del lavoro smart. Pertanto, nel 2017 hanno partecipato al progetto circa 7.000 lavoratori in Italia cui si sono aggiunti oltre 2.000 colleghi in altri Paesi (principalmente in Spagna, Cile, Colombia e Russia); negli anni successivi questa modalità è stata ulteriormente diffu-

sa, e nel 2019, su circa 70.000 dipendenti in tutto il mondo, oltre 17.000 lavoravano da remoto per un giorno a settimana. Il progetto in fase di avvio ha richiesto un'accurata mappatura delle attività aziendali da parte di tutte le funzioni e business line per identificare quelle compatibili con il lavoro smart e definire la popolazione eligible. In base alla mappatura infatti sono stati progressivamente coinvolti dipendenti provenienti dai diversi Paesi del Gruppo, appartenenti a tutte le funzioni aziendali ad eccezione di coloro che svolgono ruoli operativi ed attività di front office (che rappresentano circa il 50% della forza lavoro del Gruppo).

In Italia lo Smart Working è stato regolato da un accordo sindacale (siglato ad aprile 2017), a valle degli esiti positivi della prima sperimentazione. L'accordo definisce una cornice di regole condivise di riferimento che hanno anticipato gli orientamenti contenuti nella legge 22 maggio 2017, n.81 e individua come finalità dello Smart Working l'incremento della produttività e l'agevolazione della conciliazione vita-lavoro.

Il progetto di Smart Working è stato affiancato da iniziative di digitalizzazione dei processi che hanno impattato sul modo di lavorare delle persone, remotizzando una parte consistente degli interventi che precedentemente richiedevano intervento del personale sul territorio. In particolare, per la parte infrastrutturale, il 100% degli impianti di generazione

sono monitorati da remoto e la flotta rinnovabile è gestita quasi interamente da remoto; sono stati installati 45 milioni di contatori intelligenti e migliaia di componenti della rete di distribuzione sono controllati a distanza. In modo analogo la relazione con il cliente è stata oggetto di progressiva digitalizzazione: app, interazioni mobile/web, assistenti virtuali e chatbot vengono utilizzati per tutte le principali operazioni, quali fornire informazioni, attivare nuovi contratti, modificare quelli esistenti ed eseguire pagamenti da remoto. Dal punto di vista delle infrastrutture IT, a partire dal 2015, il Gruppo ha trasferito tutti i sistemi e le infrastrutture aziendali in cloud, remotizzando tutti i Data Center, ultimando l'operazione ad aprile 2019. Parallelamente si è lavorato per standardizzare i sistemi di comunicazione e collaborazione all'interno dell'azienda, introducendo piattaforme accessibili e utilizzabili dalla totalità dei dipendenti, in collaborazione con Microsoft. In questo contesto, per abilitare lo Smart Working non sono stati necessari particolari investimenti dedicati al progetto, in quanto il 75% dei dipendenti era già stato dotato di pc portatile e telefono aziendale. L'adozione dello Smart Working ha richiesto un cambio radicale di atteggiamento sull'organizzazione del lavoro, sui principi di delega e responsabilità nonché sulla sicurezza. A tal fine è stato realizzato un piano di change management teso ad aumentare il coinvolgimento e la sensibilizzazione

degli smart worker e dei loro responsabili. Per questa finalità sono stati sviluppati programmi formativi e piani di comunicazione che hanno accompagnato tutto lo sviluppo del progetto, dal lancio alla sua esecuzione. Comunicare in maniera chiara e lineare questo progetto alle persone e agli stakeholder ha infatti aiutato a metterne in luce fin da subito gli aspetti positivi e le potenzialità, oltre che il forte legame con i valori dell'azienda.

### I BENEFICI

La positività dell'esperienza è stata evidenziata da diverse survey somministrate agli smart worker e ai loro responsabili. I risultati di queste indagini hanno evidenziato un impatto molto positivo sul clima aziendale, sulla responsabilità dei singoli nello svolgimento e nella pianificazione delle attività e sulla fiducia tra colleghi e tra responsabili e collaboratori. Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli smart worker sono emersi una migliore gestione del tempo e un miglior work life balance. L'alto gradimento è stato confermato anche dai responsabili che hanno riscontrato un effetto positivo sia sulla motivazione che sull'orientamento al raggiungimento degli obiettivi prefissati. I benefici dello Smart Working si rinvergono anche dal punto di vista dell'azienda, con un aumento della produttività dei lavoratori, lo sviluppo di uno stile manageriale basato su fiducia e delega

e una pianificazione più chiara e condivisa di obiettivi attesi e risultati ottenuti. I benefici di questa iniziativa sono anche per la collettività, riducendo l'impatto ambientale grazie alla diminuzione delle emissioni di CO2 e alla minore congestione del traffico urbano.

### L'EMERGENZA COVID-19

In risposta all'emergenza, Enel ha abilitato, in pochi giorni, oltre 37 mila dipendenti nel mondo allo Smart Working in modalità full, tutti i giorni della settimana, senza impattare la continuità operativa. Questo è stato possibile grazie alle iniziative precedentemente attuate: digitalizzazione dei processi e regole, prassi e strumenti legati allo Smart Working già definite.

A partire dai primissimi giorni dell'emergenza (fine febbraio), Enel ha istituito un Comitato di Crisi per monitorare e gestire tutte le attività e le problematiche legate all'emergenza. Sin da subito è stata pianificata una turnazione nelle sedi più popolate, prevedendo il 50% del personale da remoto e il 50% in sede, per poi chiudere tutte le sedi del Gruppo il 12 marzo, convertendo in remoto il 99% delle attività svolte dagli impiegati permettendo così di lavorare in Smart Working al 55% della popolazione aziendale. In due settimane sono stati forniti 5.000 cellulari con connessione dati, pc portatili e accessi alla rete aziendale a coloro che ancora non


disponevano della dotazione adeguata per lavorare da remoto, potenziando inoltre l'infrastruttura di comunicazione dati e creando un sistema di monitoraggio delle attività che fornisse evidenza in tempo reale di andamento del business e dell'operatività nella nuova configurazione. Ad esempio, tra gli oltre 150 KPI monitorati, è emerso che il fortissimo incremento delle connessioni sulla rete aziendale (quasi +900%) o delle connessioni in audio stream (quadruplicate) a fronte della produttività dei gruppi di lavoro a distanza che si è verificato empiricamente non essere influenzata in modo negativo dal lavoro a distanza.

Per quanto riguarda le persone operative (es. operai) per le quali non è possibile lavorare da remoto, è stato implementato un programma di "cellularizzazione": il personale è stato diviso in micro-squadre isolate tra di loro, collocate in particolari aree delle sedi aziendali, in modo da non condividere spazi come la mensa o gli spogliatoi e da avere percorsi di accesso e di uscita ad hoc.

Durante l'emergenza, con l'obiettivo di sostenere il benessere professionale e personale dei colleghi che lavoravano in remoto e assicurare il bilanciamento tra vita privata e professionale, Enel ha predisposto e alimentato nel tempo sulla propria Intranet un ricco palinsesto di iniziative volte a favorire una migliore gestione del lavoro da remoto, a offrire opportunità formative professionali e culturali su tematiche

di interesse, e a rigenerarsi con attività fisiche e ricreative, per un totale di circa 400 iniziative, identificate nell'hashtag: "#Iolavorodacasa". A tal fine la tecnologia è stata utilizzata per abbattere le distanze e rendere più flessibile e personalizzato l'apprendimento, permettendo un accesso generalizzato all'aggiornamento professionale. In Italia è stato inoltre siglato a giugno un accordo sindacale riguardante le linee guida sullo Smart Working emergenziale nel quale sono state indicate le misure per contrastare rischi di isolamento o di eccessiva sovrapposizione tra impegni professionali e famigliari e per assicurare l'equilibrio salutare tra le ore di lavoro e tempo libero, la promozione di iniziative orientate a prevenire l'isolamento e a favorire l'inclusione e il coinvolgimento di tutti i colleghi, nonché occasioni di formazione e aggiornamento delle competenze, sia digitali che soft. Le misure indicate, condivise con le Parti sociali, declinano in concreto le indicazioni sullo Smart Working del Comitato di esperti in materia economico sociale sulle "iniziative per il rilancio Italia 2020-2022".

L'impegno da parte dell'Azienda in questo periodo è coinciso con la grandissima dedizione da parte di tutto il personale: i risultati conseguiti sono stati possibili non solo grazie ad un'infrastruttura resiliente realizzata negli ultimi anni ma soprattutto grazie all'attitudine e al processo di apprendimento continuo esercitati nel corso degli anni.



Con l'obiettivo di capitalizzare questa esperienza, Enel sta ipotizzando nuovi modelli operativi e modalità di lavoro che diventeranno parte del nuovo modo di lavorare: le modalità di lavoro adottate in emergenza, infatti, hanno segnato un punto di non ritorno rispetto all'organizzazione del lavoro che cambierà profondamente il futuro. L'obiettivo è quello di superare la modalità di lavoro tradizionale, che vede gli uffici come il luogo per lavorare, muovendosi verso modalità di lavoro sempre più smart, dove gli uffici diventano una delle opzioni piuttosto che la soluzione di default valida per tutti i giorni, in una chiave di complementarietà tra funzioni gestite a distanza e funzioni gestite in presenza. Il percorso di questi anni e l'esperienza degli ultimi mesi costituiscono un'occasione favorevole per spingere ad una trasformazione profonda dell'organizzazione del lavoro e dei processi aziendali nonché della loro digitalizzazione, in grado di garantire contemporaneamente una crescita della produttività e un miglioramento della qualità della vita.



Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
piccole medie imprese

# Lo Smart Working in Andriani

## L'ORGANIZZAZIONE

Andriani spa è considerata tra le più importanti realtà nel settore innovation food, con stabilimento 100% allergen free interamente dedicato alla produzione di pasta a base di materie prime naturalmente prive di glutine, come legumi e cereali.

Andriani è presente nelle maggiori catene distributive più importanti a livello globale ed esporta in più di 30 nazioni in tutto il mondo. I suoi principali mercati sono Italia, Stati Uniti, Canada, Francia, Regno Unito, Spagna e Scandinavia. Il proprio stabilimento e la sede principale sono a Gravina in Puglia in provincia di Bari, all'interno del quale lavorano 160 dipendenti.

## L'ESIGENZA

Il progetto parte dall'idea di voler creare un ambiente di lavoro focalizzato sulla sostenibilità e sul benessere del personale attraverso una strutturazione degli spazi che promuova una modalità di lavoro smart. L'azienda voleva infatti migliorare la motivazione e l'engagement dei propri dipendenti, non solo riducendo eventuali elementi di stress e insoddisfazione, ma valorizzando tutti quegli aspetti positivi che possono generare buon umore e felicità, con dirette ripercussioni su performance e standard di produttività.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto di Smart Working in Andriani, che attualmente si può considerare a regime, ha previsto una prima fase progettuale a novembre 2018, relativa alla progettazione degli spazi di lavoro all'interno di un vero e proprio Smart Building, e il successivo avvio della sperimentazione a gennaio 2020. Sponsor del progetto sono stati il Top Management, la Direzione Risorse Umane e l'Area CSR, che hanno promosso l'introduzione di una nuova cultura e di nuove modalità di lavoro smart, basandosi su alcuni pillar fondamentali, ovvero benessere e flessibilità al lavoro, oltre al concetto di sostenibilità e l'aspetto estetico-architettonico finalizzato al well-being nella sede di lavoro.

Il progetto coinvolge 60 dipendenti, pari all'intera popolazione impiegatizia aziendale, escludendo solo il personale addetto alla produzione, che è soggetto a turni a ciclo continuo all'interno dello stabilimento.

Accedere all'iniziativa di Smart Working è semplice, basta accordarsi con il proprio responsabile, in modo informale, anche se si prevede di stipulare un accordo sindacale per formalizzare il progetto e istituire un regolamento. Gli smart worker possono lavorare fino al 20% del loro orario lavorativo mensile in un luogo liberamente scelto e differente dalla sede di lavoro, purché sia rispettata l'idoneità per quel

che riguarda i requisiti di sicurezza e riservatezza. Nelle giornate di lavoro da remoto viene chiesto alle persone di essere disponibili e contattabili esclusivamente nell'ambito del normale orario di lavoro, sia per assicurare un corretto coordinamento interno sia per salvaguardare il diritto alla disconnessione.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica degli smart worker, tutti sono stati forniti di smartphone e PC per svolgere le proprie attività lavorative in mobilità.

Un aspetto fondamentale del progetto di Smart Working è rappresentato dalla realizzazione di uno Smart Building, in linea con la filosofia aziendale improntata all'innovazione e alla sostenibilità ambientale e sociale. Il layout dell'edificio si basa sul concetto dell'activity-based working, prevedendo aree dedicate alla collaborazione e lo scambio con i colleghi in spazi molto ampi con tavoli cooperativi, aree per attività di concentrazione, come capsule-office con massimo due sedute e phone booth. Gli uffici prevedono il desk sharing e le scrivanie non sono assegnate. Sia all'interno sia all'esterno dell'edificio è presente molto verde, per favorire il contatto con la natura e il benessere dei dipendenti, aumentando la concentrazione e riducendo lo stress. È stato inoltre creato un orto idroponico in cui vengono coltivate spezie, ortaggi e verdure; da qui i dipendenti possono rifornirsi durante la pausa pranzo. All'esterno dell'edificio è stato creato un thin-

king pad, che consiste in un aranceto dedicato alla riflessione in quanto, secondo alcuni studi, con i suoi colori e profumi stimolerebbe idee e pensieri creativi.

L'azienda ha inoltre istituito il progetto Andriani Wellness, dedicato al benessere psico-fisico con corsi di risveglio muscolare, stretching, cardio-fitness e meditazione trascendentale tenuti da un preparatore atletico all'interno della palestra annessa all'edificio; la mensa interna è curata da uno chef e da un nutrizionista che seguono i dipendenti in percorsi alimentari personalizzati.

Lo Smart Building contiene soluzioni di automazione dell'illuminazione e del riscaldamento in grado di garantire praticità, comfort ed efficienza energetica. All'ingresso dell'area uffici è presente un sistema di controllo accessi dotato di Virtual Reception, mentre la prenotazione delle sale riunioni e meeting è affidata a touch panel di nuova generazione. Per realizzare l'edificio l'azienda ha affrontato un investimento, tra progettazione, costruzione e dotazioni tecnologiche, che ammonta a circa 4 milioni di euro.

L'iniziativa di Smart Working è stata accompagnata da percorsi formativi ad hoc, che hanno riguardato non solo gli smart worker, ma l'intera organizzazione. Infatti, nel 2019 si è registrato un aumento delle ore di formazione del 50% rispetto all'anno precedente. Questo anche grazie all'aumento degli spazi dedicati alle attività formative e all'introduzione

ne di nuove tecnologie a supporto (come monitor, lavagne digitali...).

Grazie anche alla collaborazione di una società di consulenza esterna, sono stati creati dei percorsi di change management e coaching per tutti gli attori coinvolti nel progetto (dipendenti e management) al fine di determinare un salto di paradigma, un mindset change focalizzato sullo Smart Working, utilizzando metodologie innovative.

### I BENEFICI

L'introduzione dello Smart Working ha avuto come effetto un aumento della produttività dei dipendenti, stimato attorno al 10%. Le persone che hanno la possibilità di usufruire del lavoro da remoto lo fanno in media otto ore alla settimana.

Il livello di soddisfazione risulta essere molto alto da parte di manager e dipendenti. Da interviste qualitative è emerso un miglioramento del work-life balance, anche grazie all'introduzione di nuovi progetti volti alla promozione del benessere psicofisico ed emozionale dei dipendenti e alla conciliazione vita/lavoro.

Dal punto di vista ambientale, oltre al risparmio delle emissioni per lo spostamento dei dipendenti, lo Smart Building è a zero emissioni ed è focalizzato sul principio di scambio energetico. La principale fonte di approvvigionamento dell'energia termica è il sottosuolo, grazie all'impianto


geotermico che permette di risparmiare 10.533 kg CO<sub>2</sub> all'anno. Inoltre, l'edificio permette di risparmiare acqua, in quanto è dotato di serbatoi di recupero di acqua piovana che accumulano l'acqua raccolta dai tetti durante gli eventi meteorici e, dopo un trattamento meccanico di purificazione, la riutilizzano all'interno degli scarichi dei water e nell'irrigazione delle aree a verde della struttura.

### L'EMERGENZA COVID-19

L'azienda, in quanto produttrice di beni di prima necessità, nel corso dei mesi di emergenza, per assicurare la continuità produttiva ha tenuto aperto lo stabilimento, trovandosi anche ad affrontare un consistente aumento nella domanda. Per tutelare la salute dei propri dipendenti, ha messo in campo tutte le misure necessarie, e sin dai primissimi giorni di emergenza, a tutto il personale degli uffici è stato chiesto di lavorare da remoto. Il passaggio alla modalità di lavoro *full remote* è avvenuta senza particolari criticità grazie al fatto che i dipendenti erano già forniti dei device digitali per lavorare in mobilità.

Coloro che lavoravano da casa sono stati quotidianamente supportati via e-mail, con comunicazioni contenenti anche consigli per il tempo libero, come fare attività fisica stando a casa.

Per evitare il rischio di contagio nell'area produttiva sono



stati scaglionati gli orari dei turni così da evitare assembramenti e assicurare il corretto distanziamento. Sono stati creati dei nuovi spogliatoi ampliando quelli già presenti in modo da avere meno persone presenti in spazi ravvicinati. Inoltre, è stato avviato un progetto di consegna spesa e medicinali in azienda dedicato ai dipendenti per ridurre al minimo i contatti con l'esterno.

Durante i difficili mesi di lock-down, è stato corrisposto un premio in busta paga di 300 euro a tutti coloro che lavoravano nello stabilimento.

Per la gestione della sede, l'azienda non si è trovata impreparata in quanto abbondantemente prima del lock-down erano già state acquistate numerose mascherine, è stato distribuito gel igienizzante e sono state svolte delle sanificazioni straordinarie. Quando è iniziata la fase 2 si è mantenuto l'home working come modalità di lavoro preferenziale per il personale amministrativo, che ha iniziato a rientrare gradualmente negli uffici alternando la presenza nei team.

Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
piccole medie imprese

# G-Flex: lo Smart Working in Gilead

## L'ORGANIZZAZIONE

Gilead Sciences è una società biofarmaceutica impegnata nella ricerca, nello sviluppo e nella commercializzazione di terapie innovative, con l'obiettivo di migliorare l'assistenza ai pazienti affetti da malattie quali HIV/AIDS, malattie epatiche,ematologiche, oncologiche, infiammatorie, respiratorie e patologie cardiovascolari. Fondata nel 1987 in California, è un membro della NASDAQ Biotechnology Index e del S&P 500, due dei principali indici di mercato azionario del settore farmaceutico e biofarmaceutico. Forte di una pipeline di farmaci sperimentali in costante crescita, impiega attualmente 11.000 persone in 30 Paesi del mondo. Gilead è presente in Italia dal 2000, con sede a Milano, e conta 210 dipendenti e un fatturato di 400 milioni di euro, collaborando attivamente con i partner istituzionali, scientifici, accademici, industriali e delle comunità locali per sviluppare e rendere disponibili le terapie ai pazienti italiani.

## LE ESIGENZE

Il progetto di Smart Working è stato implementato in Gilead Italia a seguito dell'introduzione a livello globale del progetto G-Flex. L'esigenza di implementare un progetto di Smart Working è emersa da una survey di clima aziendale inviata a tutti i dipendenti nel mondo ad aprile 2018. La survey era

strutturata in modo da far emergere eventuali aree di miglioramento su cui lavorare nei successivi due anni; dai risultati è emerso quasi all'unanimità una richiesta di maggiore flessibilità in termini di orari e luoghi di lavoro. Lo Smart Working è stato quindi introdotto con l'obiettivo di coniugare le esigenze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti a una migliore gestione delle progettualità e delle attività di concentrazione e di innovazione.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto si è concretizzato in una nuova policy chiamata G-Flex ed è stato avviato ad aprile 2019 con una sperimentazione della durata di un anno. Sponsorizzato a livello globale dal CEO e a livello locale dal Leadership Team composto dai Capi Dipartimento, è stato implementato da un team di lavoro denominato SmarTeam, composto da un rappresentante per ognuno dei 14 dipartimenti, il più eterogeneo possibile per rilevare le diverse esigenze legate al ruolo, al genere e all'età, che si è occupato di rilevare spunti e stimoli dei colleghi per rispondere alla richiesta di maggiore flessibilità. Lo SmarTeam si è anche occupato della diffusione di una cultura smart e dell'introduzione di forme di flessibilità ulteriori, intervenendo sulla modifica delle norme interne. Infatti, oltre alla possibilità di lavorare da remoto, si è inter-

venuti sulla flessibilità organizzativa in termini di orari (di entrata, uscita e pausa pranzo) e di gestione delle ferie. Il progetto pilota è stato fin dall'inizio esteso alla totalità dei dipendenti a tempo indeterminato degli uffici di Milano, circa 100 dipendenti di 14 diversi dipartimenti, coinvolgendo circa una ventina di ruoli. L'unico vincolo è stato dato ai colleghi appena assunti ai quali, pur facendo già firmare l'accordo, è stato chiesto di non usufruire del lavoro da remoto prima dei sei mesi dell'inserimento, periodo considerato necessario al nuovo dipendente per completare i corsi di formazione e poter raggiungere un sufficiente grado di integrazione nell'organizzazione per poter svolgere la sua attività con efficacia da remoto. I dipendenti possono accedere allo Smart Working volontariamente, sottoscrivendo un accordo individuale. Per pianificare le giornate di lavoro in remoto è disponibile un sistema di gestione presenze, e la richiesta deve essere fatta con una settimana di preavviso. Per i dipendenti è necessario ottenere l'approvazione del proprio responsabile, ad eccezione dei lavoratori che si interfacciano con i manager internazionali. Gilead ha deciso, durante la sperimentazione, di dare la possibilità di lavorare da remoto un giorno a settimana, in modo da introdurre in modo graduale il cambiamento culturale nell'organizzazione. Per le giornate di lavoro da remoto, non frazionabili e non recuperabili, non c'è limitazione nella scelta

dei giorni e non sono previsti né straordinari né buono pasto. Gli smart worker hanno ricevuto un Kit composto da laptop, cellulare (se non già assegnato), hub USB, cuffie, supporto visivo per lap top, tastiera addizionale e mouse), oltre a un opuscolo sulla sicurezza. Inoltre, è stata incentivata la comunicazione e la condivisione di contenuti su una piattaforma social, allo scopo di creare cultura e vicinanza tra le persone dell'organizzazione.

La riprogettazione degli spazi, non direttamente collegata al progetto Smart Working ma ad un più ampio cambiamento culturale introdotto dai vertici aziendali a livello internazionale, ha avuto come principale obiettivo quello di favorire la collaborazione, con l'introduzione di open space. È prevista una postazione di lavoro assegnata, un armadio per i documenti ed una cassettera. Sono presenti sale riunioni prenotabili di diversa grandezza, tutte dotate di proiettore ed alcune di lavagna multimediale, e sale chiamate jump room utilizzabili senza prenotazione per telefonate e attività di concentrazione. Su ogni piano è presente una lunch room, con cucina e frigorifero nonché di postazioni cibo e caffè per i dipendenti, dove viene organizzata mensilmente un G-Breakfast, in modo da promuovere la socializzazione all'interno dell'organizzazione. Quest'area è anche utilizzata per incontri informali con partner esterni.

Contestualmente all'introduzione dello Smart Working, sono stati effettuati interventi di digitalizzazione dei processi, aumentando così lo sforzo di cambiamento richiesto alle persone. Per questo sono state predisposte delle azioni di change management, per l'accompagnamento delle persone e dei responsabili (che avevano manifestato resistenza all'introduzione dello Smart Working) con momenti formativi continui e un piano di comunicazione a supporto, che hanno preso il nome di "Smart Working: un nuovo modo per lavorare meglio", per sottolineare come il concetto di Smart Working includa una più ampia prospettiva di cambiamento culturale e di ripensamento delle modalità di lavoro.

Nell'intento di rafforzare la consapevolezza delle tecnologie aziendali esistenti, due settimane prima della partenza del progetto sono state organizzate dal team IT delle sessioni formative sui principali tools a disposizione e sulle modalità di connessione da remoto per tutti i dipendenti. Per i people manager è stata organizzata una sessione ad hoc sul Regolamento e le implicazioni del lavoro da remoto, in modo da superare la cultura del presenzialismo, spiegare quali fossero le principali criticità dello Smart Working e come gestirle per trasformarle in opportunità. Il progetto pilota è stato presentato a tutti i dipendenti con un evento interno di Kick off per fornire tutte le informazioni circa le modalità di adesione

e di fruizione delle giornate da remoto e per introdurre la cultura del lavoro smart. Il piano di comunicazione è proseguito anche nei mesi successivi attraverso comunicazioni riguardanti i dati di adesione, le giornate più opzionate e la creazione delle linee guida. La formazione ha previsto quattro sessioni di workshop sul cambiamento culturale e sono state sviluppate delle pillole formative sull'utilizzo delle nuove tecnologie. Nel mese di gennaio 2020 si è tenuto un evento nazionale presentando i dati di adesione, in vista dell'ampliamento del progetto.

Il 96% della popolazione eleggibile ha aderito al progetto, con una media di 2,5 giornate al mese per persona. Di questi, il 72% ha lavorato da remoto con continuità, almeno una volta al mese.

Dal primo aprile 2020 il progetto è diventato definitivo con la firma di un addendum all'accordo già firmato che comporta la possibilità di due giorni alla settimana in remoto, la maturazione del buono pasto, la possibilità di pianificare la giornata da remoto cinque giorni prima, il rinnovo della dotazione tecnologica e il potenziamento delle reti internet.

### **I BENEFICI**

Per monitorare i benefici derivanti dall'introduzione dello Smart Working, Gilead ha monitorato l'andamento del-

la performance dei dipendenti, alcuni indici per rilevare l'impatto sull'organizzazione e ha erogato una survey per indagare l'impatto del progetto sulle attività lavorative e sul work-life balance dei dipendenti. L'andamento delle performance è stato in linea con l'anno precedente. A livello organizzativo, si è riscontrato un miglioramento nello smaltimento ferie e una riduzione delle ore di malattia e straordinari. Per quanto riguarda la survey, il tasso di partecipazione è stato del 93% e i risultati particolarmente positivi. L'89% dei rispondenti ha colto l'opportunità offerta da Gilead di lavorare da remoto e ne è soddisfatto (il 67% ha espresso il massimo livello di gradimento). I benefici dello Smart Working hanno riguardato sia la sfera personale (il 92% ha rilevato un miglioramento nel work-life balance e il 72% nel risparmio di tempo e costi di commuting) sia quella professionale (74% nell'efficienza nel lavoro e 68% nel supporto all'innovazione). È stata inoltre riscontrata una maggiore responsabilizzazione su obiettivi e risultati da parte dei lavoratori e la gestione delle urgenze è migliorata per il 30% dei lavoratori e si è rivelata neutra per la restante parte. Si è inoltre riscontrato un miglioramento (45%) nelle attività di ricerca e innovazione, elementi chiave alla base del vantaggio competitivo di Gilead e soprattutto nelle attività di concentrazione (86%). Il 64% dei rispondenti non

ha rilevato criticità durante le giornate di Smart Working. Tra gli aspetti da migliorare, la gestione delle riunioni a distanza (peggiorate per il 4% dei lavoratori), a causa di alcune problematiche tecniche legate all'audio per chi partecipa al meeting da remoto, che verranno superate con la manutenzione già avviata. Gilead ha inoltre registrato una notevole calo del proprio impatto ambientale, con un risparmio annuo di 1280 km percorsi e una riduzione di 210 kg di CO2 per persona. La possibilità di non recarsi fisicamente al lavoro ha inoltre permesso alla maggior parte degli smart worker di risparmiare una media di 44 ore e 420 euro l'anno.

#### **L'EMERGENZA COVID-19**

In occasione dell'emergenza legata al Covid-19, Gilead Italia ha permesso a tutti i dipendenti, compresi i contractor, di lavorare tutti i giorni della settimana in Smart Working senza alcun vincolo. L'azienda ha messo a disposizione dei dipendenti la somma di 950 euro circa per dotazioni di ufficio essenziali acquistate dall'inizio del periodo di lavoro da remoto, includendo: stampanti, monitor o mobili per ufficio; maggiorazioni delle bollette domestiche per ragioni di lavoro; accesso a Internet o servizio di telefonia mobile nuovi o potenziati.



Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
Pubblica Amministrazione

# Lo Smart Working in ACI

## L'ORGANIZZAZIONE

L'Automobile Club d'Italia (ACI) è un ente pubblico non economico, autofinanziato, con sede centrale a Roma. È attualmente la più grande libera associazione di cittadini, con oltre 1 milione di soci e circa 2.831 dipendenti, proponendosi come rappresentante presso le istituzioni nazionali ed internazionali riguardo le tematiche del turismo, della mobilità e dell'ambiente. L'ACI è impegnato in due ambiti d'intervento: quello istituzionale, nel diffondere la cultura della mobilità in sicurezza, promuovere e disciplinare l'attività sportiva automobilistica e supportare i soci garantendo che gli interessi legittimi dei turisti/automobilisti europei siano adeguatamente rappresentati nella legislazione comunitaria; e quello di Servizio Pubblico, nel gestire il Pubblico Registro Automobilistico che assicura la certezza e la sicurezza della circolazione giuridica dei veicoli, riscuotere e controllare l'Imposta Provinciale di Trascrizione ed assicurare l'erogazione del servizio di riscossione e controllo delle tasse automobilistiche per conto di Regioni e Province.

## LE ESIGENZE

Il progetto di Smart Working in ACI si presenta come il passo conclusivo di un programma focalizzato sul telelavoro e la delocalizzazione, dando la possibilità di lavoro a chi risiede in province diverse da quelle della sede amministrativa, ma

che dipendono comunque da essa per attività e funzioni, e si configura come una sfida per l'organizzazione, in un percorso di responsabilizzazione dei dipendenti e introduzione di innovazione digitale.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto di Smart Working è stato avviato nel 1° luglio 2018, con una sperimentazione della durata di 6 mesi che comprendeva 300 dipendenti della sede centrale. Con il proseguimento del progetto, ACI ha raggiunto 400 dipendenti da remoto entro marzo 2020, pari a circa il 14% dei dipendenti, superando la soglia del 10% prevista dalla Direttiva Madia.

La fase sperimentale ha coinvolto su base volontaria il personale di due Direzioni Centrali, la Direzione Risorse Umane e Affari Generali e la Direzione Sistemi Informativi e Innovazione. È stato inizialmente escluso dal progetto il personale delle sedi provinciali, principalmente per tematiche inerenti la sicurezza dei dati e il tipo di applicativi utilizzati in tali sedi, caratterizzati da una struttura informatica sensibile e difficilmente remotizzabile.

Le attività da svolgere in modalità Smart Working presuppongono un grado di autonomia operativa e l'assegnazione di obiettivi che non necessitino di frequenti interazioni in presenza con i colleghi.

L'accesso al progetto, previa stipula dell'accordo individuale, permette alle persone aderenti di lavorare da remoto un giorno a settimana e il lavoratore deve essere reperibile per tutto il tempo corrispondente al proprio orario di lavoro. Il luogo di lavoro può essere scelto dal dipendente, ad eccezione dei luoghi pubblici o aperti al pubblico (a meno che non rispondano ai requisiti del coworking). Per consentire questa modalità di lavoro, ACI ha fornito agli smart worker la dotazione tecnologica necessaria ovvero PC portatile e VPN per l'accesso ai dati in sicurezza da remoto. Il progetto di Smart Working è stato affiancato da un processo di digitalizzazione dei processi e delle attività lavorative (firma digitale, documenti digitali, protocolli informatici) e formazione sul tema, che ha permesso alle persone di sviluppare competenze digitali. L'introduzione dello Smart Working in ACI è stata accompagnata da una serie di iniziative formative rivolte ai dipendenti partecipanti e riguardanti i seguenti temi: sensibilizzazione del personale verso le nuove modalità organizzative, formazione tecnologica sull'utilizzo della piattaforma di collaborazione e in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. Nel futuro, ACI ha intenzione di estendere lo Smart Working a un numero più esteso di dipendenti, comprendendo anche il personale che opera sul territorio, non solo della sede cen-

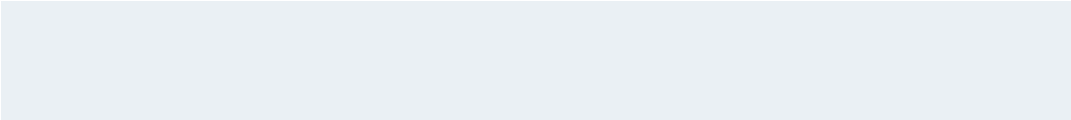
trale, e investendo sull'aumento della dotazione tecnologica, sostituendo gradualmente i pc fissi con portatili.

### **I BENEFICI**

L'introduzione dello Smart Working ha permesso di far conoscere e sensibilizzare i dipendenti della sede centrale ad un nuovo modo di lavorare. La flessibilità derivante dallo Smart Working ha consentito ai lavoratori di conciliare meglio i tempi di lavoro con quelli privati.

### **EMERGENZA COVID-19**

A causa dell'emergenza legata al COVID-19, in seguito alla chiusura delle sedi, tutti i dipendenti ACI hanno lavorato da remoto oppure usufruito di permessi e ferie. Complessivamente, il 78% del personale ha lavorato da remoto in emergenza, tra cui chi aveva già aderito al progetto di Smart Working o lavorava in telelavoro. La possibilità di lavorare da remoto è stata quindi anche estesa al personale delle sedi provinciali. Per abilitare in tempi brevi un così esteso numero di persone è stato permesso ai dipendenti l'utilizzo di dispositivi tecnologici personali per lavorare, in logica BYOD. Inoltre, per coloro che non erano dotati di VPN, l'organizzazione ha progettato l'utilizzo di una piattaforma app virtualization, che consente agli utenti di interagire con



i sistemi accedendo con le proprie credenziali ed il proprio profilo utente alle applicazioni per le quali si è stati abilitati. L'interruzione delle attività di front office e il crollo del mercato dell'auto durante il lockdown non hanno potuto garantire l'usuale livello di produttività, per questo l'organizzazione ha colto l'occasione per potenziare la formazione, erogata in modalità e-learning, utilizzando le piattaforme interne. I corsi erogati nel periodo dell'emergenza hanno coinvolto tutti i dipendenti in un percorso di consolidamento delle conoscenze e delle capacità, inoltre hanno interessato anche tematiche più soft come la resilienza e la gestione dello stress in emergenza (con l'intervento di uno psicologo del lavoro). Da ultimo sono stati proposti corsi ad hoc sul tema del lavoro da remoto, sensibilizzando i dipendenti e avvicinandoli alla nuova cultura smart.

La formazione si è rivelata un mezzo per mantenere un contatto con i dipendenti, mitigando il senso di isolamento e il livello di stress. Inoltre, il monitoraggio degli apprendimenti permetterà all'organizzazione di confrontare l'efficacia della modalità digitale con la modalità di lezione frontale e valutarne un'eventuale estensione futura. Altro aspetto che è stato monitorato nel corso dell'emergenza riguarda le competenze digitali, per comprendere se la situazione ha permesso di aumentare la maturità dei lavoratori e per individuare le criticità, soprattutto per chi non aveva mai lavorato da remoto in precedenza, in modo da poter riflettere sulle azioni future in tale ambito.

Finalista  
Smart Working Award 2020  
per la categoria  
Pubblica Amministrazione

## Smart Working in Agenzia Nazionale per i Giovani

### L'ORGANIZZAZIONE

L'Agenzia Nazionale per i Giovani (ANG) è un ente pubblico, con sede a Roma, dotato di autonomia organizzativa e finanziaria, vigilato dal Governo italiano e dalla Commissione europea. Fondata nel 2006 dal Parlamento Italiano in attuazione della Decisione 1719/2006/CE del Parlamento Europeo che ha istituito il programma comunitario Gioventù in Azione per il periodo 2007-2013. A partire da gennaio 2014, l'ANG è l'ente attuatore in Italia del capitolo Gioventù del nuovo Programma Erasmus+, per il periodo 2014-2020. Inoltre, a partire da mese di ottobre 2018, oltre alla gestione del Capitolo Gioventù in Azione del sopra menzionato Programma Europeo Erasmus+, l'Agenzia Nazionale per i Giovani è chiamata alla gestione delle attività previste dal nuovo Programma European Solidarity Corps. L'ente ha l'obiettivo di promuovere la cittadinanza attiva dei giovani, in particolare la loro cittadinanza europea, favorendo la conoscenza, la comprensione e l'integrazione culturale tra i giovani di Paesi diversi, oltre alla cooperazione nel settore della gioventù a livello locale, nazionale ed europeo. La struttura dell'Ente, composta da 24 dipendenti, oltre al Direttore Generale, è organizzata in tre diverse macroaree: Direzione Generale (DG), che cura le strategie e la programmazione dell'Agenzia; Programmi (APP), per la gestione delle attività inerenti

all'attuazione del Programma Erasmus+ e del Programma ESC; Mantenimento e Sviluppo del Sistema (AMS), la quale assicura lo svolgimento delle attività di natura amministrativa, contabile, finanziaria e tecnica necessarie al funzionamento efficiente dell'Agenzia.

### LE ESIGENZE

Il progetto nasce dalla duplice esigenza di essere compliant con le normative in materia, e in particolare con la Legge 124/2015, con la Direttiva 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri e con le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e di attuare un cambiamento culturale nell'ente, aumentando la fiducia, la flessibilità e la responsabilizzazione dei dipendenti. Gli obiettivi perseguiti sono volti a ottimizzare l'efficienza e la qualità del lavoro, grazie all'introduzione di autonomia e flessibilità organizzativa, oltre a favorire un miglior equilibrio vita-lavoro per i propri dipendenti.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Il progetto di Smart Working in Agenzia Nazionale per i Giovani ha preso avvio lo scorso marzo, con una fase sperimentale della durata di 3 mesi.

Le azioni per la sua implementazione hanno previsto la re-

dazione di una valutazione ex ante, all'interno della quale è stata realizzata una mappatura dei processi e delle procedure operative, ideata e progettata internamente, volta a calcolare un indice di telelavorabilità che denoti quanto le varie attività siano remotizzabili (ottenendo un valore medio di 2,1 tra un minimo di 1 e un massimo di 3).

L'analisi dell'indice di telelavorabilità ha preso in considerazione specifici driver, quali il livello tecnologico, la complessità organizzativa e le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. A valle di questo processo, nel dicembre 2019 è stato adottato il Piano di lavoro agile e un Protocollo d'intesa con le OO.SS, coerentemente con il CCNL di riferimento. L'Agenzia Nazionale per i Giovani ha aperto la possibilità di aderire al progetto di Smart Working a tutti i dipendenti, per un massimo di 6 giorni al mese. La modalità di accesso al progetto è su base volontaria ed è richiesta l'approvazione da parte dei dirigenti. Per definire una priorità di accesso, coerentemente con quanto previsto all'interno del succitato Piano, è stato realizzato un bando rivolto al personale interno, pubblicato a gennaio 2020, a cui ha partecipato il 60% dei dipendenti (16 su 24), che ha permesso di stabilire una graduatoria basata su specifici indici, come ad esempio la necessità di assistere famigliari con special need, la presenza di figli, distanza tra la propria abitazione e la sede di lavoro.

Gli smart worker hanno la possibilità di gestire il proprio lavoro con la massima flessibilità, sia per quanto riguarda l'orario che il luogo di lavoro. L'Agenzia garantisce il diritto alla disconnessione, richiedendo una reperibilità minima di 3 ore al giorno. La fascia oraria di reperibilità dipende dal tipo di attività svolta dal lavoratore: ad esempio per i dipendenti appartenenti agli uffici che devono garantire i servizi all'utenza (URP, Ufficio informazione e Consulenza, Centralino), le fasce orarie sono organizzate formalmente dai dirigenti delle aree di appartenenza in modo da garantire il continuo presidio del servizio; per lo svolgimento delle altre attività, l'organizzazione del lavoro e le fasce di reperibilità sono definite sulla base degli specifici obiettivi/output da raggiungere.

Per pianificare le attività in Smart Working sono stati introdotti due strumenti sviluppati internamente. Il primo è la Scheda di Programmazione, tramite cui i dipendenti indicano le giornate in cui intendono lavorare da remoto, individuando le attività, gli obiettivi e gli indicatori per il monitoraggio del lavoro svolto in remoto. La Scheda deve successivamente essere approvata e firmata dal dirigente in modo da monitorare che obiettivi e risultati indicati siano in linea con le performance generali. Il secondo strumento è la Scheda di Monitoraggio, in cui ogni dipendente deve valu-

tare in autonomia i risultati ottenuti rispetto a quelli prefissati nella Scheda di Programmazione. Attraverso questo sistema di pianificazione e monitoraggio, basato su obiettivi e risultati, piuttosto che sulle ore di connessione da remoto, l'Agenzia favorisce l'autonomia e la responsabilizzazione dei propri dipendenti. Al fine di favorire la completa digitalizzazione, è stato avviato un percorso di integrazione del processo di mappatura all'interno dei sistemi di gestione HR.

Gli smart worker che accedono al progetto possono utilizzare le dotazioni tecnologiche personali, computer e smartphone, in logica BYOD. L'Agenzia ha avviato procedure di approvvigionamento per fornire gradualmente strumenti tecnologici agli smart worker. Fin da subito, l'Agenzia ha provveduto a installare su ogni dispositivo personale e dell'ente un software per avere un accesso diretto al client dell'Agenzia, per accedere da remoto ai documenti e alle informazioni condivise. Inoltre, alcuni dipendenti, associati ad Uffici particolari, sono stati dotati di tecnologie specifiche: ai dirigenti per esempio è stato dato un telefono dotato di trasferimento di chiamata; mentre agli addetti della formazione è stato fornito un software per effettuare meeting a distanza fino a un massimo di 150 utenti.

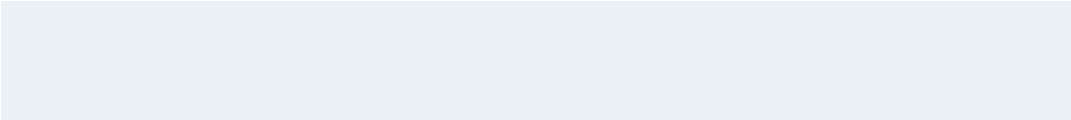
Tutti i dipendenti hanno ricevuto un'informativa sui rischi generali e specifici per il lavoratore che svolge la prestazione

in lavoro agile. L'Agenzia ha in programma la realizzazione di ulteriori attività di formazione, rivolte ai propri dipendenti, sia per approfondire tematiche tecnologiche legate all'utilizzo di tool e software, sia per diffondere la cultura dello Smart Working, anche coinvolgendo testimonianze esterne.

Tra gli obiettivi futuri, vi è l'ampliamento della dotazione tecnologica a seguito della completa mappatura, ristrutturazione e digitalizzazione dei processi. Per muoversi in questa direzione, l'Agenzia ha già investito nel 2019 il 13% delle proprie spese di servizi in strumenti digitali, riuscendo a digitalizzare circa il 90% dei propri processi. L'Agenzia intende realizzare una integrazione tra gli obiettivi strategici e operativi definiti all'interno del Piano triennale della Performance (D.lgs 150/2009) con le attività e gli obiettivi individuali degli smart worker, in modo da monitorare l'impatto dello Smart Working sulle performance generali dell'Agenzia.

## I BENEFICI

L'Agenzia intende monitorare i benefici derivati dal progetto di Smart Working realizzando una survey per valutare la soddisfazione dell'utenza e un'indagine per monitorare il benessere del personale dipendente. Inoltre, l'Agenzia sta lanciando delle iniziative nel campo della sostenibilità per valutare l'impatto economico, ambientale e sociale delle



attività in Smart Working, come ad esempio il risparmio di CO2 emessa dai lavoratori, il consumo della plastica e la riduzione dell'utilizzo di materiale cartaceo.

### **L'EMERGENZA COVID-19**

L'emergenza legata al Covid-19 è stata concomitante all'inizio della fase di sperimentazione, portando la totalità dei dipendenti a lavorare in modalità full remote. La digitalizzazione dei processi, già avviata in vista dell'introduzione del progetto di Smart Working, ha permesso all'organizzazione di svolgere la maggior parte delle attività in via ordinaria. Le attività che potevano apparire più critiche, come ad esempio

le attività di formazione dei giovani volontari che partecipano al Programma ESC, sono state tutte realizzate utilizzando modalità digitali attraverso ad esempio dei webinar. L'Agenzia garantisce la diffusione delle competenze e delle pratiche al personale per lo svolgimento delle attività in remoto attraverso attività di comunicazione, di training e di formazione. In aggiunta, date le necessità di urgenza legate alla diffusione del Covid-19 è stato garantito quotidianamente da parte dell'ufficio ICT un servizio di supporto e training on the job mirato a diffondere celermente le modalità di utilizzo dei tool messi a disposizione dall'Agenzia.

## Lo Smart Working in ARERA

### L'ORGANIZZAZIONE

L'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) è un organismo amministrativo indipendente operante in Italia, con sede a Milano, che svolge attività di regolazione e controllo nei settori dell'energia elettrica, del gas naturale, dei servizi idrici, del ciclo dei rifiuti e del telecalore. L'ente, attraverso i suoi 240 dipendenti, si occupa inoltre della regolazione tariffaria, dell'accesso alle reti, degli standard di qualità dei servizi e della tutela dei clienti e degli utenti finali. Sul piano internazionale ARERA partecipa al coordinamento dei regolatori dell'energia, ed è membro fondatore del Council of European Energy Regulators (CEER). Opera inoltre a supporto di altre associazioni come il MEDREG (Associazione dei regolatori dell'energia del Mediterraneo), l'ECRB (Energy Community Regulatory Board), l'ICER (all'International Confederation of Energy Regulators) e il WAREG (European Water Regulators).

### LE ESIGENZE

Il progetto di Smart Working è stato introdotto con l'obiettivo di migliorare il benessere e il bilanciamento tra lavoro e famiglia dei propri dipendenti, aumentando parallelamente la qualità del lavoro all'interno dell'Autorità. Ulteriore finalità dell'ente è quella di superare il concetto di riconosci-

mento e registrazione delle ore lavorative tramite la timbratura, muovendosi verso una modalità di lavoro orientata agli obiettivi e ai risultati.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'iniziativa di Smart Working in ARERA ha preso avvio nel 2016, a seguito di un protocollo di intesa con i sindacati, per l'avvio di un progetto pilota, coordinata da un team di progetto, costituito da Ufficio del personale, funzione IT e rappresentanti delle sigle sindacali.

Il progetto è ibrido, tra Smart Working e telelavoro, con due modalità di gestione del servizio: attraverso l'accordo di telelavoro, con la possibilità di lavorare prevalentemente da casa (quattro giorni su cinque) con dei rientri settimanali e attraverso lo Smart Working con la possibilità di lavorare occasionalmente anche da una sede diversa dal domicilio dichiarato.

Mentre l'accordo di telelavoro prevede un limite di accesso, l'accesso al progetto di Smart Working è privo di vincoli ed è quindi stato proposto a tutta la popolazione aziendale, con la possibilità di lavorare da remoto 5 giorni al mese, poi estesa a 10 giorni. Oltre all'estensione del numero di giornate, è stata introdotta la possibilità di frazionare le giornate di lavoro da remoto, rientrando in ufficio per mezza giornata in



caso di necessità, superando la rigidità gestionale associata alla fase pilota. L'estensione del progetto ha permesso inoltre di superare una criticità rilevata nella fase pilota, legata all'eccessiva burocratizzazione per la richiesta di accesso al programma, successivamente snellita.

La richiesta per accedere al progetto di Smart Working viene inviata tramite l'abituale sistema informatico di gestione delle presenze dei dipendenti. Per il telelavoro invece è necessario compilare una richiesta specifica. In entrambi i casi la richiesta deve essere poi approvata dal proprio responsabile, con il quale viene concordato anche l'orario di lavoro, su cui formalmente non esiste alcun vincolo e può quindi essere gestito in maniera flessibile.

Per dare la possibilità a tutti i dipendenti di lavorare da remoto mantenendo il necessario collegamento con la struttura, ARERA ha effettuato un importante processo di adeguamento tecnologico attraverso una serie di investimenti informatici. Tutti i dipendenti sono stati dotati di laptop o tablet e di una suite di applicativi software e di cartelle di lavoro in cloud, in modo da garantire una collaborazione da remoto su documenti e cartelle condivise.

Per facilitare il lavoro da remoto, è stato messo a disposizione un applicativo software, con tecnologia VDI che replica il desktop visualizzabile in ufficio, in modo da simulare il più

possibile il consueto ambiente di lavoro.

Parallelamente sono stati fatti investimenti sulle tecnologie cloud, rendendo accessibili tutte le applicazioni aziendali da qualsiasi device.

Più recentemente ARERA, grazie alla collaborazione con Avaya, ha introdotto un sistema di remotizzazione di tutto il sistema di telefonia, videoconferenze e collaborazione aziendale, attraverso l'installazione di un softphone sui vari dispositivi portatili (laptop o tablet). Questo ha permesso ai lavoratori di gestire la componente di telefonia (gestione della rubrica, delle chiamate, delle riunioni), integrandola con la gestione e partecipazione alle sale di videoconferenze, direttamente dal proprio device.

Grazie a questo adeguamento tecnologico si è permesso a tutti i dipendenti di lavorare da remoto con i medesimi strumenti, interfacce e modalità di lavoro abitualmente utilizzati in sede, ricreando una postazione di lavoro a casa il più possibile simile a quella disponibile in ufficio.

Questa soluzione è stata fondamentale all'interno del progetto, in quanto ha permesso al tempo stesso di semplificare le modalità di lavoro da remoto, di unificare gli strumenti, di ridurre la naturale resistenza al cambiamento e all'uso di tecnologie innovative.

Dal 2017 al 2020, grazie alla progressiva introduzione di tec-

nologie che consentono di lavorare in modo semplice, intuitivo e completo, gli utilizzatori occasionali sono decuplicati. Dal punto di vista logistico, per rendere più efficiente l'utilizzo degli spazi aziendali, sono state introdotte alcune stanze e scrivanie in condivisione, dedicate in particolare ai dipendenti che operano prevalentemente in telelavoro. La formazione sullo Smart Working ha riguardato sia gli aspetti tecnologici che quelli normativi. Grazie alle tecnologie implementate, sempre più semplici e intuitive, il tempo di apprendimento richiesto ai dipendenti è stato minimo, a questo si è aggiunto il consueto supporto che gli HelpDesk dell'Autorità garantiscono ai dipendenti sull'utilizzo delle interfacce e degli applicativi software.

### I BENEFICI

L'iniziativa di Smart Working in ARERA non ha previsto particolari sistemi di monitoraggio per valutarne i risultati. Tuttavia a livello informale l'iniziativa è stata molto apprezzata dai dipendenti. Lo snellimento di procedure burocratiche e l'introduzione di tecnologie più intuitive ha permesso a una platea sempre più ampia di sperimentare questa modalità di lavoro, cogliendone i benefici e traendone vantaggi sia a livello lavorativo che personale.

### L'EMERGENZA COVID-19

Grazie alle tecnologie per lo Smart Working, precedentemente adottate, ARERA è riuscita a gestire agilmente l'emergenza legata al Covid-19, permettendo alla totalità dei dipendenti di lavorare da remoto sin dai primi provvedimenti promossi dalla Presidenza del Consiglio.

L'emergenza ha, in qualche modo, obbligato tutti ad adottare gli strumenti esistenti, superando la resistenza culturale o la semplice diffidenza che in passato avevano rappresentato uno dei principali ostacoli alla diffusione omogenea del progetto.

L'esperienza di full remote working è stata vista quindi come una opportunità per diffondere la cultura del lavoro smart, grazie ad un aumento di consapevolezza delle proprie competenze digitali e dei benefici legati allo Smart Working. Attraverso questa esperienza forzata di lavoro da remoto, infatti, anche i dipendenti e più resistenti hanno preso coscienza dei livelli di efficienza ed efficacia che si possono garantire, lavorando in modo collaborativo, anche da remoto. Attraverso una survey somministrata nel periodo emergenziale, ARERA ha riscontrato come l'80% dei dipendenti abbia intenzione di aumentare le proprie giornate di Smart Working anche successivamente al ritorno alla normalità.

# Smart Working e Workplace Management in PwC Italia

## L'ORGANIZZAZIONE

PwC è un network globale operante in 158 Paesi con oltre 276.000 professionisti che fornisce servizi di consulenza di direzione e strategica, revisione di bilancio, consulenza legale e fiscale. Fondata nel 1998 dall'unione di Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, è uno dei più grandi network al mondo nei servizi professionali. In Italia PwC è presente capillarmente in tutto il territorio nazionale in 24 città con oltre 6.000 persone.

## LE ESIGENZE

Il progetto di Smart Working in PwC ha una doppia valenza: attraverso questa filosofia, l'organizzazione si propone di aumentare la flessibilità organizzativa ed individuale, diffondendo una cultura del lavoro orientata agli obiettivi e fondata sull'aumento di responsabilizzazione e autonomia di tutti i dipendenti e collaboratori, oltre al raggiungimento di un miglior bilanciamento dell'equilibrio vita-lavoro.

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'iniziativa ha preso il via nel corso del 2016, a seguito dell'introduzione di questa modalità di lavoro presso altre member firm del network PwC, con un progetto pilota dedicato ad una sola linea di servizio, per poi estendersi progressivamente alla totalità dei dipendenti. I collaboratori

che decidono, su base volontaria, di aderire a tale iniziativa possono svolgere le proprie attività lavorative da remoto per un massimo di due giorni a settimana, senza alcun vincolo relativamente a orario e luogo. La grande flessibilità concessa è legata alla cultura orientata al lavoro per obiettivi, diffusa ormai da anni in PwC, superando il concetto di timbratura e controllo degli orari e delle modalità di lavoro.

Ad ogni dipendente è stato fornito un laptop con software VPN, in modo da assicurare un collegamento sicuro alle reti aziendali, un dispositivo mobile di comunicazione ed una serie di indicazioni e suggerimenti su come organizzare il proprio spazio lavorativo da remoto ed i vari impegni della giornata. Inoltre si è scelto di utilizzare in modo estensivo una piattaforma di collaborazione che ha introdotto ulteriore efficienza nei processi.

I risultati estremamente positivi, sia in termini di produttività individuale che di feedback raccolti dai collaboratori attraverso opportuni strumenti di monitoraggio, hanno convinto la leadership a proseguire tale iniziativa e ad avviare, anche tenendo conto della crescita dell'organizzazione, una seconda fase del progetto con l'obiettivo di trasformare la modalità con cui vengono utilizzati gli spazi aziendali.

A tale scopo PwC ha promosso la realizzazione di un nuovo stream progettuale per la realizzazione di un "Integrated Workplace Management System" che, grazie all'introduzione

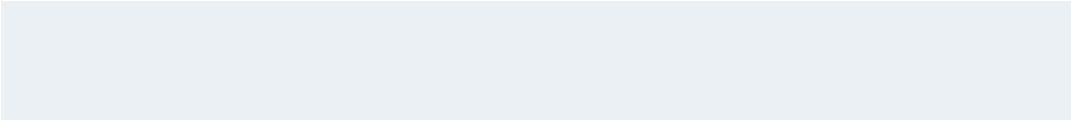
ne di tecnologie di sensoristica e prenotazione in real time, consentissero un utilizzo agile e condiviso dei vari asset aziendali.

Nel corso della prima fase del progetto, svoltasi tra febbraio e giugno 2019, è stata condotta una System Selection per identificare una piattaforma IWMS che potesse essere a supporto delle attività di workplace management attraverso un sistema di prenotazione dei vari spazi disponibili (come scrivanie, phone booth, sale riunioni) e rispondente alle varie esigenze della firm. Dopo aver analizzato dettagliatamente 14 diverse soluzioni, è stata scelta la proposta di Ricoh in quanto capace di garantire stabilità e performance unitamente ad un'interfaccia mobile estremamente user friendly e la possibilità di integrare soluzione hardware e software. A seguito del positivo completamento di una fase pilota, si è passati all'implementazione vera e propria del progetto IWMS pervenendo, in primis, al completo allestimento della sede di Roma costituita da 9 piani con circa 750 postazioni, 66 sale riunioni, 62 Uffici Multipurpose, 36 phone booth e con oltre 1000 persone coinvolte.

L'obiettivo di PwC è ora quello di estendere tale progetto anche alla nuova sede di Milano, la Torre PwC nel cuore del quartiere Citylife, un edificio di 30 piani caratterizzato da open space per collaborare su progetti condivisi, spazi innovativi di co-working e co-thinking, sale per riunioni (da

quelle più grandi fino alle più piccole ed accoglienti destinate a riunioni ristrette con i clienti), phone booth dove effettuare chiamate riservate e altri spazi per lo svago ed il tempo libero dedicati ai dipendenti. Un esempio è il e-workafè allestito al 15° piano: uno spazio utilizzabile dai dipendenti per i momenti di break, per il pranzo o per incontrare i clienti in un'atmosfera informale che migliori le relazioni di business. A livello tecnologico, il progetto IWMS prevede una forte integrazione tra sistemi hardware e software: sistemi di sensoristica, che rilevano in tempo reale l'occupazione di un certo spazio, riportano tale informazione sulle mappe digitali dell'edificio che sono consultabili sia dai monitor Groompad, posti all'ingresso di ogni piano, che da dispositivi mobile. Sempre attraverso questi device, così come interagendo con i dispositivi RoomPad posti all'esterno delle sale riunioni, il collaboratore ha la possibilità di visualizzare lo status di una risorsa e prenotarla in modalità Instant Booking. Adeguati processi sono stati infine formalizzati per gestire sia l'operazione di check-in che l'eventuale "no show" a seguito di una prenotazione effettuata.

Per la sola sede di Roma, l'attività di Training necessaria per l'utilizzo di questa piattaforma informatica è stata gestita dallo stesso fornitore tecnologico ed ha previsto sia una modalità peer-to-peer che un approccio "Trained-Trainer" avvalendosi della collaborazione di alcuni champion: questi



ultimi, dopo aver ricevuto una formazione specifica legata agli aspetti tecnici e alle business rules per l'utilizzo degli spazi condivisi, hanno fornito assistenza diretta agli altri colleghi. Sono stati inoltre preparati e distribuiti materiali formativi, come ad esempio delle video-pillole ad hoc per illustrare i vari processi di prenotazione, conferma e rilascio di una risorsa.

### I BENEFICI

PwC annovera tra i propri valori il tema del "Care" che consiste nell'impegnarsi a conoscere le proprie persone comprendendo ciò che è importante per loro. Per questo motivo anche il progetto Smart Working è soggetto a continue valutazioni da parte dei collaboratori attraverso la partecipazione al Global People Survey, un'iniziativa che coinvolge in modo trasversale le 270.000 persone del network PwC. Per monitorare i benefici derivanti dal progetto IWMS ci si è avvalsi invece di opportune survey inviate ai diversi utilizzatori della sede di Roma nell'ambito del più ampio piano di sustainability. È stato rilevato un miglioramento nella gestione e condivisione degli spazi da parte dei dipendenti, oltre ad un aumento dell'efficienza nell'utilizzo degli uffici. Il sistema di prenotazione in real time, affiancato alla scomparsa del concetto di "postazione fissa", ha permesso di ottimizzare gli spazi aziendali ed i relativi costi associati

anche in termini di impatto ambientale delle strutture. Altri progetti correlati al tema Smart Working, quale ad esempio quello chiamato "paperless", hanno permesso una riduzione dei documenti cartacei utilizzati nelle sedi (fino all'80%) grazie anche ad un processo di digitalizzazione precedentemente intrapreso da PwC.

### L'EMERGENZA COVID-19

Grazie al progetto di Smart Working precedentemente implementato, alle tecnologie in ambito di comunicazione e collaborazione, alle competenze professionali ed alla già diffusa cultura del lavoro per obiettivi, PwC è riuscita agilmente a convertire tutti i propri 5.800 dipendenti e collaboratori ad una modalità di lavoro full remote sin dai primi giorni dell'emergenza COVID-19. Lo strumento IWMS ha infine permesso di affrontare la "fase 2" impostando l'utilizzo degli spazi aziendali in modo conforme al distanziamento sociale sia negli open space, con disposizione delle scrivanie prenotabili in una configurazione "a scacchiera", che nelle varie sale riunioni.

## Lo Smart Working in Siram Veolia

### L'ORGANIZZAZIONE

Siram Veolia è un Gruppo che si occupa della gestione ottimizzata delle risorse ambientali (energia, acqua e rifiuti speciali), accompagnando enti pubblici e imprese nella transizione verso un'economia circolare. Dal 2014 è parte integrante del Gruppo Veolia, che a livello globale è presente in 5 continenti con oltre 178.000 dipendenti.

Siram Veolia opera in Italia con oltre 3.000 collaboratori, dislocati in 130 sedi, nei servizi di efficienza energetica, di gestione del ciclo delle acque e dei rifiuti speciali, contribuendo a valorizzare le risorse per uno sviluppo sostenibile del territorio.

Con headquarter a Milano, il gruppo Siram Veolia è costituito da: Siram, storica società che opera in Italia da circa 100 anni nel settore dell'efficienza energetica; Siram Veolia Industry&Building, linea di business dedicata ai servizi tecnologici e nella manutenzione di impianti produttivi (in particolare nei settori Difesa, Infrastrutture e Aerospazio) e Siram Veolia Water, specializzata nella progettazione, costruzione e gestione di impianti di potabilizzazione e trattamento delle acque.

### LE ESIGENZE

Il gruppo Siram Veolia ha deciso di introdurre lo Smart Working come strumento di empowerment, con la finalità di

aumentare la responsabilizzazione e la fiducia nella popolazione aziendale e di contribuire e sostenere l'equilibrio tra vita privata e lavoro dei propri dipendenti, caratterizzato da confini sempre più labili.

### LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Dal 2016, il gruppo Siram Veolia ha avviato una campagna di trasformazione digitale dei sistemi e degli strumenti di lavoro, che ha concretamente posto le basi per l'adozione dello Smart Working. Determinante in tal senso è stato il progetto SATAWAD (Secure-AnyTime-AnyWay-AnyDevice), che progressivamente ha dato a tutti i dipendenti del gruppo la possibilità di lavorare da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento, con qualsiasi device e in sicurezza.

Il progetto di Smart Working è stato introdotto a seguito di un ampio programma di ricerca e innovazione iniziato nel 2017, chiamato "Innovation Map", che ha coinvolto tutti i dipendenti del Gruppo al fine di sviluppare iniziative innovative all'interno dell'organizzazione.

Tra la fine del 2018 e i primi mesi del 2019, coordinato da un team interfunzionale, ha preso il via un progetto pilota, della durata di 6 mesi, che ha coinvolto 50 dipendenti della sede centrale di Milano (15 manager e 35 collaboratori), i cosiddetti "Pionieri".

Per la selezione dei Pionieri si è deciso di coinvolgere interi gruppi di lavoro, in modo da monitorare il livello di collaborazione e la qualità delle relazioni tra i membri dello stesso team.

Considerato che l'introduzione dello Smart Working implica sempre un cambiamento nella cultura aziendale, è stata data particolare attenzione alla comunicazione interna: nell'arco dei 6 mesi, i Pionieri hanno raccontato la loro esperienza di smart worker attraverso una community aziendale appositamente creata, che ha consentito anche ai colleghi non ancora coinvolti nel progetto di sentirsi già parte di esso. Ai post di natura "esperienziale" si sono accostati anche post informativi pubblicati dai membri del team di progetto, che hanno animato la community con sondaggi e articoli riguardanti i vari e numerosi aspetti dello Smart Working.

Anche la formazione ha svolto un ruolo fondamentale fin dall'origine del progetto. I Pionieri sono stati coinvolti nel percorso formativo "Essere smart per fare smart working"; un percorso di 4 giornate, differenziato per manager e collaboratori, allo scopo di generare la consapevolezza che lo Smart Working è una delle modalità possibili per svolgere l'attività lavorativa e che può presentare sensibili vantaggi dal punto di vista dell'efficienza e della produttività, esplorare gli impatti dello Smart Working e i suoi effetti

nell'organizzazione del lavoro e nella relazione tra capo e collaboratore ed esaminare le differenze tra Smart Working e lavoro tradizionale insieme alle persone, per supportarle nell'affrontare le possibili criticità nella pratica dei principi e delle competenze smart.

Oltre agli aspetti tecnici, grande enfasi è stata data anche agli aspetti culturali e alle soft skill da sviluppare.

A ottobre 2019 il progetto è stato esteso alla totalità dei dipendenti della sede di Milano, allargando l'opportunità a circa 230 lavoratori provenienti dalle diverse Direzioni organizzative.

Circa 200 persone hanno aderito all'iniziativa, con la possibilità di lavorare da remoto un giorno alla settimana e con una maggiore flessibilità oraria, estesa di un'ora rispetto agli orari di entrata e di uscita ordinari di ufficio, con una reperibilità di 8 ore.

Anche tutte queste persone hanno partecipato a un percorso formativo dedicato, durante il quale gli stessi Pionieri hanno fatto da testimonial aiutando i colleghi a chiarire anche gli aspetti più pratici del lavoro smart.

Per quanto riguarda la tecnologia, non sono stati necessari ulteriori investimenti per permettere lo svolgimento del lavoro da remoto, grazie al processo di trasformazione digitale iniziato nel 2016, in collaborazione con Noovle, che

ha comportato la migrazione di tutti gli applicativi dal Data Center proprietario al Cloud, rendendoli contestualmente accessibili via web e scalabili e il trasferimento dei documenti sulla piattaforma Cloud, consentendo la collaborazione e la condivisione online, oltre che un facile accesso da qualunque device.

In merito alla dotazione tecnologica dei lavoratori, nel 2019, è stato distribuito a tutti i dipendenti un dispositivo tecnologico portatile “light” che consente l’accesso nativo alla piattaforma aziendale.

L’avvio del progetto di Smart Working è avvenuto in concomitanza con il trasferimento della sede dell’headquarter di Milano. I nuovi uffici sono stati progettati in modo da favorire la condivisione, con postazioni in open space e con la predisposizione di altri spazi per la collaborazione. Anche questa revisione degli spazi di lavoro ha favorito l’idea di un nuovo modo di concepire il lavoro in una modalità agile.

Dopo questa prima fase, a gennaio 2020 è stata avviata la progressiva estensione alle altre sedi aziendali, che è stata però interrotta a causa dell’emergenza Covid-19.

### **I BENEFICI**

Siram Veolia ha effettuato un monitoraggio costante dei benefici ottenuti.

Uno dei principali è sicuramente legato alla riduzione di emissioni di CO2 connessa con il minore spostamento dei lavoratori; un beneficio particolarmente importante a livello di immagine per un Gruppo che opera nel campo dell’economia circolare. Inoltre, i dispositivi tecnologici portatili adottati consentono un minor consumo di energia elettrica rispetto ai classici laptop.

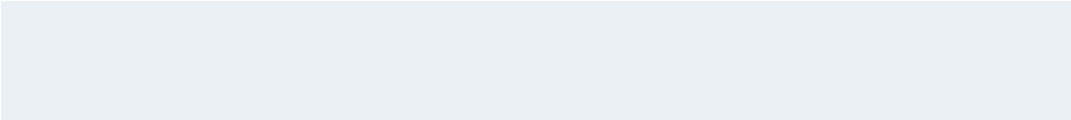
La riduzione degli spostamenti ha inoltre avuto benefici anche per i singoli lavoratori, che hanno riportato come il poter lavorare da casa abbia permesso di guadagnare tempo libero, di ridurre lo stress e di migliorare il work-life balance.

Sono stati inoltre riscontrati effetti positivi sulla retention del personale, grazie ad un aumento di fiducia, responsabilizzazione e autonomia nei dipendenti coinvolti nel progetto. Grazie alla digitalizzazione dei processi, la collaborazione in Cloud e l’introduzione di spazi differenziati in base alle attività nella nuova sede, sono aumentate performance e produttività aziendali.

### **L’EMERGENZA COVID-19**

La trasformazione tecnologica e culturale effettuata da Siram Veolia nei tre anni precedenti, ha permesso al gruppo di affrontare l’emergenza Covid-19 senza particolari criticità, ottenendo un prezioso vantaggio competitivo. Il gruppo





Siram Veolia ha esteso il lavoro da remoto a più di 1500 dipendenti sin dall'inizio dell'emergenza, coinvolgendo la totalità degli impiegati ed alcuni ruoli operativi, senza dover effettuare investimenti ad hoc.

L'organizzazione ha continuato a supportare i dipendenti nella transizione al lavoro da remoto anche attraverso la serie di video-pillole formative “#NoiSiamoSmart” che nel corso delle prime settimane di lockdown hanno affrontato alcune delle principali tematiche inerenti lo Smart Working: dall'utilizzo della strumentazione tecnologica all'organizzazione del lavoro per obiettivi, dalla gestione del tempo alla comunicazione efficace. La serie di video-pillole ha consentito di trattare anche argomenti “soft” come la fiducia, la responsabilità e l'equilibrio mentale ed emotivo in tempo di crisi.

Inoltre, tutte le persone che hanno iniziato ad adottare lo Smart Working hanno frequentato sessioni di formazione online sul tema della sicurezza.

Il Gruppo Siram ha dimostrato di saper gestire la transizione dalle modalità di lavoro tradizionali a modalità orientate al “futuro” senza particolari difficoltà.

La sfida che attende il Gruppo al termine dell'emergenza è quella di gestire al meglio la transizione dallo stato emergenziale allo stato ordinario, per far comprendere al meglio

cosa sia veramente lo Smart Working, e per abbattere le barriere culturali che si possono essere create durante i mesi di lavoro da remoto forzato.





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## Osservatorio Smart Working

**Smart Working:  
il futuro del lavoro oltre l'emergenza**

**Gli Attori**



**Novembre 2020**



---

# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

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

La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel **ranking del Financial Times** delle migliori Business School europee, e oggi è in classifica con Executive MBA, Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering, Customised Executive programmes for business e Open Executive programmes for managers and professionals. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel **Financial Times Online MBA Ranking**. Nel Marzo 2013 la scuola ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. Dal 2015 è membro di AACSB International - The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accreditamento. La Scuola è presente inoltre nei **QS World University Rankings** con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel QS Distance Online MBA Ranking. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione **EOCCS** (**EFMD Online Course Certification System**). La Scuola è membro **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*), **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*) e **QTEM** (*Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network*).



Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale e MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in:

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

## Gli Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di **fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale**. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo.

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

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

## *I fattori distintivi*

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

1. **Ricerca.** Le attività di ricerca sono svolte da un team di oltre 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione.
2. **Aggiornamento.** Osservatori.net è il punto di riferimento per l'aggiornamento professionale sull'innovazione digitale. Il portale è una fonte unica di informazioni e dati basati su Pubblicazioni, Webinar e Workshop realizzati da analisti ed esperti con un know-how unico e distintivo. Il tutto è erogato tramite una piattaforma multimediale e interattiva per l'aggiornamento a distanza.
3. **Comunicazione.** Attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni gli Osservatori diffondono buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale, realizzando ogni anno oltre 5000 uscite stampa e 200 eventi pubblici.
4. **Networking.** Gli Osservatori aggregano la più ampia community di decisori della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collabora e sviluppa relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione per contribuire alla diffusione dell'Innovazione Digitale in Italia.

### ***Gli Osservatori Digital Innovation***

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie:

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

### **Digital Transformation:**

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Innovazione Digitale nelle PMI | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

### **Digital Solutions:**

5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Digital B2b | eCommerce B2c | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Space Economy

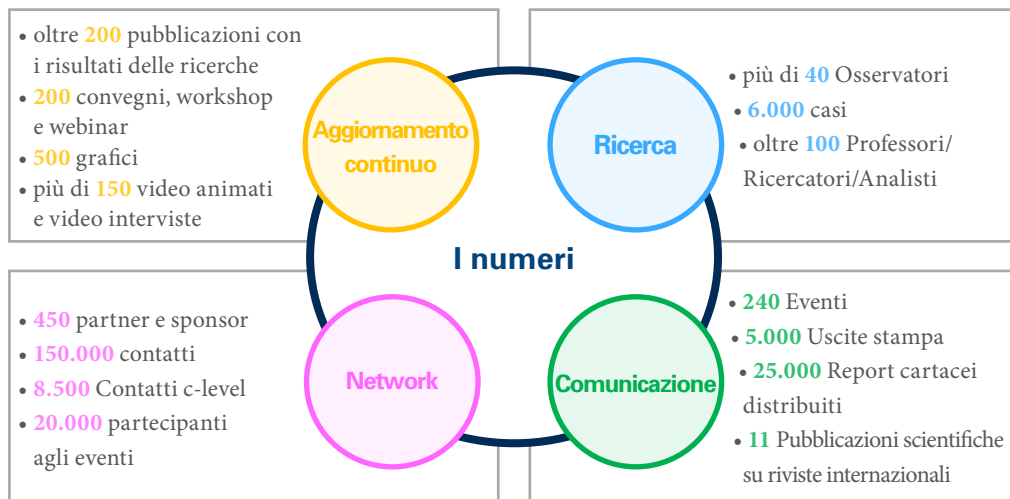
### **Verticals:**

Business Travel | Climate Finance | Cloud per la PA | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Content | Digital Identity | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Supply Chain Finance | Sustainable & Digital Beauty | Tech Company – Innovazione del Canale ICT

Si segnalano di seguito gli Osservatori correlati a *Osservatorio Smart Working*:  
**Cloud Transformation | Digital Transformation Academy | HR Innovation Practice | Industria 4.0**



## I numeri chiave



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

Seguici anche su: [in](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [Instagram](#) [YouTube](#)

## MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

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

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

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

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





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## I percorsi di aggiornamento sul digitale

Gli **Osservatori Digital Innovation** della School of Management del Politecnico di Milano organizzano diversi percorsi di **Workshop** e **Webinar**, con l'obiettivo di aiutare a comprendere quali effetti abbia l'evoluzione tecnologica nelle nuove strategie digitali, attraverso la discussione dei risultati delle nostre Ricerche annuali.

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



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

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



#### NOVITÀ

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

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





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## L'Innovazione Digitale on Demand

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

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di oltre 80 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni puntano a fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva indispensabile per la competitività delle imprese e il rilancio economico e sociale del nostro Paese.

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

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

## SERVIZI PREMIUM

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

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

## COME ACCEDERE A CONTENUTI E SERVIZI

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

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

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





---

## I Sostenitori della Ricerca

### Partner

- Avaya
- Cisco
- Doxa
- Google/TIM
- Il Prisma
- Jones Lang LaSalle
- Microsoft
- Poly
- Progetto CMR
- Ricoh
- Sedus
- Vodafone

### Sponsor

- Accenture
- Noovle

### Supporter

- be<sup>®</sup>



Avaya  
[www.avaya.com/it](http://www.avaya.com/it)

**Avaya**, leader globale nelle soluzioni software e nei servizi che consentono alle aziende di comunicare al proprio interno e con il mondo esterno, da oltre cento anni aiuta le organizzazioni di tutto il mondo a vincere la sfida dell'innovazione, creando esperienze di comunicazione intelligenti per clienti e dipendenti, inoltre contribuisce a rendere le comunicazioni in tempo reale uno degli elementi principali e strategici del processo di digitalizzazione delle imprese pubbliche e private di qualsiasi dimensione e settore di mercato. L'offerta di Avaya per il Customer Engagement, con le soluzioni di Contact Center, e per il Team Engagement, con le soluzioni di Comunicazioni Unificate e di Collaborazione, è caratterizzata da soluzioni aperte, convergenti e innovative per migliorare e semplificare la comunicazione e la collaborazione – in modalità cloud, on-premise e ibride.

Il Cloud non è un elemento secondario o una funzione aggiuntiva e tutte le soluzioni Avaya sono disegnate per offrire una prospettiva di migrazione verso il cloud. Infatti i clienti Avaya che utilizzano le soluzioni cloud, ibride e on-premise UC e CC di Avaya possono trasformare i costi CAPEX in OPEX, aumentando la velocità di implementazione e riducendo i rischi attra-

verso la modalità di acquisto delle licenze software in modalità Subscription.

Le soluzioni di *Comunicazioni Unificate* offerte da Avaya aiutano le aziende ad aumentare la produttività e la collaborazione tra propri dipendenti, a migliorare la qualità del servizio ai clienti e a ridurre i costi, grazie all'integrazione di più modalità di comunicazione, che includono telefonia, posta elettronica, messaggistica istantanea e video. Avaya integra le comunicazioni direttamente in applicazioni, browser e dispositivi che i dipendenti usano tutti i giorni per creare un portale unico e potente per voce, video, messaggi, conferenze e collaborazione. Attraverso soluzioni end to end, dall'infrastruttura ai device, liberano le persone dalle loro scrivanie e offrono loro un modo più naturale ed efficiente di mettersi in connessione, di comunicare e di condividere, quando, dove e come vogliono, per esempio anche supportando le organizzazioni nella migrazione verso modelli di *Smart Working*.

A livello globale, Avaya ha ottenuto 4000 brevetti relative alle proprie soluzioni, oggi utilizzate da oltre il 90% delle aziende Fortune 500 e disponibili in 175 paesi attraverso una rete di 4200 partner certificati.

In Italia l'azienda ha uffici a Milano, Roma e Ancona, dove è presente uno dei centri di Ricerca e Sviluppo a livello mondiale. Avaya Holdings Corporation è quotata alla borsa di New York (NYSE) con il codice AVYA.



Cisco  
[www.cisco.com/it](http://www.cisco.com/it)

**Cisco** è il leader tecnologico mondiale che trasforma il modo in cui le persone si connettono, comunicano e collaborano. Fondata nel 1984, da oltre 35 anni Cisco è al centro dell'evoluzione delle tecnologie di rete, grazie alla sua capacità di anticipare i nuovi scenari e proporre soluzioni innovative, applicando strategie di innovazione aperta, investendo costantemente in ricerca e sviluppo e dialogando con clienti e partner.

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

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

Rendere più ampio e solido il nostro ecosistema di innovazione, aiutare le nostre aziende a essere più competitive e a crescere grazie a tecnologie sicure, sostenere l'innovazione delle infrastrutture chiave per il Paese, diffondere le competenze ne-

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

A livello mondiale Cisco ha oltre 70.000 dipendenti e un fatturato globale di 51,9 miliardi di dollari (FY2019). In Italia l'azienda ha sede principale a Vimercate (MB), dove si trova anche un laboratorio di ricerca e sviluppo sulla fotonica, e ha sedi a Roma e Padova. In Italia e nel mondo, Cisco si distingue per la qualità dell'ambiente di lavoro e delle opportunità che offre ai suoi dipendenti, come testimoniato dal fatto che la filiale italiana ha ottenuto per cinque anni consecutivi, dal 2016 al 2020, il primo posto nella classifica Great Place to Work.



Doxa  
[www.doxa.it](http://www.doxa.it)

**Doxa** è sinonimo di ricerche di mercato e di opinione pubblica in Italia. Fondata nel 1946, Doxa si è sempre classificata tra le aziende leader nel settore sia in termini di qualità che di affidabilità: viene scelta per indirizzare e supportare gli approcci strategici di aziende e istituzioni private. L'attenzione rivolta all'innovazione con lo scopo di adattare le soluzioni a un mercato in continua evoluzione, insieme al rigore scientifico, è sempre stata alla base dell'attività di Doxa. Per rispondere alle continue e diverse esigenze espresse dai clienti, Doxa ha costruito negli anni un ampio e articolato sistema di metodi, tecniche e strumenti di analisi. L'impegno di Doxa è quello di continuare a progettare soluzioni di ricerca innovative investendo costantemente per offrire ai clienti un supporto decisionale più efficace. L'esperienza aziendale spazia dai grandi studi di scenario, alle analisi sulla experience e la fedeltà dei clienti, agli approfondimenti quali-quantitativi sui brand, sui prodotti e sulla comunicazione. Clienti nazionali e internazionali si affidano quotidianamente a Doxa, grazie alla sua esperienza in numerosi segmenti di mercato e settori come Finance, Energy & Utilities, Tlc & Mobility, Consumer Goods, Pharma, Retail,

Media, Public Affair e B2B. Può vantare partnership di grande valore con società di ricerca e di consulenza internazionali per gestire importanti indagini per grandi gruppi italiani o stranieri in diversi Paesi del mondo. Dal 2019 Doxa fa parte di BVA Group, leader europeo nelle ricerche di Customer Experience (feed-back-management, mystery shopping, monitoraggio della qualità, soddisfazione del cliente, NPS ed etnografia).



Google/TIM  
cloud.google.com  
www.tim.it

**Google Cloud** è uno dei leader globali nella fornitura di servizi cloud, tramite una piattaforma aziendale sicura, aperta, intelligente e trasformativa. Con Google Cloud Platform e Google Workspace offre una tecnologia all'avanguardia e una serie di strumenti intuitivi, che spaziano da archiviazione, infrastruttura, networking, dati, analisi e sviluppo di app, sino a API e tool integrati con servizi di Machine Learning, per facilitare la collaborazione tra persone, l'analisi dei dati e la condivisione di idee. Clienti di oltre 150 paesi si affidano a Google Cloud per aggiornare i propri ecosistemi informatici e per la loro trasformazione digitale.

**TIM** è la maggiore realtà ICT in Italia. Lavora per un'Italia sempre più digitale grazie alle nostre infrastrutture, capaci di rispondere, anche nelle situazioni più difficili, alle esigenze dei cittadini e delle istituzioni. E va avanti, sia con l'ultrabroadband mobile – l'LTE oggi copre più del 99% della popolazione con l'obiettivo della copertura nazionale 5G entro il 2025/2026 – che con la banda ultralarga in fibra e l'internet veloce soprattutto nelle "aree bianche" – in 5 mesi ha raggiunto

oltre 2000 comuni. Oggi oltre l'86% delle case degli Italiani è connessa alla rete ultrabroadband con la fibra. Ai nostri clienti, quasi 100 milioni fra Italia e Brasile, porta una connettività convergente e sempre più ricca: insieme alle telecomunicazioni fisse e mobili, TV, contenuti digitali per l'entertainment – video, musica, gaming –, soluzioni per la casa intelligente. TIM investe nell'innovazione, nelle nuove frontiere del cloud ed edge computing, per offrire piattaforme e soluzioni innovative per la digitalizzazione delle imprese, dalle Pmi alla grande industria, fino al mondo della Pubblica amministrazione e della sanità. Diventa così realtà la scuola digitale, lo Smart Working, i servizi di e-government, le soluzioni intelligenti per la qualità della vita: dalla gestione del traffico alla sicurezza, a un minore impatto delle aree urbane sull'ambiente. I Data Center sono al centro dell'attenzione di TIM. Lì risiedono i servizi cloud, il cui sviluppo, con soluzioni fortemente innovative, è l'obiettivo anche della nostra partnership con Google Cloud. Oggi ci sono 30.400 server operanti nei nostri Data Center, che diventeranno sempre più moderni e green. Da oltre 16 anni è nei principali indici di Sostenibilità, segno del nostro impegno e di un grande obiettivo: diventare carbon neutral entro il 2030. Accanto a TIM, alcune delle principali realtà del Gruppo: Sparkle, operatore internazionale con una delle più grandi e avanzate reti al mondo e tra i primi 10 service provider internazionali a livello globale. Olivetti: con competenze digitali in settori chiave come il Machine to Machine e l'Internet of Things e un'offerta di prodotti hardware e software all'avanguardia.

**= il prisma =**  
DESIGN HUMAN LIFE

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

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



Jones Lang LaSalle  
www.jll.it

### JLL – “Shaping the future of real estate for a better world”

#### JLL nel mondo

JLL è un'azienda leader nel settore dei servizi professionali specializzata nel settore immobiliare e nella gestione degli investimenti. JLL aiuta i proprietari immobiliari, gli occupanti e gli investitori a raggiungere le loro ambizioni commerciali offrendo servizi integrati che si fondano su una accurata conoscenza dei mercati e su una meticolosa attività di ricerca e di analisi.

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

#### JLL in numeri

JLL conta circa 300 uffici nel mondo, operazioni in oltre 80 Paesi e una forza lavoro globale di circa 93.000 professionisti (dati al 30 giugno 2020). A livello globale, nel 2019 JLL ha registrato un fatturato annuo di 18 miliardi di dollari.

#### JLL in Italia

Dal 1991 JLL supporta le aziende, i privati e gli investitori che operano in Italia attraverso la consulenza e il lavoro di 200 professionisti basati nelle due sedi di Milano e Roma.

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

Nello specifico, JLL supporta i propri clienti nell'intero processo di acquisizione, valorizzazione e gestione degli asset immobiliari, offrendo un'ampia gamma di servizi integrati che spaziano dalle più tradizionali attività di transazione (Agency e Capital Markets) e Valuation agli innovativi servizi di Corporate Solutions, tra cui troviamo le attività di consulenza tecnica, strategica e di workplace strategy. Ad affiancare infine le attività di JLL c'è il team di Ricerca – globale e italiano – che osserva e analizza i trend e i mutamenti del settore.

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



Microsoft  
www.microsoft.com

### Microsoft

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

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

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

### Microsoft Italia

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

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





Poly  
[www.poly.com](http://www.poly.com)

**Plantronics** (“Poly” – precedentemente Plantronics e Polycom) è una società di comunicazione globale che alimenta una significativa connessione e collaborazione umana. Poly combina la leggendaria esperienza audio e le potenti funzionalità di video e conferenza per colmare le distrazioni, la complessità e la distanza che rendono difficile la comunicazione dentro e fuori dal luogo di lavoro. Poly crede nelle soluzioni che semplificano la vita quando si lavora insieme e con i servizi dei partner. I nostri auricolari, software, desk phone, audio e videoconferenza, analytics e servizi sono utilizzati in tutto il mondo e rappresentano la scelta migliore per ogni tipo di spazio di lavoro.

Per maggiori informazioni visita: [www.poly.com](http://www.poly.com)



**PROGETTO CMR**  
MASSIMO ROJ ARCHITECTS

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

**Progetto CMR** è una società specializzata nella progettazione integrata, nata nel 1994 con l'obiettivo di realizzare un'architettura flessibile, efficiente ed ecosostenibile applicando un metodo che parte dall'analisi delle esigenze del cliente. La sede centrale è a Milano, ha uffici in diverse città nel mondo: Roma, Atene, Pechino, Hanoi, Istanbul, Jakarta, Mosca, Praga, Tianjin ed è partner di EAN - European Architect Network.

La società è strutturata in tre dipartimenti: architettura, ingegneria, design, che operano in modo integrato per offrire soluzioni personalizzate, innovative e sostenibili. Dal 2010 Progetto CMR è tra le prime 100 società di architettura al mondo segnalate da BD World Architecture Top 100. Vanta un track record di rilievo nella progettazione e realizzazione di workspaces, diventando negli anni leader di settore con progetti di uffici per importanti aziende nazionali e multinazionali. Tra i progetti recenti in Italia: la nuova sede di Generali nella seconda torre del complesso City Life a Milano, un nuovo edificio, De Castilia 23 a Milano, per Urban Up Unipol, i complessi The Sign per Covivio e Spark One per Lendlease a Milano, il nuovo Urban

Campus dell'Università Bocconi, la sede di ING Italia, i nuovi uffici Adidas, le nuove sedi di HP a Milano e Roma e i nuovi uffici per le sedi Huawei di Milano e Roma. Sempre in ambito workspace i progetti per gli uffici di Abi, PWC a Roma, Munich RE, Mailup Prima Assicurazioni a Milano. Tra quelli esteri sono diversi gli sviluppi a scala urbana, attualmente in cantiere: i masterplan Xiantao Big Data Valley a Chongqing (22 edifici NZEB in un IT park di 700.000 mq di ultima generazione. Nel 2019 è in shortlist con il progetto per il Nuovo Stadio di Milano e nel 2020 firma il progetto dello Stadio del Cagliari Calcio. "Less ego more eco", meno interessi personali e più obiettivi collettivi, è la filosofia progettuale della società che dà anche il titolo ad una delle pubblicazioni dedicata alla sostenibilità, firmata dall'arch. Massimo Roj (Editrice Compositori, 2012). Nel 2020 viene pubblicato anche il libro "Rocktecture" (Editoriale Giorgio Mondadori) scritto da Massimo Roj e curato da Fortunato D'Amico, che unisce 32 progetti firmati da Progetto CMR abbinati a 32 brani della storia del rock.

**RICOH**  
imagine. change.

Ricoh  
www.ricoh.it

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

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

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

Gli specialisti Ricoh sono in grado di integrare le nuove tecnologie negli spazi di lavoro modernizzando le sale riunioni per facilitare l'evoluzione secondo i nuovi modelli del lavoro "smart" e consentire alle persone di collaborare con colleghi che, ad esempio, si trovano in un'altra sede, in viaggio oppure presso un cliente, senza che vengano compromesse la sicurezza e la riservatezza delle informazioni e delle comunicazioni. Il risultato è un ambiente di lavoro interconnesso e sicuro che favorisce la produttività, la flessibilità e lo scambio di idee. Tutti aspetti che danno alle aziende una marcia in più per competere negli attuali scenari di mercato. Si tratta sempre di infrastrutture e progetti scalabili per adattarsi a nuove esigenze delle aziende che possono così salvaguardare gli investimenti già effettuati.

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

# sedus

Sedus  
www.sedus.it

Oltre 148 anni di storia dedicati alla ricerca e allo sviluppo di strategie e prodotti per la creazione di ambienti di lavoro stimolanti, nei quali le persone possano lavorare bene e volentieri, in un'atmosfera piacevole. Tutto questo per il benessere del singolo e dell'impresa. Questa è l'essenza di **Sedus Stoll**, azienda leader nella produzione di arredi per ufficio.

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

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

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

Sin dagli anni '50 Christof e Emma Stoll perseguivano in azienda una filosofia rispettosa dell'uomo e dell'ambiente che si concretizzava in un particolare interesse per gli aspetti sociali, economici ed ecologici. Un approccio, questo, che si traduce nello sviluppo di prodotti concepiti per durare nel tempo, nel consumo oculato delle risorse destinate alla produzione, in un'attenzione complessiva alle persone e alla loro partecipazione al successo dell'azienda.

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



Vodafone  
www.vodafone.it

**Vodafone Italia** fa parte del Gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di telecomunicazioni al mondo, con 640 milioni di clienti di rete mobile 21 milioni di rete fissa. Il Gruppo opera nel mercato della rete mobile in 24 paesi, è presente con accordi di partnership in altri 42 ed è attivo in 19 mercati con i propri servizi di rete fissa.

A giugno 2019, prima in Italia, Vodafone ha lanciato la *Giga Network 5G* nelle prime 5 città: Milano e 28 comuni nell'area metropolitana, Roma, Torino, Bologna e Napoli, a cui seguiranno le prime 100 città italiane e principali località turistiche entro il 2021.

Da dicembre 2017 Vodafone è capofila della *sperimentazione 5G a Milano* promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico. Sono stati avviati 35 progetti 5G su un totale di 41, in collaborazione con 38 partner industriali e istituzionali, nei seguenti ambiti: sanità e benessere, sicurezza e sorveglianza, smart energy e smart city, mobilità e trasporti, manifattura e industria 4.0, education e entertainment, digital divide.

Vodafone ha recentemente lanciato *Vodafone Business* e varato un piano di investimenti di 240 milioni incrementali in 5

anni per creare servizi e competenze che integrano le nuove tecnologie di connettività e convergenza – dal 5G alle soluzioni di rete virtualizzate configurabili dal cliente (Software Defined Network) – con applicazioni e servizi che risolvono problemi di business attraverso l'adozione del digitale in tutti gli elementi della catena del valore. Le nuove applicazioni e i nuovi servizi saranno realizzati, sia attraverso lo sviluppo diretto di piattaforme da parte di Vodafone (IoT, Analytics, Cloud), sia con la creazione di un ecosistema di partnership nazionali e internazionali.

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

A conferma dell'impegno di Vodafone per il Paese, nel 2002 nasce *Fondazione Vodafone Italia*, una struttura autonoma che opera su tutto il territorio nazionale con l'obiettivo di generare un impatto positivo sulla comunità attraverso attività di solidarietà sociale. Un impegno costante che dal 2014 ad oggi ha portato all'investimento di circa 17 milioni di euro in quattro macro ambiti: diffusione della partita sportiva tra le persone con disabilità (OSO – Ogni Sport Oltre), Salute e ricerca, Giovani e impresa sociale, sostegno soggetti più deboli. Una presenza molto capillare sul territorio con il 45% dei fondi destinati a progetti nel Nord Italia, il 24% al Centro, il 22% al Sud ed il 16% ad Associazioni presenti diffuse a livello nazionale.



Accenture  
[www.accenture.it](http://www.accenture.it)

**Accenture** è un'azienda globale di servizi professionali con capacità avanzate in campo digitale, cloud e security. Combinando un'esperienza unica e competenze specialistiche in più di 40 settori industriali, fornisce servizi in ambito Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations, sostenuta dalla più ampia rete di Advanced Technology e Intelligent Operations centers a livello mondiale. I nostri 506.000 talenti combinano ogni giorno tecnologia e ingegno umano, servendo clienti in oltre 120 paesi. Accenture abbraccia la potenza del cambiamento per creare valore e successo condiviso per i clienti, le persone, gli azionisti, i partner e le comunità.

[www.accenture.it](http://www.accenture.it)  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)



Noovle  
[www.noovle.com](http://www.noovle.com)

**Noovle** è un'azienda italiana di consulenza ICT e system integration specializzata nella fornitura di progetti e soluzioni cloud. L'azienda vanta una profonda competenza tecnica e si distingue per il suo staff di eccellenza – con più di *cento certificazioni* specialistiche – che ne fanno uno dei principali centri di competenza nel settore. Noovle è entrata a far parte del Gruppo TIM nell'ambito di un percorso finalizzato ad ampliare l'offerta di servizi Cloud ed Edge Computing e a contribuire nel processo di innovazione tecnologica del Paese. Noovle si posiziona nel mercato internazionale come *Partner* di riferimento di Google Cloud diventando nel 2019 *Top EMEA Cloud Search Partner* e specializzandosi sia nello sviluppo di applicazioni, web e mobile, basate su *Google Cloud Platform*, sia nella *Work Transformation* a livello Enterprise. Nel 2018 Noovle diventa *Gold Consulting Partner* di *Salesforce* e uno dei tre *Partner Reseller Cloud* in Italia con oltre 40 certificazioni specialistiche acquisite. Noovle è strutturata in tre aree di specializzazione: *Productivity & Collaboration* (digitalizzazione ed ottimizzazione dei processi per la realizzazione della Smart Enterprise), *Digital Hub* (ottimizzazione della Customer Experience) e *Cloud Transformation* (sviluppo e system integration di soluzioni Cloud-based). Con una presenza capillare sul territorio italiano e quattro sedi estere, l'azienda aspira a diventare uno dei più rilevanti system integrator internazionali.



be®  
be.businessevolution.com

*be: il benessere che crea valore.*

Investire sul benessere dei propri dipendenti fa bene alle aziende. Un concetto all'apparenza semplice che ha regalato alle imprese che lo hanno applicato risultati straordinari. Prima ancora che nelle persone e nelle attività che la identificano, questa *human resource philosophy* trova le sue fondamenta nella scelta del workplace.

Il Business Park **be** di Cassina de' Pecchi ne è l'esempio perfetto: un headquarter progettato per garantire il benessere dei propri dipendenti e, di conseguenza, aumentarne la produttività. Un risultato che viene ottenuto grazie alla flessibilità degli spazi di lavoro, alla presenza di sale meeting ed eventi e spazi esterni attrezzati – studiati per favorire sia il lavoro di gruppo che quello individuale oltre all'utilizzo di materiali e un'impiantistica in linea con i più alti standard internazionali. E poi i servizi: la palestra, l'area food, le torrette di ricarica per le auto elettriche e molto altro. Inoltre, tutto è comodamente gestibile via app, per eliminare qualsiasi barriera e proporre un nuovo concetto di workplace: totalmente integrato e sempre al servizio di chi lo vive.







## PARTNER

---

AVAYA



= il prisma =  
DESIGN HUMAN LIFE



RICOH  
imagine. change.

sedus



## SPONSOR

---

accenture



## SUPPORTER

---



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

Seguici anche su:

