

Osservatorio
Smart Working

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso

Novembre 2021



Osservatorio Smart Working

Ricerca 2021

2

PARTNER



SPONSOR



SUPPORTER



Indice

Introduzione	4
di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Andrea Rangone e Mariano Corso	

Ricerca

Infografica	6
Executive Summary	11
di Mariano Corso, Fiorella Crespi e Alessandra Gangai	
Glossario	21
Business Case.....	22
Nota Metodologica	26
Report	30
Osservatori On Demand	31

Attori

Gruppo di Lavoro	32
Advisory Board	33
Osservatori Digital Innovation	35
School of Management del Politecnico di Milano	38
Sostenitori della Ricerca	40
Ringraziamenti.....	63

Copyright 2021 © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

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

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

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

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

Introduzione

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

Se nel 2020 lo **Smart Working**  era stato indubbiamente “sugli scudi”, acquisendo una grande popolarità e diventando una delle “parole dell’anno”, nel 2021 questo fenomeno è stato, se possibile, ancora di più al centro dell’attenzione e dei dibattiti, con sentimenti però contrastanti. Da un lato, infatti, il protrarsi della pandemia ha portato aziende e lavoratori a consolidare modelli che nell’anno precedente erano stati introdotti in forma e logica emergenziale; dall’altro, però, il prolungarsi delle limitazioni dovute all’emergenza sanitaria e quindi all’impossibilità di passare alla tanto agognata, e forse imprudentemente considerata imminente, fase di “new normal”, ha fatto crescere fenomeni di isolamento, perdita di identità, calo dell’*engagement* e tecnostress.

Lo Smart Working ha così finito per essere assimilato dai più all’esperienza ancora per certi versi patologica, e per molti psicologicamente estenuante, del lavoro *full time* da casa. Il dibattito pubblico, di conseguenza, avido com’è di semplificazioni e slogan, ha finito per polarizzarsi tra tifoserie pro e contro lo Smart Working, ignorando che **lo Smart Working, quello “vero”, non può certo essere ridot-**

to all’esperienza di lavoro da remoto forzato ed emergenziale svolto durante il periodo della pandemia.

La ricerca deve aiutare a superare queste generalizzazioni e analizzare l’esperienza acquisita, per mettere in luce sia i risultati positivi sia le aree critiche su cui occorre progettare nuovi equilibri. In questo modo potremo favorire la transizione a modelli di organizzazione del lavoro realmente “Smart”, perché capaci di mettere assieme il meglio di quella flessibilità che abbiamo imparato a praticare in emergenza, con il significato sociale e organizzativo della collaborazione in presenza, di cui durante la pandemia abbiamo capito ancora di più il profondo valore, anche per l’individuo.

Cessando di venire considerato un sinonimo di lavoro da casa e remotizzazione forzata delle relazioni, **lo Smart Working potrà finalmente essere valutato per quello che realmente è: una rivoluzione nel significato di essere al lavoro, uno strumento di innovazione e modernizzazione che spinge a un ripensamento dei processi e dei sistemi manageriali all’insegna della flessibilità e della meritocrazia, proponendo ai lavoratori una maggiore autonomia e responsabilizzazione sui risultati.**

Introduzione

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

5

Al di là di ogni miope quanto in fondo prevedibile tentativo di ritorno al passato, ciò che garantisce l'irreversibilità della trasformazione in atto è che **questi mesi hanno profondamente cambiato le aspettative delle persone**. Per i lavoratori di oggi, e in particolare per coloro che appartengono alle nuove generazioni, **lo Smart Working è diventato un requisito irrinunciabile e un criterio fondamentale per la scelta di un'opportunità professionale quasi quanto la retribuzione e la sicurezza contrattuale**. Le organizzazioni di ogni tipologia e settore si renderanno sempre più conto che un'organizzazione del lavoro orientata ai principi di autonomia, flessibilità e orientamento ai risultati propri dello Smart Working, rappresenta non più soltanto un'opportunità di miglioramento, ma una **condizione imprescindibile per attrarre e trattenere talenti**.

Non si può dunque tornare indietro: occorre al contra-

rio anticipare il futuro, disegnando policy aziendali e un quadro normativo che siano in grado di accompagnare l'evoluzione delle organizzazioni negli prossimi anni, tutelando al contempo il **"diritto alla disconnessione"** dei lavoratori, e contribuendo alla costruzione di una società più digitale, competitiva, inclusiva e sostenibile.

La ricerca 2021 dell'Osservatorio Smart Working e del Tavolo di lavoro Smart Working nella PA ha voluto fare il punto sulla diffusione e sulle caratteristiche dello Smart Working nelle grandi e piccole medie imprese (PMI) del settore privato e nelle Pubbliche Amministrazioni (PA), approfondendo gli impatti e le evoluzioni. La rilevazione è stata fatta coinvolgendo i referenti delle organizzazioni attraverso survey on line, workshop di confronto e interviste di approfondimento sui progetti, e 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

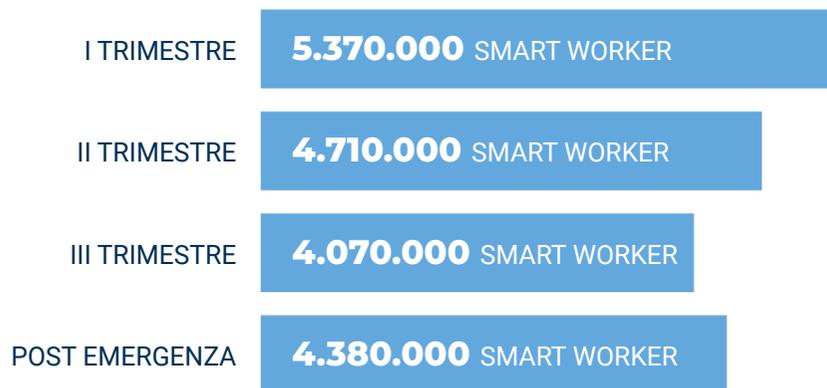


Mariano Corso
Comitato Scientifico,
Osservatori Digital Innovation

RIVOLUZIONE SMART WORKING:

UN FUTURO DA COSTRUIRE ADESSO





I MIGLIORAMENTI RILEVATI DAGLI SMART WORKER



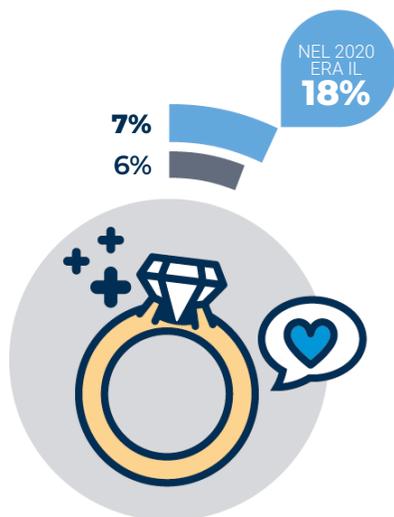
CONCILIAZIONE VITA PRIVATA / LAVORATIVA



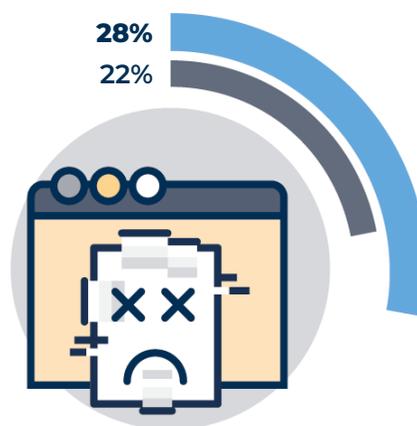
PIÙ EFFICIENZA NEL LAVORO



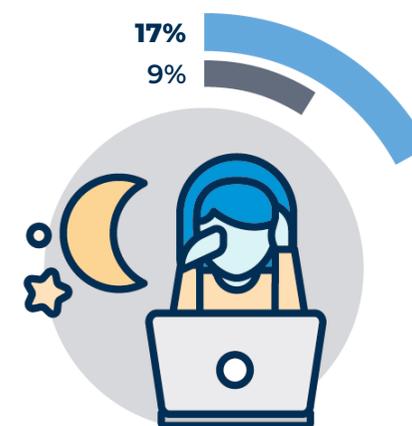
PIÙ EFFICACIA NEL LAVORO



ENGAGEMENT



TECNOSTRESS



OVERWORKING

● SMART WORKER

● ALTRI LAVORATORI

LA DIFFUSIONE DEI PROGETTI NEL 2021



● PROGETTI STRUTTURATI

● INIZIATIVE INFORMALI

● INTRODUZIONE PREVISTA

● NESSUNA INIZIATIVA

IL LAVORO DA REMOTO
FA PARTE DI UN MODELLO
DI SMART WORKING
STRUTTURATO O INFORMALE

PER L'
DELLE **81%**
GRANDI
IMPRESE

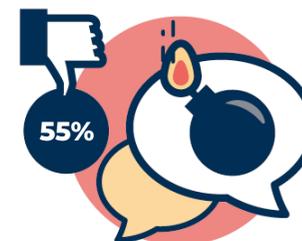
GLI IMPATTI DEL LAVORO DA REMOTO NELLE GRANDI IMPRESE



CONCILIAZIONE VITA
PRIVATA / LAVORATIVA



PIÙ EFFICIENZA
NEL LAVORO



COMUNICAZIONE
TRA COLLEGHI



ENGAGEMENT
DELLE PERSONE



LO SMART WORKING
AL TERMINE
DELLA PANDEMIA

VERRÀ MANTENUTO
/ FORMALIZZATO

81%

VERRÀ GESTITO CON
INIZIATIVE INFORMALI

8%

NON CI SARÀ

3%

NON SO

8%

LA DIFFUSIONE DEI PROGETTI NEL 2021



● PROGETTI STRUTTURATI

● INIZIATIVE INFORMALI

● INTRODUZIONE PREVISTA

● NESSUNA INIZIATIVA

IL LAVORO DA REMOTO
FA PARTE DI UN MODELLO
DI SMART WORKING
STRUTTURATO O INFORMALE

PER IL **53%**
DELLE
**PICCOLE E MEDIE
IMPRESSE**

GLI IMPATTI DEL LAVORO DA REMOTO NELLE PMI



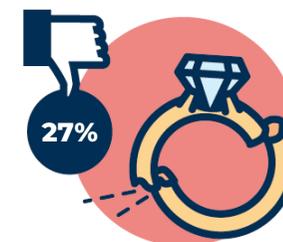
55%
CONCILIAZIONE VITA
PRIVATA / LAVORATIVA



15%
PIÙ EFFICACIA
NEL LAVORO



44%
COMUNICAZIONE
TRA COLLEGHI



27%
ENGAGEMENT
DELLE PERSONE



LO SMART WORKING
AL TERMINE
DELLA PANDEMIA

VERRÀ MANTENUTO
/ FORMALIZZATO

13%

VERRÀ GESTITO CON
INIZIATIVE INFORMALI

22%

NON CI SARÀ

51%

NON SO

14%

LA DIFFUSIONE DEI PROGETTI NEL 2021



● PROGETTI STRUTTURATI

● INIZIATIVE INFORMALI

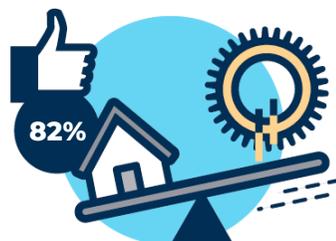
● INTRODUZIONE PREVISTA

● NESSUNA INIZIATIVA

IL LAVORO DA REMOTO
FA PARTE DI UN MODELLO
DI SMART WORKING
STRUTTURATO O INFORMALE

PER IL **67%**
DELLA
**PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

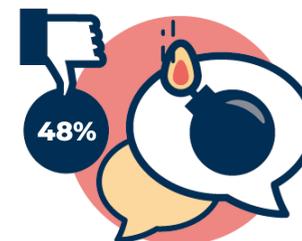
GLI IMPATTI DEL LAVORO DA REMOTO NELLA PA



CONCILIAZIONE VITA
PRIVATA / LAVORATIVA



PIÙ EFFICIENZA
NEL LAVORO



COMUNICAZIONE
TRA COLLEGHI



ENGAGEMENT
DELLE PERSONE



LO SMART WORKING
AL TERMINE
DELLA PANDEMIA

VERRÀ MANTENUTO
/ FORMALIZZATO

50%

VERRÀ GESTITO CON
INIZIATIVE INFORMALI

12%

NON CI SARÀ

12%

NON SO

26%

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

11

Lo scoppio della pandemia ha segnato un punto di svolta per lo Smart Working. È cresciuto drasticamente il numero degli **smart worker**  in Italia, passato dai 570.000 nel 2019 a 6,58 milioni nel marzo del 2020, pari quindi a un terzo di tutti i lavoratori italiani.

A marzo 2021, a un anno dal primo lockdown, si stima che siano stati 5,37 milioni i lavoratori italiani a lavorare da remoto per almeno qualche giornata al mese. Di questi, 1,95 milioni sono impiegati nelle grandi imprese¹, 1,44 milioni in ambito pubblico², 830 mila nelle PMI³ e 1,15 milioni nelle microimprese⁴. A partire dal primo trimestre del 2021 si è assistito a un rientro in sede di molti lavoratori per la totalità delle giornate. Questa tendenza, imputabile all'avanzamento della campagna vaccinale e alla limitazione della didattica a distanza che ha inciso sul numero di smart

worker del settore pubblico, diminuiti fino al 40%, è andata ad affermarsi anche nei trimestri successivi e ha portato a un **calo complessivo del numero di smart worker, stimati 4,7 milioni nel secondo trimestre e circa 4 nel terzo.**

La diffusione e l'evoluzione dei modelli di Smart Working

Dall'inizio della pandemia, la totalità delle grandi imprese del campione, il 62% delle PMI e il 98% delle PA ha permesso ad almeno una parte della popolazione aziendale di lavorare da remoto, consentendo da un lato la continuità di business e dall'altro il distanziamento sociale e la protezione della salute delle persone.

Per l'81% delle grandi imprese, il 53% delle PMI e il 67% delle PA il lavoro da remoto fa parte di un modello di



Note

1. Le grandi imprese sono realtà private con oltre 250 dipendenti
2. Le PA considerate sono realtà che hanno almeno 10 addetti
3. Le PMI sono realtà che hanno tra i 10 e i 249 addetti
4. Le microimprese sono realtà che hanno meno di 10 addetti



Approfondisci il tema:
Report

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



Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

12

Smart Working strutturato o informale, cifre che denotano una forte crescita del fenomeno rispetto al periodo pre-pandemico. Infatti, tra le grandi imprese che hanno definito o stanno definendo un progetto di Smart Working, il 40% dichiara che non era presente prima dell'emergenza sanitaria e che è stata proprio la pandemia l'occasione per introdurlo. Nelle Pubbliche Amministrazioni questa percentuale sale all'85%.

I dati dimostrano quindi come l'esperienza di lavoro da remoto forzata svolta nell'ultimo anno e mezzo sia stata preziosa in molte realtà per realizzare nuovi progetti strutturati di Smart Working o avviare iniziative informali.

Nelle grandi imprese il lavoro da remoto continua a essere ampiamente diffuso, con una media di 4,1 giorni a settimana, mentre nelle PA ci si attesta su 3,6. In crescita i modelli di lavoro ibridi, che vedono l'applicazione di policy

dove il lavoro viene svolto per 2 giorni in presenza e per 3 da remoto, o viceversa. Non bisogna dimenticare, tuttavia, che l'esperienza di lavoro da remoto vissuta durante l'emergenza non coglie appieno le caratteristiche del vero Smart Working inteso come "modello organizzativo volto a restituire alle persone flessibilità e autonomia nella scelta dei luoghi, degli orari e degli strumenti di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati". Per attuare lo Smart Working occorrono azioni programmate e sinergiche su diverse leve: policy organizzative di flessibilità di luogo e orario, tecnologie che abilitino il lavoro in mobilità, spazi che rispondano alle esigenze lavorative in sede e soprattutto comportamenti e stili di leadership coerenti con il nuovo modo di lavorare.

Già nel 2020 l'intensificazione del lavoro da remoto dovuta allo scoppio della pandemia aveva accelerato notevolmente la diffusione e l'utilizzo di strumenti e tecnologie digitali come pc portatili o software per la collaborazione



Approfondisci il tema:
Report



**La rivoluzione dello Smart Working:
come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia**



Approfondisci il tema:
Report



**Lo Smart Working nella PA:
lo scenario di riferimento per il settore pubblico**

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso

Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

13

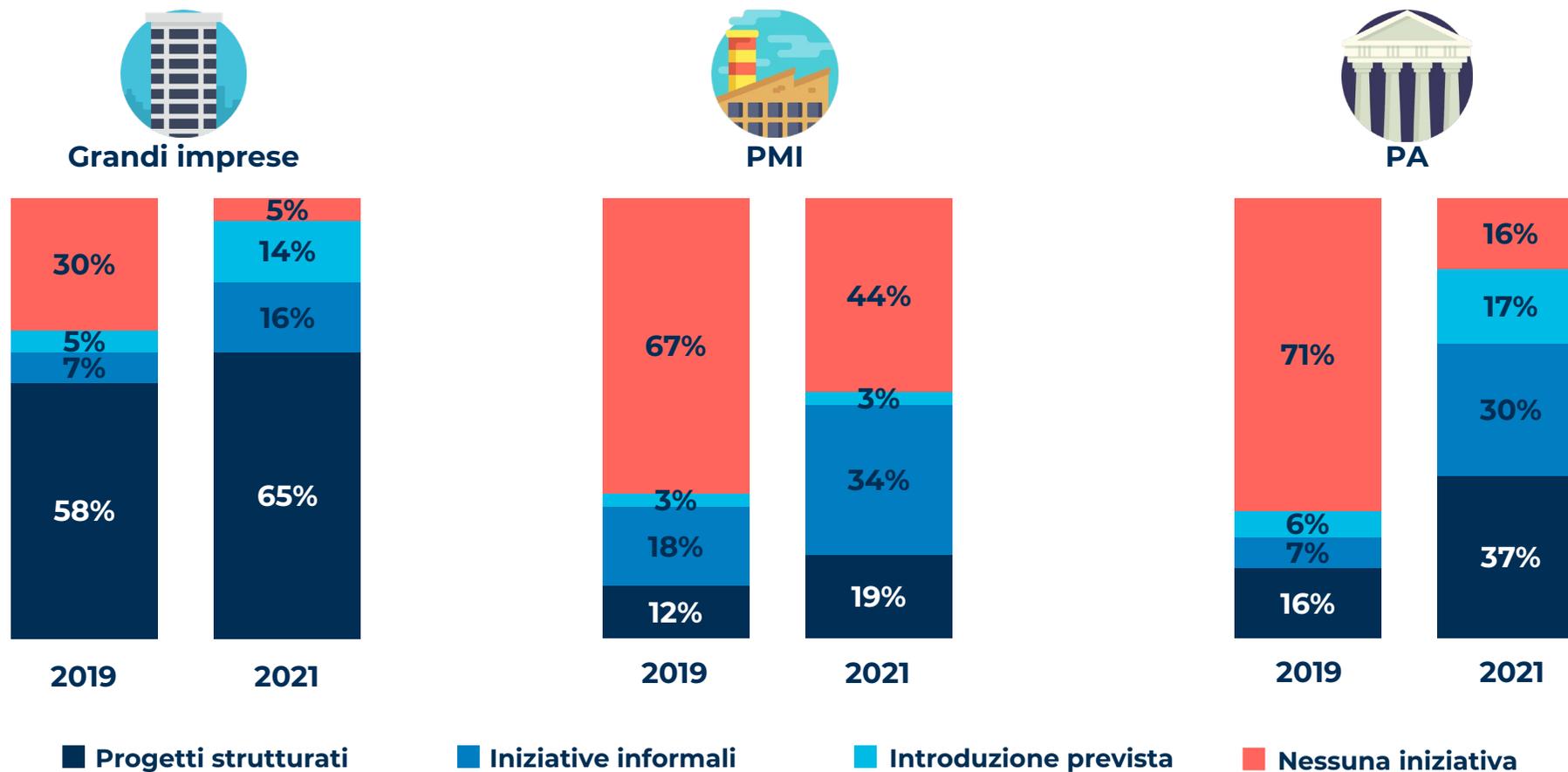


Grafico 1

La diffusione dello Smart Working in grandi imprese, PMI e PA nel 2019 e nel 2021 (Base: 258 grandi imprese, 518 PMI e 365 PA nel 2019 e 213 grandi imprese, 549 PMI e 395 PA nel 2021)

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

14

e comunicazione. Nel 2021, il trend risulta consolidato e le organizzazioni dichiarano che sono previsti significativi investimenti per il potenziamento della dotazione tecnologica a supporto dello Smart Working. Questo significa che le organizzazioni non si sono limitate a rispondere alle esigenze contingenti di adeguamento tecnologico, ma hanno capito che investire nelle giuste tecnologie digitali migliora e rende più sicuro il modo di lavorare. In particolare crescono gli investimenti delle aziende, assieme ai già citati pc portatili, in strumenti per la condivisione e archiviazione dei documenti e in servizi per accedere ai dati e alle informazioni in modo sicuro da remoto, quali VPN, VDI o workspace digitali unificati.

Risulta più complesso, invece, il tema degli spazi di lavoro. L'esperienza emergenziale ha portato molte organizzazioni a interrogarsi sul ruolo che le sedi di lavoro avranno in futuro e su come si potranno adattare alle nuove

esigenze e ai diversi stili di vita dei lavoratori. Se lavorare da remoto porta molti benefici per le persone, soprattutto in termini di conciliazione della vita privata e lavorativa e di risparmio di tempi e costi di **commuting** , non si deve dimenticare che le sedi di lavoro svolgono un ruolo identitario fondamentale di trasmissione di valori e principi aziendali, di sviluppo di relazioni sociali, di senso di appartenenza e di **engagement** , e favoriscono processi di innovazione e *problem solving*. Per questo motivo, è importante che gli spazi di lavoro evolvano per favorire il confronto, la collaborazione, la generazione di idee e la socializzazione.

Si inseriscono in questa cornice gli investimenti fatti **dal 55% delle grandi imprese e dal 25% delle PA che hanno avviato interventi di modifica degli spazi dell'organizzazione** per renderli più adatti al nuovo modo di lavorare. La maggior parte delle grandi imprese e PA che hanno



Approfondisci il tema:
Report



Smart Working tra Remote Working e Smart Office



Approfondisci il tema:
Report



I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie



Approfondisci il tema:
PROGRAMMA TEMATICO



HR Innovation & Smart Working Practice (2021)

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

15

modificato o modificheranno gli spazi non varierà la loro dimensione ma ne modificherà il layout per adeguare gli ambienti alle nuove esigenze lavorative. Per le restanti realtà, se nelle grandi imprese l'intenzione prevalente è la riduzione degli spazi (33%), per le PA si intende ampliarne le dimensioni (18%).

Gli impatti del nuovo modo di lavorare

Grandi imprese (89%), PMI (55%) e PA (82%) concordano nel ritenere che l'introduzione del lavoro da remoto abbia migliorato notevolmente la conciliazione fra vita privata e lavorativa delle persone, consentendo di gestire meglio i carichi familiari e di bilanciare il lavoro e le esigenze personali.

Le organizzazioni registrano inoltre ampi miglioramenti in termini di efficienza e di efficacia nello svolgimento delle attività lavorative.

Al contrario, l'aspetto maggiormente peggiorato, indicato dal 55% delle grandi imprese, 44% delle PMI e 48% delle PA, è riferito alla comunicazione fra colleghi.

Considerando il punto di vista degli smart worker, rispetto all'anno precedente e coerentemente con quanto rilevato dalle organizzazioni, 1 lavoratore su 3 **dichiara un significativo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nello svolgimento delle proprie attività lavorative** e della fiducia tra capo e collaboratore. La conciliazione fra vita privata e lavorativa risulta migliorata per il 39% degli smart worker, ma peggiorata per il 22%. La ragione va ricercata nel contesto pandemico, che ha causato non poche difficoltà soprattutto a chi nell'ambiente domestico si è trovato a gestire contemporaneamente lavoro e carichi familiari.

Al contesto pandemico vanno imputate inoltre le ragioni del calo dell'engagement dei lavoratori nel 2021. La percentuale di persone pienamente ingaggiate⁵ è infatti



Approfondisci il tema:
Report



**La rivoluzione dello Smart Working:
come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia**



Note

5. Percentuale di coloro che hanno risposto a tutti gli item valori uguali o superiori a 8 su una scala da 1 a 10

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

16

diminuita rispetto all'anno precedente, passando **dal 12% al 7%**. Tuttavia si annulla, rispetto al 2020, la differenza fra l'engagement degli smart worker e degli altri lavoratori: se nel 2020 la quota di smart worker pienamente *engaged* era il 18%, contro l'8% degli altri lavoratori, quest'anno le percentuali si attestano al 7% per gli smart worker e al 6% per gli altri lavoratori.

Il protrarsi della situazione di emergenza, e delle conseguenti misure di distanziamento forzato, ha accentuato anche la diffusione di [tecnostress](#) e [overworking](#) soprattutto tra gli smart worker.

Il tecnostress ha interessato 1 lavoratore su 4⁶ e in misura maggiore gli smart worker (28%) rispetto agli altri lavoratori (22%). ***L'overworking ha interessato il 13%*** dei lavoratori⁷ e anche in questo caso i più colpiti sono stati gli smart worker (17%) rispetto agli altri lavoratori (9%).

Gli scenari futuri e l'impatto sulla società

Nonostante le difficoltà e le sfide che ha comportato, l'esperienza acquisita nell'ultimo anno è stata preziosa per introdurre o arricchire il modello di Smart Working nelle organizzazioni tanto nel settore privato quanto in quello pubblico.

Al termine della pandemia le prospettive delle organizzazioni prevedono un aumento degli smart worker dell'8% rispetto ai dati del terzo trimestre e ***si stima che saranno circa 4,38 milioni di persone***, di cui 2,03 milioni nelle grandi imprese, 680 mila nelle PA, 700 mila nelle PMI e 970 mila nelle micro imprese.

I modelli di lavoro saranno caratterizzati da un maggior equilibrio tra lavoro in sede e da remoto; se nelle grandi



Note

6. Percentuale di coloro che hanno risposto valori uguali o superiori a 4 su una scala da 1 a 5 su almeno una dimensione del tecnostress

7. Percentuale di coloro che hanno risposto "sempre" o "spesso" su tutti gli item della scala



Approfondisci il tema:
[Report](#)



**La rivoluzione dello Smart Working:
come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia**

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

17

imprese sarà possibile lavorare da remoto mediamente per 3 giorni a settimana, nelle PA sarà possibile per 2⁸.

Nell'89% delle grandi imprese, nel 35% delle PMI e nel 62% delle PA, lo Smart Working rimarrà o diventerà una pratica presente all'interno dell'organizzazione. Tra le grandi imprese si conferma la maggiore diffusione, estensione e strutturazione delle iniziative di Smart Working: sono queste realtà, infatti, ad aver acquisito una maggiore conoscenza del modello organizzativo e ad aver intrapreso iniziative, in modo più estensivo, ben prima dello scoppio dell'emergenza.

Crescono sia le imprese che avranno un progetto di Smart Working strutturato (81%), sia quelle che lo gestiranno attraverso iniziative informali (8%). Nelle PA le intenzioni vanno verso una maggiore strutturazione dello Smart Working (50%) rispetto alla gestione informale (12%). Rimane tuttavia ancora molta incertezza sul futuro dello Smart Working negli enti pubblici: circa 1 PA su 4

non sa se questo modello organizzativo potrà rimanere o sarà introdotto al termine della pandemia.

Diversa invece la situazione nelle PMI, dove si registra un deciso e preoccupante tentativo di tornare alle modalità di lavoro pre-pandemia; solo il 13% delle PMI dichiara che applicherà lo Smart Working in modo strutturato, mentre continuerà a prevalere l'approccio informale (22%). Nel complesso 1 PMI su 3 tra quelle che ha sperimentato lo Smart Working prevede di abbandonarlo e tornare a lavorare prevalentemente in presenza. Significativo tuttavia che tra coloro che continueranno ad applicarlo si preveda un allargamento della platea di lavoratori coinvolti.

I benefici e le opportunità che derivano dallo Smart Working riguardano non solo le organizzazioni e i lavoratori, ma anche la società nel complesso, e si inseriscono in un quadro più ampio dove ci sono in gioco una maggiore sostenibilità sociale e ambientale. L'applicazione dello Smart Working su larga scala supporterà in modo significativo l'inclusione: per le grandi imprese ci sarà un impatto importante per le persone che vivono lontano dalla sede di lavoro (81%), i genitori (79%) e chi si prende



Note

8. I dati sono stati rilevati nei mesi di luglio, agosto e settembre 2021, non riflettono quindi possibili decisioni condizionate dall'evoluzione normativa

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

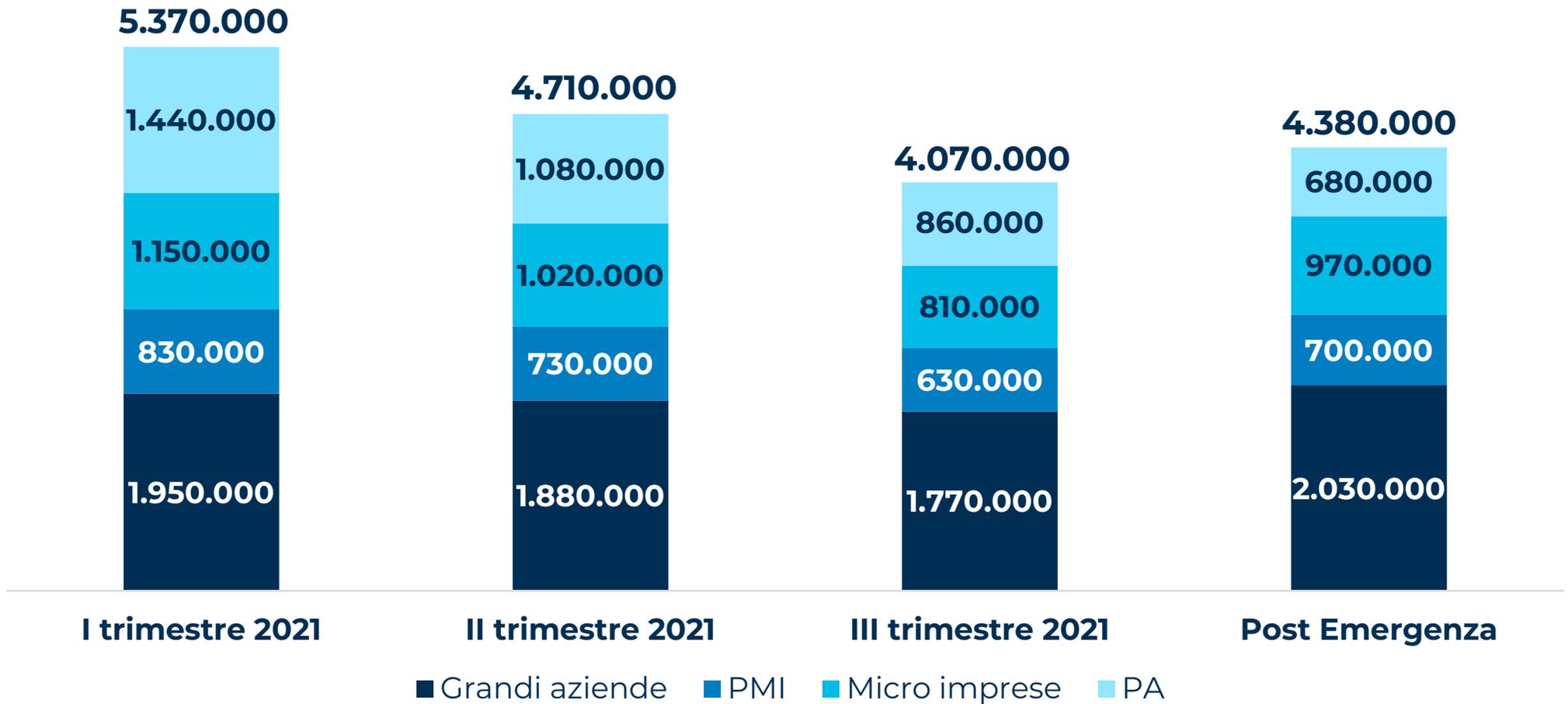


Grafico 2

Il numero di lavoratori che hanno lavorato da remoto nel I, II e III trimestre del 2021, con stima al termine dell'emergenza

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

cura di persone anziane o con disabilità (63%). Importanti saranno anche i benefici per le persone e per l'ambiente. Nel caso in cui i lavoratori svolgano le loro attività da casa per una media di 2,5 giorni a settimana, ognuno potrebbe risparmiare 123 ore all'anno per il *commuting*, con risparmi economici, per chi si reca al lavoro con l'auto, di circa 1.450 euro l'anno. A livello di sistema Paese, la possibilità di lavorare da casa per 2,5 giorni la settimana si traduce in un risparmio in termini di emissioni di CO₂ di circa 1,8 milioni di tonnellate l'anno, calcolate su coloro che lavoreranno da remoto al termine dell'emergenza e che si recano al lavoro con mezzi a motore. Emissioni pari all'anidride carbonica che ogni anno potrebbero assorbire 51 milioni di alberi, un'area 500 volte più grande di Central Park.

Un futuro da costruire adesso

A un anno e mezzo dall'inizio della pandemia, l'associazione tra lo Smart Working e il lavoro da remoto svolto durante l'emergenza COVID-19 deve essere superata. È necessario fare tesoro dell'esperienza maturata e mettere

a frutto insegnamenti e sforzi fatti da persone e organizzazioni che hanno cambiato non solo il loro modo di lavorare, ma anche le loro aspettative e i loro stili di vita. È questo il momento per costruire il futuro del lavoro, evitando pericolosi dietrofront destinati a rivelarsi frustranti e demotivanti per le persone e dannosi per le organizzazioni. Occorre guardare alle evidenze che ci dicono che il futuro del lavoro non è solo remoto o solo presenza, ma un equilibrio ibrido e intelligente. **La maggior parte delle imprese e dei lavoratori desidera oggi non certo un ritorno al passato, ma un più sostenibile bilanciamento tra lavoro da remoto e in sede, in cui si possa tornare a scegliere.** La prospettiva nel lungo periodo sembra ormai delineata, ma la dinamica con cui ci si andrà rischia di essere drammaticamente diversa e condizionare competitività e benessere di persone, organizzazioni e territori. In particolare, **se le grandi imprese sembrano aver compreso i potenziali benefici del fenomeno e procedono a ritmo elevato nella sperimentazione di nuovi modi di lavorare, molto più incerto e complesso è il cambiamento in atto nelle PMI e nelle PA.** Le prime, forse a fronte di un'esperienza vissuta durante la pandemia spesso fortemente "patologica" ed emergenziale, sembrano non riuscire a cogliere

Executive Summary

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

20

appieno i potenziali benefici derivanti dal nuovo modo di lavorare e preferiscono rifugiarsi nell'illusione di poter tornare alla loro *comfort zone* pre-pandemica. Le seconde sembrano confuse, ostaggio di un tessuto normativo incerto e di pressioni politiche spesso demagogiche o contraddittorie. Si tratta di componenti troppo importanti per il Paese e la sua ripresa, il cui ritardo rischia di far sprecare una grande opportunità di rilancio.

Perché lo Smart Working, passato improvvisamente da sperimentazione per un'élite a misura quantitativamente massiva ma qualitativamente improvvisata, diventi finalmente quella rivoluzione positiva in grado di innovare in profondità il mercato del lavoro e contribuire a una

società più competitiva, inclusiva e sostenibile, è necessario un impegno da parte di tutti i soggetti coinvolti. Un impegno da parte delle organizzazioni, a cui spetta il compito di strutturare progetti di Smart Working completi e coraggiosi, lavorando su policy, tecnologie, spazi di lavoro, comportamenti e stili di leadership; da parte dei lavoratori, che devono cogliere l'opportunità di mettere a frutto quanto imparato in questo anno e mezzo, allenando skill e competenze più adeguate a un nuovo equilibrio vita-lavoro; e infine da parte dei policy maker, chiamati oggi a comprendere e interpretare la nuova realtà del lavoro, accompagnandone la trasformazione in atto con onestà intellettuale, intelligenza e lungimiranza.



Mariano Corso

Responsabile Scientifico dell'Osservatorio



Fiorella Crespi

Direttrice dell'Osservatorio



Alessandra Gangai

Direttrice della Ricerca Smart Working nella PA

Glossario

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

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

Commuting

Viaggio tra la propria abitazione e la sede di lavoro.

Diritto alla disconnessione

Diritto dei dipendenti di disconnettersi dal lavoro e di non ricevere o rispondere a qualsiasi e-mail, chiamata, o messaggio al di fuori dell'orario di lavoro canonico.

Engagement

È una condizione psicologica positiva che trascende uno stato di soddisfazione e motivazione contingente e che si traduce in un legame profondo con l'organizzazione.

Secondo la definizione proposta da Kahn nel 1990, il work engagement è una condizione di attaccamento al proprio ruolo lavorativo, in cui il lavoro diventa il mezzo che le persone utilizzano per esprimere se stesse e il fine verso cui incanalano le loro energie e le loro capacità.

Overworking

Tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, che a livello comportamentale si traduce con il lavorare molto duramente e per lungo tempo, trascurando momenti di riposo (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

Smart worker

Coloro che sono dotati di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Smart Working

Con il termine Smart Working si intende un nuovo modello organizzativo, fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Tecnostress

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

Business Case

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

22

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

I business case presentati sono:

- cameo
- ING Italia
- Net insurance
- Webranking
- Banca D'Italia
- Inail
- MM spa
- Regione Lombardia
- Regione Veneto

Sul sito www.osservatori.net si potranno consultare tutti i business case completi e oggetto di approfondimento della Ricerca 2021.



Dallo Smart Working alla Smart Organisation in cameo

Caso finalista per la categoria "Grandi imprese"

L'obiettivo del progetto di Smart Working di cameo è garantire alle persone una gestione ottimale della loro giornata lavorativa grazie agli spazi, alle tecnologie digitali e alla possibilità di lavorare da remoto. Questo anche attraverso una più veloce e semplice condivisione delle informazioni e una collaborazione che sappia prescindere da luogo e tempo. Il progetto dell'azienda è iniziato con una fase preparatoria incentrata su formazione e comunicazione. A questa è seguita la costruzione della sede "Campus cameo" secondo la logica dell'activity-based working. In una terza fase, a seguito dei risultati di un progetto pilota, è stata introdotta la possibilità di lavorare anche al di fuori della sede. L'iniziativa ha permesso di mantenere i livelli di produttività invariati durante la pandemia, mostrando anche una maggiore disponibilità da parte dei dipendenti a venire incontro alle esigenze dell'azienda, proprio grazie alla flessibilità e libertà concessa dal nuovo modello lavorativo.



Il benessere del dipendente al centro del progetto di Smart Working di ING Italia

Caso finalista per la categoria "Grandi imprese"

Nel delineare il progetto di Smart Working, l'azienda si è posta l'obiettivo di migliorare l'equilibrio vita-lavoro per le proprie persone, rafforzando al contempo il legame con l'azienda e divenendo così un punto di riferimento sul mercato per attrarre nuovi talenti. Il progetto vuole promuovere una cultura basata sulla meritocrazia e la flessibilità, permettendo alle persone di lavorare in modalità smart senza vincoli di tempo e luogo, prevedendo allo stesso tempo diverse misure per garantire il diritto alla disconnessione e il benessere aziendale. Tra le iniziative introdotte: il sostegno psicologico, l'handbook con consigli pratici per gestire la giornata di lavoro in modo efficace, eventi di socializzazione digitali e una newsletter periodica ricca di

Business Case

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

23

consigli per vivere al meglio la nuova modalità lavorativa. Il coinvolgimento dei dipendenti è stato continuo e costante grazie a iniziative finalizzate a raccogliere feedback sulla propensione allo Smart Working, come la survey bi-settimanale “Come stai?” per il monitoraggio del benessere, sessioni Q&A in ogni evento virtuale e l'erogazione di due survey, per raccogliere feedback e aspettative future.



Il monitoraggio al centro del progetto di Smart Working in Net Insurance

Caso finalista per la categoria “Piccole e medie imprese”

Il progetto di Smart Working di Net Insurance si fonda sulla volontà di implementare un modello lavorativo flessibile, innovativo, efficace ed efficiente, promuovendo il work-life balance. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda si è focalizzata su tre aspetti principali: cambiamento culturale, tecnologia e spazi aziendali. A livello di change management, il progetto vuole orientare i dipendenti verso una cultura fondata sul risultato e sulla responsabilizzazione. Per la dimensione tecnologica è stato avviato un processo di digital transformation, con azioni di potenziamento dell'infrastruttura IT. Sull'area degli spazi si è intervenuti con l'obiettivo di abbandonare l'idea di postazione fissa e concepire l'ufficio come luogo per la socializzazione e la generazione di nuove idee. Il percorso per la digitalizzazione dei processi aziendali ha riguardato anche il monitoraggio dei KPI, con l'introduzione di un'applicazione, sviluppata con il supporto di Workhera, che permette di monitorare indicatori di performance sia quantitativi che qualitativi in maniera continua. La stessa applicazione verrà anche utilizzata per la prenotazione delle postazioni e degli spazi aziendali.



Lo Smart Working come leva strategica in Webranking

Caso finalista per la categoria “Piccole e medie imprese”

Webranking ha implementato il progetto di Smart Working già nel 2018,

ritenendolo strategico sia dal punto di vista dell'attrattività dei candidati sia per favorire la retention dei collaboratori. L'arrivo della pandemia ha spinto l'azienda a ripensare il progetto avviato, da modalità di lavoro alternativa a una parte integrante del modello organizzativo aziendale. Il progetto è stato ripensato e ampliato per andare a colmare le nuove esigenze di socializzazione e formazione, precedentemente soddisfatte attraverso l'interazione in presenza negli uffici. Per accogliere i nuovi ingressi e dare loro la possibilità di integrarsi nella cultura aziendale, è stata avviata un'iniziativa sull'onboarding in modalità smart. L'azienda ha raccolto le esperienze sia dei tutor che dei nuovi ingressi per avere un feedback sull'efficacia dell'inserimento in smart e identificare le criticità e best practice. I risultati di queste ricerche sono stati raccolti e successivamente riportati durante i meeting iniziali con i nuovi assunti. Per il ritorno alla normalità è prevista una revisione della policy introdotta nel 2018 che garantirà la possibilità di svolgere il lavoro da remoto per 10 giorni al mese.



Banca d'Italia: l'organizzazione del lavoro nella nuova normalità

Caso finalista per la categoria “Pubbliche Amministrazioni”

Sulla base dell'esperienza positiva vissuta durante l'emergenza, la Banca d'Italia ha intrapreso un progetto volto a ripensare in modo complessivo la propria organizzazione per renderla ancora più adattabile e resiliente, orientata a obiettivi e risultati, attenta ai dipendenti e ai benefici per la collettività e l'ambiente. La Banca d'Italia sta definendo un nuovo modello di lavoro ibrido basato sulla volontarietà, differenziato rispetto alle diverse funzioni svolte e decentrato in alcuni elementi applicativi, con un piano di 21 interventi che coinvolgono 4 variabili chiave (gestione del personale, organizzazione, digitalizzazione e spazi di lavoro). In questo percorso, nel mese di luglio è stata definita un'intesa con le organizzazioni del personale che prevede, in presenza delle condizioni di telelavorabilità, che lo standard di riferimento per il lavoro da remoto sia fino a 10 giorni al mese per un massimo di 100 giorni all'anno.

Business Case

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

24



L'introduzione dello Smart Working per rendere la PA più efficace e innovativa: il caso Inail

Caso finalista per la categoria "Pubbliche Amministrazioni"

Il progetto di Smart Working introdotto da Inail ha l'obiettivo di accompagnare i dipendenti dell'Istituto verso un nuovo modo di lavorare orientato alla collaborazione, alla comunicazione veloce e trasversale e all'utilizzo efficace di strumenti digitali innovativi. Il progetto si è sviluppato in due fasi. Una prima fase tecnologica in cui sono state ripensate le postazioni di lavoro in ottica smart attraverso l'introduzione di nuovi strumenti e di software per la comunicazione e la collaborazione da remoto; una seconda fase in cui si è agito sulla cultura aziendale, coinvolgendo i dipendenti attraverso un piano di change management e iniziative di formazione. L'organizzazione ha infatti potenziato il canale di assistenza attraverso la creazione di una app, denominata "InailAgile", contenente tutte le news istituzionali, nonché un accesso rapido agli strumenti di formazione. Sono stati erogati diversi contenuti con format diversificati ed è stato introdotto un assistente virtuale basato sull'Intelligenza Artificiale "chiedi a INAIL", addestrato a rispondere ai principali dubbi circa l'utilizzo degli strumenti a disposizione.



Lo Smart Working in MM

Il progetto di Smart Working in MM Spa nasce con l'obiettivo di proseguire verso la strada della trasformazione digitale, per divenire un'azienda "aumentata virtualmente", ossia estesa in ogni luogo e alla quale potere accedere in modo smart e semplice in qualsiasi momento. Il progetto prevede due linee d'azione: la leva tecnologica e la leva del change management, entrambe attuate grazie al supporto di 4wardPRO. Il progetto ha lo scopo di rendere disponibile per MM Spa un sistema digitale che sviluppi e supporti un ambiente collaborativo indipendentemente dalla tipologia del device in uso e dal luogo di utilizzo. Affinché il cambiamento risulti pervasivo in tutta l'organizzazione, nel piano di change management sono stati definiti dei ruoli specifici: i manager rappresentano gli attori strategici con

il ruolo di dare impulso alle attività e favorire il coinvolgimento di tutta la popolazione e le Guide, circa 100 persone selezionate direttamente dai loro colleghi attraverso una survey, sono gli agenti del cambiamento che guideranno lo sviluppo prossimale e dovranno essere correttamente stimolati e continuamente informati sui diversi aspetti del progetto. Attraverso le Guide l'azienda vuole diffondere la cultura dello Smart Working e andare oltre il semplice lavoro da remoto sperimentato durante la pandemia, mostrando che il modello organizzativo a cui si aspira è quello basato sulla flessibilità e la responsabilizzazione degli individui.



Il progetto tecnologico a supporto dello Smart Working in Regione Lombardia

Il progetto tecnologico in Regione Lombardia è iniziato nel 2018, spinto dalla necessità di ripensare tutta la componente infrastrutturale e con lo scopo di integrare nei processi lavorativi funzionalità di collaborazione, comunicazione video e condivisione documenti. La riprogettazione tecnologica, condotta in collaborazione con Avaya, ha portato a un miglioramento sia della qualità che della quantità dei servizi resi al cittadino, nonché alla creazione di un'esperienza lavorativa migliore per i dipendenti pubblici. Una parte importante del progetto è stata dedicata alla formazione: sono state introdotte iniziative quali pillole sulla intranet, manuali e webinar finalizzati all'apprendimento e condivisione di best practice per permettere a tutti i dipendenti di acquisire familiarità con i nuovi dispositivi. Da sempre è elevata l'attenzione sulla sicurezza dei dati, per questo, in vista di un accesso sempre più diffuso tramite le reti domestiche, l'organizzazione ha erogato anche alcuni contenuti formativi per sensibilizzare le proprie persone sui pericoli della rete. A questo si sono affiancate attività di monitoraggio per identificare eventuali situazioni critiche.



Lo Smart Working per il new normal in Regione Veneto

La Regione Veneto intende valorizzare l'esperienza di lavoro da remoto vissuta durante la pandemia, promuovendo azioni per la sottoscrizione di

Business Case

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

accordi individuali per una quota significativa di dipendenti che si occupano di attività che possono essere svolte da remoto, introducendo una cultura basata sugli obiettivi e i risultati. Il percorso di adeguamento progressivo delineato dalla Giunta regionale, al fine di implementare un armonico passaggio da regime emergenziale a regime ordinario, prevede: la creazione di una regolamentazione interna del lavoro agile, l'individuazione dei processi gestibili in modalità da remoto e l'adeguamento della dotazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi chiave con il supporto di Tim e Google. Inoltre, è stato avviato un piano formativo specifico e un parallelo percorso di ripensamento degli spazi.

Nota Metodologica

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

L'Osservatorio Smart Working analizza, sulla base di ricerche annuali, l'evoluzione e gli impatti dei modelli lavorativi approfondendo diversi elementi: le policy organizzative, i comportamenti e gli stili di leadership, le tecnologie digitali e gli spazi fisici per il lavoro.

La Ricerca 2021 si è posta i seguenti obiettivi:

- monitorare la diffusione dello Smart Working in Italia nelle grandi imprese, PMI e nelle Pubbliche Amministrazioni, identificando le *best practice* di Smart Working nel panorama nazionale;
- comprendere gli impatti sui lavoratori, in termini di benefici e criticità dal punto di vista psicologico, organizzativo e sociale;
- monitorare la diffusione delle principali tecnologie digitali, identificando i trend tecnologici più innovativi;
- approfondire l'evoluzione degli spazi di lavoro alla luce delle nuove esigenze di persone e organizzazioni;
- approfondire gli impatti dei nuovi modi di lavorare in termini di sostenibilità sociale e ambientale.

La Ricerca in ambito pubblico è stata approfondita all'interno del Tavolo di Lavoro sullo Smart Working nella PA

in cui, grazie al confronto continuativo con le Pubbliche Amministrazioni appartenenti all'iniziativa, è stato possibile indirizzare i contenuti della ricerca, condividere esperienze e realizzare raccomandazioni per indirizzare la PA sulle modalità di implementazione e valutazione dello Smart Working.

La ricerca empirica è stata condotta attraverso due modalità di indagine: la somministrazione di questionari on line ai decisori aziendali e la realizzazione di interviste di approfondimento per conoscere nel dettaglio le iniziative più rilevanti. Per indirizzare la Ricerca e validarne i risultati sono stati organizzati due incontri con i membri dell'Advisory Board e i sostenitori della Ricerca. Il programma di Ricerca ha previsto inoltre un ciclo di 3 Workshop tematici che hanno coinvolto una platea di 291 organizzazioni e più di 600 partecipanti. Infine, sono stati approfonditi 24 progetti di grandi imprese, piccole e medie imprese e Pubbliche Amministrazioni, candidate al contest "Smart Working Award".

Nota Metodologica

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

27

I lavoratori

La Ricerca di quest'anno ha voluto realizzare – in collaborazione con Doxa – un'indagine sulle attuali modalità di lavoro e sull'impatto del lavoro da remoto sui lavoratori, rivolta a 1.002 individui.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- le modalità di lavoro attuali e la loro evoluzione rispetto al periodo pre-emergenziale;
- l'impatto organizzativo e psicologico sui lavoratori del lavoro da remoto nell'ultimo anno;
- i nuovi *desiderata* dei lavoratori in termini di stili di vita e modalità di lavoro.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di giugno 2021 a un campione rappresentativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti) nei 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).

Le grandi imprese

Per comprendere il punto di vista degli interlocutori aziendali sono stati coinvolti due diversi attori: i Responsabili dei Sistemi Informativi e i Responsabili delle Risorse Umane di aziende italiane di grandi dimensioni (con più di 250 addetti). Si è partiti da un modello comune di indagine per poi definire due diversi questionari erogati on line a luglio 2021:

- *Responsabili delle Risorse Umane* (153 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, l'evoluzione delle policy di flessibilità oraria e di luogo, le iniziative per promuovere benessere ed engagement, le direzioni di evoluzione degli spazi interni degli uffici e i nuovi modelli di utilizzo degli spazi, e di stimare i benefici economici, ambientali e sociali dei nuovi modi di lavorare.
- *Responsabili dei Sistemi Informativi* (86 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, approfondendo l'attuale diffusione e i futuri investimenti in tecnologie a supporto dello Smart Working, tra cui quelle maggiormente innovative, e di indagare la presenza di incentivi per i dipendenti che lavorano in Smart Working.

Nota Metodologica

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

Nel complesso alle survey hanno risposto i referenti di 220 aziende, appartenenti ai seguenti settori:

- Manifatturiero: 47%
- Finance e altri servizi: 17%
- ICT, media e comunicazione: 10%
- Retail: 13%
- Altro: 13%

Il campione è stato stratificato in base al macrosettore di appartenenza delle organizzazioni. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2018).

Le piccole e 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 555 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: 39%
- Finance: 14%
- Retail: 18%
- ICT, media e comunicazione: 9%
- Altro: 20%

Per la suddivisione nei settori di impresa selezionati si è proceduto a riclassificare i settori ATECO. Il campione è stato stratificato in base a classe dimensionale, macroarea geografica e macrosettore, e le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane, sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2018).

Le Pubbliche Amministrazioni

Per l'analisi sulle Pubbliche Amministrazioni è stato erogato un questionario on line ai referenti dell'area Risorse Umane e Organizzazione e ai Direttori

Nota Metodologica

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

Generali delle Pubbliche Amministrazioni italiane, utilizzando il database fornito dall'Indice delle Pubbliche Amministrazioni (IPA). Il questionario ha permesso di monitorare la diffusione di iniziative di Smart Working nel 2021, la maturità del fenomeno e il suo impatto a livello organizzativo, ma anche l'adesione al POLA¹ nel 2021, le caratteristiche, gli indicatori, le motivazioni e gli ostacoli all'adesione. È stato inoltre possibile comprendere l'impatto sulla digitalizzazione delle PA e le iniziative future anche nell'ambito della riprogettazione degli spazi. Non sono state incluse nella rilevazione le Pubbliche Amministrazioni con meno di 10 addetti.

Il questionario ha coinvolto 415 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): 2%

- PA locali (Regioni, Province e Città Metropolitane, Comuni...): 62%
- Altri Enti (Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale, Università pubbliche, istituti o enti pubblici di ricerca, altri enti pubblici non economici...): 36%

Il campione è stato stratificato in base alla tipologia di ente pubblico. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di enti pubblici a livello italiano, sempre con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2018).



Note

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

Report

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

30



La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia

Novembre 2021

Il report presenta l'analisi approfondita della Ricerca 2021 dell'Osservatorio Smart Working, illustrando in particolare le caratteristiche che riguardano la diffusione del fenomeno e gli smart worker.



I nuovi modelli di lavoro ibrido tra spazi e tecnologie

Prossimamente online (Dicembre 2021)

Il report presenta un approfondimento della Ricerca 2021 dell'Osservatorio Smart Working, focalizzandosi su diffusione ed evoluzione futura di tecnologie e spazi di lavoro per abilitare modelli di lavoro smart.



Lo Smart Working nella PA: lo scenario di riferimento per il settore pubblico

Prossimamente online (Dicembre 2021)

Il report presenta un approfondimento della Ricerca 2021 dell'Osservatorio Smart Working e del Tavolo di Lavoro Smart Working nella PA, specifico per il settore pubblico. Il report offre una panoramica dello scenario di riferimento per le PA illustrando la diffusione del fenomeno, le caratteristiche dei progetti e delle iniziative realizzate, i benefici e gli ostacoli presenti nel settore pubblico.

Approfondisci il tema di ricerca su osservatori.net con i Report online

Osservatori On Demand

I Programmi 2021 di aggiornamento continuo



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

31

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

Tutti gli eventi possono essere seguiti in diretta oppure on demand sulla piattaforma osservatori.net

Programma tematico dedicato:
HR Innovation & Smart Working Practice (2021)



L'eredità dell'emergenza COVID-19 sul modo di lavorare

17.02.2021 – WEBINAR



Lo Smart Working nella PA: prospettive per il settore pubblico

10.03.2021 – WEBINAR



Le tecnologie che abilitano lo Smart Working

14.04.2021 – WEBINAR



Recruiting su LinkedIn: analisi delle talent solution e di come vengono utilizzate

24.04.2021 – WEBINAR



Talent Acquisition & Retention: l'evoluzione delle pratiche di employer branding, ricerca e selezione per attrarre e trattenere i candidati tra fisico e virtuale

30.06.2021 – WEBINAR



Performance management e clima aziendale: esempi, trend e strumenti tecnologici a supporto

22.09.2021 – WEBINAR



Intelligenza artificiale nelle HR: applicazioni e livello di diffusione degli algoritmi di AI nella gestione delle risorse

27.10.2021 – WEBINAR

Approfondisci il tema di ricerca su osservatori.net con il Programma tematico dedicato

Gruppo di Lavoro

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

32



Mariano Corso
Responsabile Scientifico



Fiorella Crespi
Direttrice



Alessandra Gangai
Direttrice della Ricerca Smart Working nella PA



Martina Mauri
Ricercatrice Senior



Rita Zampieri
Ricercatrice



Chiara Tamma
Ricercatrice Junior



Dora Caronia
Analista Senior



Veronica Saletti
Analista Junior

Hanno inoltre collaborato:



Luca Gastaldi
Senior Advisor



Isabella Gandini
Senior Advisor



Jessica Pluchino
Senior Advisor

Advisory Board

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net



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

Direttore 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 Cazzaroli

Ingegnere libero professionista



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

Advisory Board

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net



Mara Maffei
IT Manager Italia,
Heineken Italia



Elena Miglia
Dirigente RU,
Comune di Milano



Patrizia Ordasso
Responsabile Affari Sindacali,
Intesa Sanpaolo



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



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



Elisabetta Scolari
Welfare Specialist People Management,
Credito Emiliano



Paolo Sottili
Direttore Generale,
ALFA Liguria



Lorenzo Succio
HR Service Delivery Europe,
CNH Industrial



Stefano Tomasini
Direttore Centrale dell'Organizzazione Digitale,
INAIL



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

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

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

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

I fattori distintivi

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

- 1. Ricerca.** Le attività di ricerca sono svolte da un team di oltre 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione.
- 2. Aggiornamento.** Osservatori.net è il punto di riferimento per l'aggiornamento professionale sull'innovazione digitale. Il portale è una fonte unica di informazioni e dati basati su Pubblicazioni, Webinar e Workshop realizzati da analisti ed esperti con un know-how unico e distintivo. Il tutto è erogato tramite una piattaforma multimediale e interattiva per l'aggiornamento a distanza.
- 3. Comunicazione.** Attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni gli Osservatori diffondono buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale, realizzando ogni anno oltre 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 sono classificabili in 3 macro categorie:

- 1. Digital Trasformation**, 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 | Data Center (Tavolo di Lavoro) | Digital B2b | eCommerce B2c | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Quantum Technologies (Tavolo di Lavoro) | Space Economy

Verticals:

Business Travel | Cloud per la PA (Tavolo di Lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics “Gino Marchet” | Digital Content | Digital Identity | Digital Procurement (Tavolo di Lavoro) | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Pharma (Tavolo di Lavoro) | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Life Science Innovation | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City (Tavolo di Lavoro) | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0

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

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

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

In un contesto in cui l'innovazione digitale ha sempre più rilevanza per la competitività delle imprese e il cambiamento incessante caratterizza le nuove tecnologie, aggiornarsi è fondamentale per tutti i professionisti a vari livelli aziendali.

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di 90 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni punta a fornire a professionisti, manager e imprenditori

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



Report

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



Workshop e Webinar Premium

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



Programmi tematici

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



**Inizia la prova gratuita oppure Abbonati ora
e intraprendi il tuo percorso di crescita**

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

**Per informazioni contatta
Andrea Vanazzi**

02 2399 4813 | 342 9212906

andrea.vanazzi@osservatori.net

School of Management del Politecnico di Milano

www.som.polimi.it



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

38

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

La School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: EQUIS, ricevuto nel 2007, AMBA (Association of MBAs) nel 2013, e AACSB (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021).

Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). Inserita nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con 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 2021 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking.

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

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

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e 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, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

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

Sostenitori della Ricerca

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

40

Partner

- 4WardPRO
- Accenture
- Avaya
- Cisco
- Citrix
- Doxa BVA
- DXC Technology
- Google Cloud
- TIM
- Il Prisma
- JLL
- Lenovo
- Logitech
- Microsoft
- New Tech Consulting
- Phygiwork
- Poly
- Progetto CMR
- Ricoh
- Sedus
- Workhera

Sponsor

- Dell Technologies
- Jointly

Supporter

- Assogestioni

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

41



4wardPRO nasce dall'unione di competenze ed esperienze di 4ward e PROGEL, con lo scopo di portare una nuova visione della Corporate Resiliency a tutte le aziende che desiderano non solo indirizzare il cambiamento, bensì abbracciarlo. Aiutiamo i nostri clienti a realizzare un nuovo modo di vivere e lavorare, grazie alla passione e alle competenze acquisite in 30 anni di esperienza. Operiamo con un approccio integrato nelle più importanti aree IT: Data driven & AI Solutions, IT Governance, Modern Work, Adoption Change Management & Learning, Cybersecurity, Managed Services, anche grazie alla creazione di alcune soluzioni proprietarie.

4wardPRO fa parte di Impresoft Group, uno dei maggiori gruppi ICT italiani, con un fatturato che supera i 60 milioni e oltre 3500 clienti attivi su tutto il territorio italiano, con alcune eccellenze anche fuori dai confini nazionali. Il gruppo è in grado di fornire ad aziende di diverse dimensioni ed operanti in molteplici segmenti di mercato, supporto e consulenza nella scelta delle migliori business application e di tutte le soluzioni e i servizi legati alla

Corporate Resiliency.

Il cambiamento deve essere anticipato e governato. Per guidare la propria azienda verso il futuro è necessario ripensare il modo in cui si opera, modificare la propria prospettiva e assecondare la dinamicità e la competitività dei mercati. In 4wardPRO conosciamo il contesto in cui operano le aziende, le tecnologie che lo popolano e le tendenze attuali. Siamo abituati a confrontarci con il cambiamento ogni giorno e puntiamo al raggiungimento della Corporate Resiliency anche per i nostri clienti grazie a soluzioni efficaci, concrete e agili. Siamo il partner strategico in grado di anticipare l'innovazione tecnologica per ottimizzare i processi operativi, migliorare la tua produttività e permetterti di realizzare nuove modalità di interazione con tutti i tuoi stakeholder.



Christian Parmigiani
Chief Executive Officer

Christian.Parmigiani@4wardpro.it
www.4ward.it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

42

accenture

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 569.000 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.



Stefano Trombetta

Talent & Organization Lead di Accenture Strategy & Consulting

stefano.trombetta@accenture.com
www.accenture.com/it-it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

43

AVAYA

Avaya, leader mondiale in soluzioni e servizi di comunicazione e collaborazione, offre soluzioni per la customer ed employee experience in modalità Cloud, ibrida e on-premise a seconda delle esigenze e del processo di trasformazione digitale che le imprese pubbliche e private di qualsiasi dimensione e settore di mercato si trovano ad affrontare.

Il Cloud è elemento centrale: 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 attraverso la modalità di acquisto delle licenze software in modalità Subscription.

Le soluzioni di **Comunicazione e Collaborazione Unificate** in particolare, sono pensate per aumentare la produttività e la collaborazione tra team di lavoro, riducendo al contempo i costi grazie all'integrazione di più modalità di comunicazione nella formula "tutto-in-uno": Avaya infatti

ti 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, liberiamo le persone dalle loro scrivanie e offriamo loro un modo più naturale ed efficiente di mettersi in connessione, di comunicare e di condividere, quando, dove e come vogliono, supportando le organizzazioni nella migrazione verso modelli di **smart working**, sempre più diffusi e imprescindibili nel business del new normal da post-pandemia. La nostra caratteristica è fornire sistemi aperti, integrabili e personalizzabili attraverso l'ampio portafoglio **Avaya OneCloud™** che include soluzioni UCaaS, CCaaS, CPaaS unitamente a servizi professionali ad alto valore aggiunto.



Anna Banfi

Head of Field Marketing – Avaya West, East, South Region

banfi@avaya.com
www.avaya.com/it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

44



Cisco è da oltre 30 anni il motore di internet. Fondata nel 1984 l'azienda, guidata dal CEO Chuck Robbins, ha sede a San Josè, opera in tutto il mondo ed ha registrato nell'ultimo anno fiscale un fatturato di 49,3 miliardi di dollari (FY 2020).

Guidando l'evoluzione delle tecnologie di rete, forte di costanti investimenti su talenti, ricerca e sviluppo, partnership e innovazione aperta, Cisco sta ridisegnando completamente ciò che la rete può fare, per offrire una piattaforma più intelligente e sicura per affrontare le sfide della trasformazione digitale oggi e in futuro.

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

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

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



Enrico Miolo

Collaboration Leader Cisco Italia

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

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

45

citrix™

Citrix (NASDAQ: CTXS) sviluppa tecnologie per un workspace sicuro e unificato che aiuta le organizzazioni a liberare il potenziale umano, dando alle persone un'esperienza di lavoro unificata e coerente: sempre, ovunque e con ogni tipo di dispositivo.

La nostra esperienza ci dice che per lo smart working serve molto di più che collaboration e accesso remoto: occorre focalizzare le persone su ciò che è più rilevante per il proprio lavoro e che le renda produttive e impegnate. Per godere dei benefici di una forza lavoro "impegnata" le organizzazioni devono investire sull'employee experience, che è modellata dalla cultura aziendale, ma anche dall'organizzazione degli spazi fisici e dalla corretta tecnologia per gli spazi di lavoro (workspace) digitali. Lavorare in modo Smart infatti non è necessariamente sinonimo di maggior produttività individuale o di miglior ingaggio rispetto agli obiettivi aziendali; l'insieme delle percezioni che ognuno ha operando con un'organizzazione e i progressi individuali che possiamo conseguire dipendono fortemente dall'essere facilitati o ostacolati

dalla tecnologia utilizzata per lavorare. Non basta una collezione di strumenti per il lavoro remoto per costituire un workspace digitale. Citrix permette di avere sempre l'accesso più facile e sicuro a tutte le risorse necessarie per operare al meglio, indipendentemente da dove siano localizzate o con quale tecnologia siano realizzate. Con Citrix si crea un workspace digitale unificato che "organizza" il lavoro, lo "guida" – riducendo il tecnostress ed eliminando il rumore digitale – e "automatizza i task" a basso valore aggiunto, a vantaggio di efficienza e produttività individuali, di team o interdipartimentali.

Così: le persone vivono la miglior esperienza di lavoro con il proprio workspace digitale; il reparto IT lo gestisce in modo unificato e sicuro in ambienti multi cloud ibridi.



Fabio Luinetti
Country Manager Citrix Italia

fabio.luinetti@citrix.com
www.citrix.com/it-it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

46



BVA Doxa, con oltre 70 anni di storia, è la prima società di ricerche di mercato in Italia e tra le prime in Europa. Doxa ha sviluppato negli anni un percorso di continua innovazione che l'ha portata a essere leader sia nelle metodologie di ricerca più tradizionali sia in quelle più evolute.

Pionieri nel lancio del panel online, oggi raccogliamo dati e insights dalle digital communities, utilizziamo agili rilevazioni crowd-sourced, intercettiamo i trend globali con piattaforme Web e applichiamo gli insegnamenti delle scienze comportamentali.

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

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

Doxa continua a essere, oggi, la scelta vincente per attivare e coordinare ricerche in Italia e nel mondo, per

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

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



Luce Allorio
Research Manager

allorio.luce@bva-doxa.com
www.bva-doxa.com

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

47



DXC Technology (NYSE: DXC) helps global companies run their mission critical systems and operations while modernizing IT, optimizing data architectures, and ensuring security and scalability across public, private and hybrid clouds. The world's largest companies and public sector organizations trust DXC to deploy services across the Enterprise Technology Stack to drive new levels of performance, competitiveness, and customer experience. Learn more about how we deliver excellence for our customers and colleagues at DXC.com.

DXC Technology (NYSE: DXC) aiuta le aziende a gestire i propri sistemi e operazioni mission-critical modernizzando l'IT, ottimizzando le architetture dei dati e garantendo sicurezza e scalabilità su cloud pubblici, privati e ibridi. Le aziende più grandi del mondo e le organizzazioni del settore pubblico si affidano a DXC per fornire servizi attraverso l'Enterprise Technology Stack per raggiungere nuovi livelli di prestazioni, competitività ed esperienze dei clienti. Scopri di più su come riusciamo a raggiungere l'eccellenza per i nostri clienti e colleghi su DXC.com.



Massimo Cibien
Modern Workplace Manager

massimo.cibien@dxc.com
www.dxc.com

Google Cloud

Google Cloud è riconosciuto come uno dei leader mondiali tra i cloud provider, grazie alla sua piattaforma cloud aziendale sicura, aperta, intelligente e trasformativa. La nostra tecnologia è costruita sulla rete privata di Google ed è il prodotto di quasi 20 anni di innovazione nei campi della sicurezza, dell'architettura di rete, della collaboratività, dell'intelligenza artificiale e del software open source. Su **Google Cloud Platform** e **Google Workspace** offriamo una serie di strumenti e una tecnologia senza precedenti che aiutano a unire persone, intuizioni e idee. Clienti presenti in più di 150 paesi si affidano a Google Cloud per modernizzare il loro ambiente informatico. Il portafoglio di prodotti, servizi e strumenti di Google Cloud risponde ad ogni esigenza di business e include: **Google Cloud Platform**, con soluzioni che includono storage, infrastruttura, network, dati, analisi e sviluppo applicazioni; strumenti di **machine learning** e **API**; i tool di produttività e collaborazione di **Google Workspace**; **Maps API**, telefoni **Android**, **tablet** e **Chromebook** per le aziende.

Fabrizio Pappalardo
Head of Telco Partnerships

fpappalardo@google.com
cloud.google.com

TIM

TIM è il gruppo leader in Italia e in Brasile nel settore ICT, sviluppa infrastrutture fisse, mobili, cloud e datacenter e offre servizi e prodotti per le comunicazioni e l'intrattenimento, ponendosi all'avanguardia delle tecnologie digitali. Il Gruppo si compone di factory specializzate che offrono soluzioni digitali integrate per cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni, anche in partnership con gruppi di primaria importanza: **Noovle** è la cloud company di TIM, **Olivetti** è il polo digitale con focus sullo sviluppo di soluzioni Internet of things, **Telsy** opera nel settore della cybersecurity e **Sparkle** realizza e mette a disposizione infrastrutture e servizi internazionali. In Brasile, **TIM Brasil** è uno dei principali player nel mercato delle telecomunicazioni e leader nella copertura 4G. Nello sviluppo del business il Gruppo ha fatto propri obiettivi di tutela dell'ambiente e di inclusione sociale con l'intento di ottenere un impatto concreto e rilevante e diventare **carbon neutral nel 2030**. Con il progetto **Operazione Risorgimento Digitale** – la prima grande scuola di Internet gratuita – vengono diffuse competenze digitali al Paese, mentre **Fondazione TIM** è l'espressione dell'impegno sociale di TIM.



Alessandro Libranti
Responsabile Offerta Cloud SaaS, Marketing TIM

alessandro.libranti@telecomitalia.it
timbusiness.it
gruppotim.it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

49

= il prisma =

DESIGN HUMAN LIFE

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

Qual è il futuro dell'esperienza umana?

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

In una frase: *Design Human Life*.



Marta Milanesi

Head of Business Development Worksphere

mmilanesi@ilprisma.com
www.ilprisma.com

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

50



JLL (NYSE: JLL) è una società leader nella consulenza specializzata per il settore immobiliare e nella gestione degli investimenti. L'obiettivo di JLL è di re-immaginare il futuro del settore immobiliare per costruire un mondo migliore, utilizzando le tecnologie più avanzate per creare spazi innovativi e soluzioni immobiliari sostenibili per i nostri clienti, le nostre persone e le nostre comunità. JLL è una società Fortune 500 con un fatturato annuo di 16.6 miliardi di dollari, operazioni in oltre 80 paesi e un team globale di oltre 91.000 dipendenti (dati al 31 marzo 2021). JLL è il nome del brand, e un marchio registrato, di Jones Lang LaSalle Incorporated. Per ulteriori informazioni, visitare il sito www.jll.it



Barbara Cominelli
CEO

barbara.cominelli@eu.jll.com
www.jll.it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

51

Lenovo

Lenovo è una società da 50 miliardi di dollari US che fa parte della classifica Fortune 500, con 63.000 dipendenti e attiva in 180 mercati nel mondo. Con l'ambiziosa visione di portare a tutti la tecnologia più intelligente, Lenovo sviluppa tecnologie per creare una società digitale più inclusiva, affidabile e sostenibile. Progettando e costruendo il portfolio di smart device e infrastrutture più completo al mondo, Lenovo guida il processo di Intelligent Transformation – in grado di offrire esperienze migliori e nuove opportunità per milioni di clienti nel mondo. Per saperne di più visita www.lenovo.com, seguici su LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Weibo e resta aggiornato sulle ultime novità tramite il nostro StoryHub.



Enza Truzzolillo

Large Enterprise Country Leader Lenovo Italia

etruzzolillo@lenovo.com
www.lenovo.com

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

52

logitech

Logitech progetta prodotti per la vita di tutti i giorni, collegando le persone alle esperienze digitali a cui tengono. Più di 35 anni fa, Logitech ha iniziato a mettere in comunicazione le persone attraverso i computer e ora è un'azienda multimarca che progetta prodotti che le mettono in contatto attraverso la musica, i giochi, i video e l'informatica. L'obiettivo di Logitech Video Collaboration è rendere le riunioni video accessibili e convenienti per ogni azienda e per ogni singolo individuo, senza sacrificare la qualità. Vogliamo video-abilitare ogni sala riunioni, ogni spazio di lavoro e ogni casa. Per maggiori informazioni riguardanti Logitech e i prodotti per la video collaborazione, visitare www.logitech.com/it-it/video-collaboration/products, il blog dell'azienda oppure @LogitechVC.



Elisabetta Cardolini Rizzo
Senior Account Manager Logitech VC

ecardolinirizzo@logitech.com
www.logitech.com/it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

53



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



Luba Manolova

Direttore Divisione Microsoft 365 & CyberSecurity

lumano@microsoft.com
www.microsoft.com/it-it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

54



New Tech Consulting (NTC) è nata nel 2001 e ha come oggetto l'erogazione di cultura digitale ad imprese pubbliche e private mediante ciò che chiama Digital Mentoring, insieme a tecnologie allo stato dell'arte che la società valuta sul mercato mondiale. Costituitasi da senior dell'ICT che avevano la chiara visione di un futuro sempre più digitale, ha l'ambizione di divenire un punto di riferimento nel settore della consulenza strategica alla digitalizzazione delle organizzazioni, con particolare riferimento alla ristrutturazione organizzativa dei processi con al centro le Persone. Prendendo spunto dalla bottega rinascimentale, NTC crede molto in un percorso di affiancamento tra Maestro ed Apprendista, fatto di percorsi, di formazione sul campo, della ricerca di un "giusto tempo" per ciascuna Persona diverso, in cui la tecnologia è mezzo e non fine, di obiettivi con idee chiare, misurabili e raggiungibili in modo sostenibile. Come Maestro, NTC ritiene doveroso anche "dare l'esempio". Nel 2006 cambia modello e costituisce una "impresa a rete", formata da realtà tra loro collegate, ciascuna con sue peculiarità ed autonomia

operativa ma con un fine comune, ed una struttura più flessibile che si adatti alle richieste del mercato. Nello stesso anno ha dismesso completamente gli uffici (tranne il proprio datacenter sito a Milano) ed ha adottato al 100% quello che oggi è lo Smart Working, ma quello vero, in cui vita privata e lavoro sono coordinati da e tra Persone. I collaboratori che costituiscono questa rete (oggi più di 60 in 7 nazioni), sono professionisti e imprenditori senior che apportano decenni di esperienza in molti settori (BPR, PM, HR, HCM, Strategy, ICT, MKT), che operano in autonomia e per progetti in modalità "agile". NTC conta oggi oltre 2.000 clienti in più di 15 nazioni, da startup a multinazionali private e istituzioni pubbliche (Gruppo GPI, ISTAT, Moncler, ...).



Bruno Conte
Founder & CEO

bruno.conte@newtech.consulting
newtech.consulting

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

55



Phygiwork è un'azienda leader nella gestione professionale di hub dedicati allo *smart working* e all'*office solution* disegnati per ogni tipo di target, dalle startup, alle PMI, alle *Corporate*. Combinando un'esperienza unica e competenze specialistiche nella organizzazione innovativa degli spazi di lavoro, propone soluzioni personalizzabili, digitalizzate e pensate per garantire il massimo comfort nell'esperienza degli utenti. Le soluzioni di Phygiwork favoriscono modelli di lavoro dinamici ed efficienti attraverso l'integrazione tra ambiente fisico e mondo digitale. Il network di Phygiwork comprende 3 building, oltre 1000 postazioni, 2000 utenti, 16.500 mq di superfici attrezzate. Il modello di *work experience* di è pensato nell'ottica evolutiva della *Phygital Enterprise*, e propone un approccio ibrido, *data driven*, omnicanale ed ecosostenibile, progettato con una nuova visione del lavoro e del *workplace* coerenti con le prospettive del *New Ways Of Working*. Phygiwork ha lanciato nel 2020 il progetto *Smart Hub-Working*, come risposta alle sfide del cambiamento che il *new normal* avrà sulla gestione dei *workplace* e

della *workforce*. Il progetto prevede l'implementazione e lo sviluppo di una piattaforma software multicanale progettata lungo due dimensioni: il tempo e lo spazio. Il modello è quello di un planner intelligente che presidia i momenti di lavoro collettivi ed individuali di ogni risorsa umana, integrando le funzionalità offerte agli utenti con motori predittivi in grado di apprenderne le abitudini.



Roberto Guida
CEO di Phygiwork S.p.A.

r.guida@phygiwork.it
www.phygiwork.it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

56



Poly 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



Ilario Tricarico
Sales Manager Italia

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

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

57



PROGETTO CMR
MASSIMO ROJ ARCHITECTS

Progetto CMR è una società di progettazione integrata, nata nel 1994, e specializzata in architettura, ingegneria e design. Alla guida dell'omonimo Gruppo, che conta diverse società le cui attività spaziano dalla progettazione di uffici e di impianti sportivi alla digitalizzazione e BIM, con un fatturato consolidato, al 2020, di oltre 22 milioni di euro, Progetto CMR si avvale di più 200 professionisti, tra architetti, ingegneri civili e impiantisti, esperti di pianificazione degli spazi, project manager, designer, esperti di certificazioni ambientali. L'integrazione delle competenze è il cuore delle attività dell'azienda: per fornire al mercato soluzioni multidisciplinari alle sfide ambientali e sociali, il team collabora stabilmente con differenti professionalità, tra questi, esperti di scienze comportamentali, neuroscienze, medicina del lavoro e Università. Progetto CMR ha la sua sede centrale a Milano e ha uffici in diverse città nel mondo: Roma, Atene, Pechino, Hanoi, Istanbul, Jakarta, Mosca, Tianjin. La società milanese è inoltre partner fondatore di EAN – European Architect Network.



Alessandro Roj
Head of Business Development

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

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

58

RICOH
imagine. change.

Filiale italiana di una multinazionale presente in oltre 200 Paesi, **Ricoh** Italia si pone come un partner tecnologico a 360° proponendo soluzioni e servizi digitali che abilitano l'innovazione. È presente sul territorio con una struttura commerciale che include una sede principale, otto filiali e agenzie con localizzazione provinciale. Importante è anche la struttura Indiretta composta da 140 partner distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Ricoh Italia è in grado di supportare le aziende nella Trasformazione Digitale e nella realizzazione di workplace sicuri ed efficienti. L'innovazione proposta include infrastrutture IT on-premise e in cloud, soluzioni per la digitalizzazione e l'automazione di processi e sistemi grazie ai quali le persone possono lavorare in modo smart ovunque si trovino, secondo l'approccio "Work together, anywhere". Si tratta di un'offerta di soluzioni e servizi sviluppata a partire dalle esigenze delle aziende e dei dipendenti e in grado di adattarsi alle organizzazioni di ogni dimensione.

I servizi digitali proposti sono innovativi anche perché

integrano le competenze e le tecnologie derivanti dall'acquisizione delle attività di due aziende, Npo Sistemi – azienda leader nel mercato degli IT Services – e Mauden, importante system integrator in ambito IT.

www.ricoh.it



Davide Urso

Business Development Manager

davide.urso@ricoh.it
www.ricoh.it

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

59

sedus

Sedus 150 anni di storia dedicati alla ricerca e allo sviluppo di strategie e prodotti per la creazione di ambienti di lavoro stimolanti, nei quali le persone possano lavorare bene e volentieri, in un'atmosfera piacevole. Tutto questo per il benessere del singolo e dell'impresa. Questa è l'essenza di Sedus Stoll, azienda leader nella produzione di arredi per ufficio.

Nata nel 1871 a Waldshut in Germania, come azienda a conduzione familiare, Sedus è oggi una società per azioni non quotata in borsa, le cui quote maggioritarie sono detenute da due fondazioni no profit. Con due stabilimenti in Germania, otto filiali in Europa e una rete di rappresentanza su scala mondiale, appartiene alle aziende leader del settore a livello internazionale. Sedus ha un proprio Centro di Ricerca e Innovazione e riunisce in un unico luogo la progettazione, l'area produzione prototipi e il laboratorio per test e collaudi. Ergonomia, design, funzionalità, sicurezza, qualità ed ecosostenibilità: questi sono i criteri seguiti già in fase di progettazione prodotto. Sedus si distingue altresì per la gestione aziendale

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

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



Lorenzo Maresca
Country Manager

LorenzoMaresca@sedus.com
www.sedus.com

Sostenitori della Ricerca – Partner

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

60



Workhera fabbricadigitale è una ICT company nata nel 2000. Oggi conta all'interno del proprio organico circa 70 risorse, dotate di profonda identità tecnologica e R&D, ed è presente sul territorio nazionale con diverse sedi. Nell'ultimo anno è stata tra le prime aziende in Italia ad adottare un modello di lavoro ultraflessibile promuovendo così un approccio basato sul rapporto di fiducia tra azienda e smart worker.

La mission è racchiusa già all'interno del nome: fabbricare, dunque costruire in concreto soluzioni digitali ad alto tasso di innovazione. La volontà di sperimentare, innovare, cambiare la vita delle persone attraverso le tecnologie digitali di frontiera, unita alla passione per il digitale in tutte le sue declinazioni, dai servizi per il cittadino alle soluzioni per l'azienda e la PA, ha permesso a fabbricadigitale di produrre, nel senso letterale del termine, soluzioni per un mondo connesso.

La forte componente tecnologica, costantemente alimentata da un lab interno di R&D e da frequenti collaborazioni accademiche, ha consentito e consente di proporre

prodotti e soluzioni innovative in diversi ambiti: dalla gestione della nuova normalità in azienda alla visitor experience per le destinazioni culturali e turistiche; dal digital signage per il mondo enterprise e dell'adv fino alla urban intelligence per le smart city. Oltre ai prodotti un'esperienza pluriennale in ambito enterprise è contenuta all'interno di una business unit dedicata alle soluzioni di unified communication & collaboration.

L'attenzione posta ai temi di sicurezza, privacy ed organizzazione è testimoniata dalle certificazioni ISO 9001, ISO 22301, ISO/IEC 27001 condotte con il certificatore BSI.

www.fabbricadigitale.com



Francesca Vasini
CRO di fabbricadigitale

f.vasini@fabbricadigitale.it
www.fabbricadigitale.com

Sostenitori della Ricerca – Sponsor

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

61

DELLTechnologies

intel. Innovation
Built-In

Dell Technologies (NYSE:DELL) aiuta aziende e persone a costruire il proprio futuro digitale, trasformando il modo in cui lavorano, vivono e socializzano. L'azienda fornisce il più ampio e innovativo portafoglio di tecnologie e servizi per l'era dei dati, svolgendo un ruolo cruciale nel cambiamento del panorama digitale in tutto il mondo, grazie a soluzioni **hybrid cloud** e il nuovo **portfolio as-a-Service APEX** che semplifica il modo in cui le aziende consumano la tecnologia, un approccio uniforme per infrastruttura, dati, applicazioni e sicurezza per un futuro composto da sistemi residenti in ambienti **edge**, soluzioni di **High Performance Computing** e **iniziative di impatto sociale e sostenibilità**.



Jointly il welfare condiviso dal 2014 affianca le organizzazioni nella progettazione e realizzazione di soluzioni di welfare aziendale e people caring costruite intorno ai bisogni degli individui. Ci impegniamo per creare servizi di welfare che aggiungano valore alla vita delle persone e generino un impatto positivo su engagement e clima aziendale. L'offerta di Jointly include servizi di consulenza per il disegno di piani di welfare efficaci e strumenti per l'erogazione dei contributi welfare e la gestione dei piani di flexible benefit. Sono oltre 110.000 i servizi di welfare, su tutto il territorio nazionale, inclusi nel nostro network.



Livio Pisciotta
Dell Technologies Client Solutions Sales Manager

Livio.Pisciotta@dell.com
www.delltechnologies.com/it-it/index.htm



Gianlorenzo Sosso
Head Of Sales at Jointly Il welfare condiviso

welfare@jointly.pro
jointly.pro

Sostenitori della Ricerca – Supporter

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

62



Assogestioni è l'associazione italiana del risparmio gestito. Nata nel 1984, rappresenta oggi oltre 200 associati, tra cui la maggior parte delle SGR italiane e delle società di investment management straniere operanti in Italia, diverse banche e imprese di assicurazione che operano nell'ambito della gestione individuale e della previdenza complementare. L'associazione assiste i suoi membri offrendo consulenza e supporto tecnico su tematiche legali, fiscali, operative e promuove un dialogo costante con gli operatori del settore e le istituzioni sui temi dell'investimento, della tutela del risparmio, della corporate governance e dell'innovazione regolamentare e operativa dell'industria.



Roberta D'Apice
Direttore Affari Legali

Roberta.Dapice@assogestioni.it
www.assogestioni.it

Ringraziamenti

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

Si ringraziano tutte le organizzazioni maggiormente coinvolte nella Ricerca e che hanno partecipato attivamente alla stessa.

- 4wardPRO
- A2A
- ABB
- Accenture
- ACSM AGAM
- Adb Italia
- Aeroporto di Bologna
- Agenzia Del Demanio
- Agenzia delle Entrate
- AIG Europe SA
- AIL Nazionale
- AIPO – Agenzia Interregionale per il fiume PO
- ALD Automotive Italia
- Alfa Laval
- ALFA Liguria
- Allianz
- Alto Adige Riscossioni
- Altroconsumo Edizioni
- American Express
- Amundi Sgr
- Areoportò Guglielmo Marconi di Bologna
- ARIA
- Assicurazioni Generali
- Assogestioni
- ASST della Valtellina e Alto Lario
- ATS Insubria
- Automobile Club D'Italia
- Autostrade per l'Italia
- Avaya
- AXA Assicurazioni
- Banca D'Italia
- Banca Etica
- Banca Mediolanum
- Banca Reale
- Banco BPM
- Basf
- Bayer
- Beckhoff Automation
- Beckman Coulter
- Beiersdorf Italia
- Benetton Group
- Bennet
- Best Western Italia
- Bestway
- Biogen
- BMW
- BNL – BNP Paribas
- Bonprix
- Bosch
- Bosch Rexroth
- British Council
- Bulgari
- Buzzi Unicem
- cameo
- Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi
- Camera di commercio di Torino
- Carrefour Italia
- Cartorange
- Cassa di risparmio di Bolzano
- Cattolica Assicurazioni
- Centro Italiano Ricerche Aerospaziali
- Cerence
- Cerved Group
- CheBanca!
- Cisco
- Citrix
- CNH Industrial
- Coesia
- Coface
- Cofidis
- Comitato Telethon
- Commerciale Rmc
- Comune Di Asti
- Comune Di Bari
- Comune Di Bologna

Ringraziamenti

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

64

- Comune Di Brescia
- Comune Di Campi Bisenzio
- Comune Di Cesena
- Comune Di Milano
- Comune Di Monza
- Comune Di Parma
- Comune Di Roma
- Comune Di Torino
- Comune Di Vicenza
- Comune Di Vimercate
- Confcooperative Emilia Romagna
- Consiglio Regionale Del Veneto
- Consob
- Consorzio Ambito Territoriale N.3
- Coop Italia
- Costa Crociere
- Creditis
- Credito Emiliano
- Creval
- Cromology Italia
- CSI Piemonte
- DAB Pumps
- Danone
- Datacontact
- De Agostini Publishing
- Dell Technologies
- DHL Express Italy
- Dipartimento per le pari opportunità
- DNV GL
- Doxa
- Dr Schaer
- DWT Holding
- DXC Technology
- Edison
- Eisai
- Emmelibri
- Endress+Hauser Sigestherm
- ENEA
- Enel
- Engie
- Eni
- Epta
- ERG
- Esselunga
- Europ Assistance
- FBF
- FCA Stellantis
- Ferrovie dello stato
- Ferservizi
- Festo
- Findomestic
- Fondazione Bruno Kessler
- Fondazione ITL
- Fondazione Telethon
- Gefco
- Gesco Società Cooperativa Agricola
- GHL Express
- GlaxoSmithKline Consumer Healthcare
- Goodyear Tires Italia
- Google Cloud
- Grenke Locazione
- Groupama assicurazioni
- Gruppo Amadori
- Gruppo Hera
- Gruppo Industriale Vesit
- Gruppo Iren
- Gruppo Mutui Online
- Havas Media Group
- Hearst Magazines
- Heineken
- Henkel Italia
- Hitachi Rail STS
- Humanitas
- IGPDecaux
- Il Prisma
- Imprebanca
- Inail
- Incas
- ING Italia
- Inpeco
- Intesa Sanpaolo
- Iper la grande I
- Istat

Ringraziamenti

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

- Istituto Italiano di Tecnologia
- Italiaonline
- ITW
- Iveco
- Jointly – Il Welfare Condiviso
- Jones Lang Lasalle
- Jungheinrich
- Koelliker
- Kuehne + Nagel
- Lenovo
- Leroy Merlin Italia
- Liceo Telesio
- Logitech
- LUISS
- Luxottica
- Lyreco
- Magroup
- Maire Tecnimont
- Medtronic Italia
- MGR Management & Retail
- Microsoft
- Midi Europe
- Ministero Dell'Economia E Delle Finanze
- Ministero della Giustizia
- MM
- Moncler
- Mondadori
- Mondelez
- Nestlè Italiana
- Net insurance
- New Tech Consulting
- Nexi Payments
- NH Italia
- Npo Sistemi
- Oleificio Zucchi
- Ordine dei Medici di Brescia
- Panasonic
- Pellegrini
- Philips
- Phygework
- Pianca
- Pirelli Tyre
- Poly
- Postepay
- Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Prima Industrie
- Progetto CRM
- Provincia Autonoma Di Bolzano
- Provincia Autonoma Di Trento
- Provveditorato interregionale per l'Emilia Romagna e le Marche
- Rai Radiotelevisione Italiana
- Ranbaxy Italia
- RCM Costruzioni
- RCS MediGroup
- Reale Immobili
- Reale Mutua
- Regione Emilia Romagna
- Regione Friuli Venezia Giulia
- Regione Liguria
- Regione Lombardia
- Regione Veneto
- Rekeep
- Ricoh
- Roche Diagnostics
- Sace
- Sacmi
- Safilo
- Saipem
- Saras
- SCAI
- Schaeffler Italia
- Scuola Baricco
- Sedus
- SET
- Si.Camera
- Siemens
- Sisal
- SIT
- Sky Italia

Ringraziamenti

Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso



Guarda il video dell'evento su
osservatori.net

- Snam
- Sogei
- Soho Flordis International
- Steam
- Studio legale Toffoletto De Luca e associati
- Superstore Galilei
- Tenova
- Tetrapack
- Texa
- The Walt Disney Company Italia
- Tim
- Trentino School of Management
- UNI Ente Nazionale Italiano Di Unificazione
- Unicoop Firenze
- Unione Comuni Appennino Bolognese
- Unione Italiana Camere di commercio
- Unipolsai Assicurazioni
- Università degli Studi di Ferrara
- Università degli Studi di Padova
- Università di Parma
- Università Ca' Foscari Di Venezia
- Università Commerciale Luigi Bocconi Di Milano
- Vaillant Group
- Valmex
- Valpharma Group
- Valsoia
- VF International
- Vileda
- Webranking
- Workhera
- Wuerth
- Yoox Net-A-Porter Group
- Zurich

PARTNER



SPONSOR



SUPPORTER



Illustrazioni: *Silvia Re*
Impaginazione: *Daniilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba*

osservatori.net