POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Osservatorio Smart Working

Smart Working: una rivoluzione da non fermare

La Ricerca

Ottobre 2018

Executive Summary

Lo Smart Working continua ad essere al centro dell'attenzione mediatica e oggetto di progettualità da parte delle organizzazioni. Per fare il punto sull'avanzamento del fenomeno, la ricerca di quest'anno ha monitorato l'andamento del numero degli Smart Worker, per poi approfondire la diffusione nelle diverse tipologie di organizzazioni e gli effetti della legge sul Lavoro Agile (n°81/2017) a un anno dall'approvazione. Si è poi cercato di comprendere le caratteristiche dei progetti strutturati di Smart Working sviluppati sia nelle imprese private, sia nel settore pubblico.

Gli Smart Worker

Nel corso degli anni, grazie alla crescita della numerosità e dell'estensione dei progetti aziendali e alla copertura mediatica sul tema, la notorietà dello Smart Working si è ampliata e approfondita. Questa maggiore consapevolezza ha richiesto un affinamento della definizione delle caratteristiche che connotano gli Smart Worker. Si definiscono quindi Smart Worker coloro che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, eventualmente anche all'esterno delle sedi aziendali.

Secondo questa accezione del termine, si contano in Italia circa 480.000 Smart Worker[1], pari al 12,6% del totale degli occupati che, in base alla tipologia di attività che compongono il loro lavoro, potrebbero fare Smart Working. Rispetto allo scorso anno, coerentemente con la

[1] La stima si basa sulla rilevazione su un campione di 1.000 lavoratori, statisticamente rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti e che, in base al tipo di attività svolte, potrebbero fare Smart Working. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

nuova definizione, è stato possibile riscontrare un aumento del numero degli Smart Worker pari al 20%.

Sotto il profilo socio-demografico, gli Smart Worker sono ancora prevalentemente uomini (76%) appartenenti alla generazione X, quindi tra i 38 e i 58 anni (50%), e residenti nel nord ovest del Paese (48%).

Confrontando gli Smart Worker con gli altri lavoratori emerge come i primi siano più soddisfatti delle modalità con cui possono organizzare il proprio lavoro: il 39% degli Smart Worker si dichiara completamente soddisfatto rispetto al 18% degli altri lavoratori. Risulta maggiore la soddisfazione degli Smart Worker anche per aspetti più relazionali, relativi al rapporto con i colleghi e il proprio responsabile: il 40% degli Smart Worker è completamente soddisfatto rispetto al 23% degli altri lavoratori. Il principio di collaborazione e comunicazione aperta alla base del coordinamento e l'introduzione di maggiore libertà e flessibilità nell'organizzazione del lavoro portano, quindi, a una soddisfazione maggiore dei lavoratori.

Le motivazioni principali per cui le persone scelgono di approcciare lo Smart Working sono legate alla sfera personale e a un miglioramento del proprio benessere. Evitare lo stress da trasferimento casa – ufficio negli orari di punta è la principale motivazione (46%), seguita dal miglioramento del proprio equilibrio tra vita privata e vita professionale (43%). A queste se ne aggiungono altre legate all'impatto sul proprio lavoro: l'aumento della qualità dei risultati prodotti (41%), della propria efficienza (38%) e della propria motivazione professionale (36%). Infine, risulta importante anche la volontà di essere più sostenibile non inquinando durante il trasferimento casa – ufficio (33%).

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Lo Smart Working nelle organizzazioni: un fenomeno che procede a velocità diverse

Nelle grandi imprese la diffusione delle iniziative di Smart Working continua ad aumentare, diventando un requisito necessario a mantenere la competitività. Il 56% del campione[2] dichiara di avere in essere progetti strutturati[3], rispetto al 36% dell'anno scorso; calano le iniziative gestite in modo informale, ovvero senza che sia attivato un progetto vero e proprio (2% del campione). L'8% del campione intende introdurre lo Smart Working nella propria realtà entro i prossimi 12 mesi, mentre tra chi non ha attivato iniziative di Smart Working il 21% ritiene sia una modalità di lavoro interessante da valutare in futuro e il restante 13% dichiara di non sapere se verrà adottato in futuro o non lo ritiene di interesse.

Dall'analisi delle iniziative nelle Pubbliche Amministrazioni (PA) quest'anno emerge che solo il 9%[4] di queste ha adottato lo Smart Working, valore sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno e in cui si osserva un lieve aumento della quota di progetti strutturati, che passano dal 5% all'8%, con la conseguente riduzione dei progetti informali. Si tratta sia di iniziative già in essere lo scorso anno sia di nuovi progetti che erano stati pianificati o che sono stati attivati ex novo nel 2018.

Gli enti in cui non sono ancora presenti iniziative si distinguono tra un 8% che prevede di promuovere un'iniziativa di Smart Working entro i prossimi 12 mesi, un 36% che si dichiara possibilista in merito ad un'introduzione futura e un 38% del campione che è incerto; infine, il 6% del campione si dichiara disinteressato allo Smart Working.

La fotografia attuale denota che, nonostante lo sforzo normativo profuso e le scadenze imposte dalla direttiva Madia[5], non c'è stata nella PA quella crescita nella diffusione dello Smart Working che si sperava, dove invece rimane tutt'ora un fenomeno di nicchia per

[2] Il campione è costituito da 183 imprese con più di 250 addetti. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

[3] Per approfondimenti sulle iniziative di Smart Working si veda la sezione studi di casi del presente booklet e la sezione business case del sito www.osservatori.net

[4] Il campione è costituito da 358 PA con più di 10 addetti. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

[5] Direttiva per l'attuazione dei Commi 1 e 2 dell'Art. 14 della Legge 124/2015

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

poche amministrazioni coraggiose. Nel dare una lettura complessiva dello Smart Working nel settore pubblico nell'ultimo anno, occorre però citare anche le numerose iniziative di sensibilizzazione delle PA fatte sul territorio, che hanno contribuito a fare cultura sul tema e a mettere a fattor comune esperienze e pratiche. Tali iniziative dovrebbero aver posto le basi per una crescita futura di progetti nel settore pubblico.

[6] La rilevazione ha coinvolto 501 PMI tra i 10 e i 249 addetti, campione statisticamente rappresentativo. Per approfondimenti si veda la nota metodologica.

Nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) la diffusione risulta stabile rispetto al 2017: nel 2018 il 24% delle PMI[6] ha delle iniziative, mentre nel 2017 la quota si attestava al 22%; tra il 2017 e il 2018 si osserva inoltre un leggero incremento sia dei progetti strutturati (8%), sia di quelli gestiti informalmente (16%).

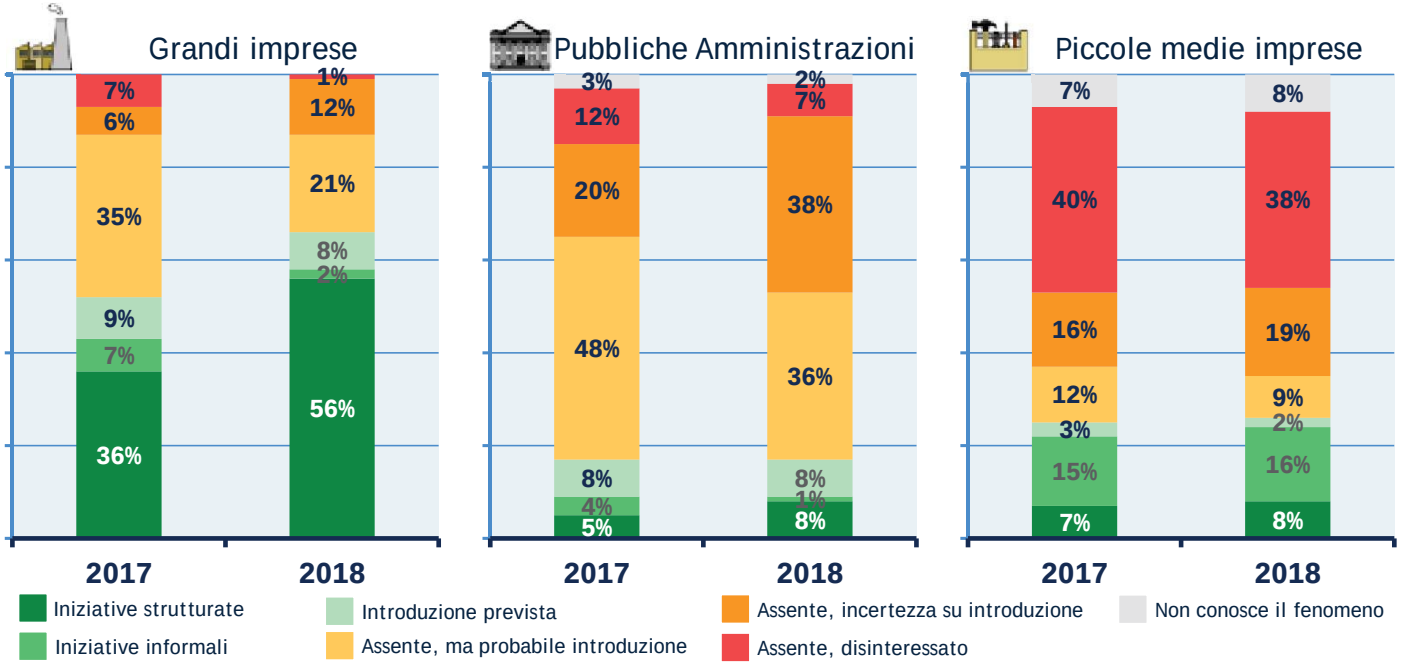


FIG 1. DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING IN ITALIA

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

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

A differenza delle altre tipologie di organizzazioni, nelle PMI è molto elevato il numero di realtà che si dichiarano completamente disinteressate all'introduzione dello Smart Working (38%); bisogna considerare tuttavia che per le PMI le iniziative di sensibilizzazione e formazione sul tema sono state molto limitate, soprattutto in considerazione al grande numero di realtà di questo tipo presenti in Italia[7] e alla loro dispersione sul territorio. Un esempio di queste iniziative seppur in senso ampio è il Voucher per la digitalizzazione delle PMI che ha consentito, alle aziende che ne hanno fatto domanda, di finanziare in parte le azioni di introduzione dello Smart Working.

[7] Fonte Istat 2016: PMI tra 11 e 249 addetti sono circa 206.200: https://bit.ly/2BYDCBE

Gli effetti della normativa

A un anno dall'introduzione delle innovazioni normative si può iniziare a stimare sia l'impatto della legge sul Lavoro Agile in termini di incentivo all'adozione di iniziative di Smart Working, sia gli effetti associabili alle procedure introdotte dalla legge stessa come la comunicazione degli accordi individuali al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e a INAIL[8].

L'approvazione della legge è sicuramente stata di stimolo all'attivazione di iniziative più per il settore pubblico che per il privato: il 60% delle PA con progetti strutturati indica l'introduzione della normativa quale stimolo, rispetto al 17% delle grandi imprese e al 17% delle PMI. La restante parte delle realtà in ciascun settore dichiara che la legge non ha avuto un effetto rilevante in quanto aveva già pianificato di introdurre lo Smart Working o già avviato sperimentazioni prima dell'evoluzione normativa.

[8] Procedura Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali https://bit.ly/2E1QmdE e Direttiva INAIL https://bit.ly/2Fnzle3

Passando invece alle procedure richieste dal nuovo quadro normativo, queste hanno avuto un effetto negativo per il 45% del campione delle grandi imprese perché hanno comportato

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

alcune complessità nelle comunicazioni da effettuare e una maggiore onerosità nell'adeguamento degli accordi individuali o delle policy. La definizione di procedure ha, invece, avuto un impatto positivo secondo il 27% delle PA che hanno dei progetti strutturati e un effetto negativo per il 30%. In particolare, a differenza del settore privato, l'elemento percepito come più critico è la procedura di comunicazione al Ministero del Lavoro e all'INAIL; al contrario, l'adeguamento delle policy e degli accordi individuali non sono difficoltà critiche per le PA, probabilmente perché i progetti nel settore pubblico sono stati sviluppati principalmente a valle della legge e i regolamenti e le procedure connesse sono state realizzate dagli enti seguendo le indicazioni delle disposizioni richieste dai provvedimenti normativi.

Per quanto riguarda le PA occorre considerare un ulteriore elemento quest'anno: l'obbligo derivante dalla riforma Madia, che richiede a tutti gli enti pubblici di dare la possibilità ad almeno il 10% dei dipendenti di fruire di forme flessibili di organizzazione del lavoro (tra cui lo Smart Working). Solo il 15% del campione ha raggiunto o superato questo obiettivo e il 18% del campione intende raggiungerlo entro i termini definiti dalla riforma. La restante parte del campione (19%) pensa di raggiungerlo entro i prossimi 12 mesi, ma quasi 1 PA su 2 non lo ritiene raggiungibile. Quest'ultimo dato getta certamente un'ombra sulle prospettive di adozione dello Smart Working nel settore pubblico e, più in generale, sulla capacità del governo centrale di incidere realmente sulle scelte e i comportamenti reali delle PA. Bisogna a questo proposito sottolineare che, benché la direttiva Madia fosse esplicita rispetto a obblighi e scadenze, non si prevedevano incentivi e finanziamenti specifici né sanzioni in caso di inadempienza. Da ultimo, il cambio di legislatura e il fatto che il nuovo governo non si sia pronunciato relativamente all'importanza di sostenere gli obiettivi della riforma hanno senz'altro depotenziato la norma e dato spazio alle, purtroppo ataviche, resistenze e inerzie al cambiamento organizzativo da parte delle PA del nostro Paese.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Lo Smart Working nelle grandi imprese

Nelle grandi imprese il fenomeno dello Smart Working è ampiamente diffuso e il suo impatto è sempre più evidente e pervasivo. Resta tuttavia uno zoccolo duro del 13% di realtà che non hanno sviluppato e non intendono sviluppare iniziative in tal senso o che non sanno se lo faranno in futuro. Le principali motivazioni alla base di questa scelta sono la mancanza di interesse, la resistenza al cambiamento da parte dei responsabili e l'impressione che tale approccio non sia applicabile alla propria realtà aziendale. Questi ostacoli confermano che il commitment da parte del top management, sebbene non sufficiente per la realizzazione e il successo di un progetto di Smart Working, può agire come barriera. Se mancasse una forte dichiarazione di impegno da parte del management o si avesse la percezione che si tratti di un'iniziativa disallineata con la cultura o gli obiettivi del business, difficilmente manager e lavoratori promotori del cambiamento troverebbero la forza di avviare iniziative concrete.

Le iniziative di Smart Working presenti nelle grandi imprese includono progettualità eterogenee rispetto a tre aspetti: il livello di maturità, le leve di progettazione utilizzate (che delineano diversi modelli di Smart Working) e la governance.

La maturità e le leve di progettazione nei progetti di Smart Working

Il livello di maturità delle iniziative è elevato nel 56% delle aziende del campione con progetti strutturati di Smart Working: solo il 16% è in fase di sperimentazione del modello e sta sviluppando un progetto pilota che, nella maggior parte dei casi, dura circa 6 mesi e coinvolge circa il 14% della popolazione aziendale. Il 44% si trova invece in una fase più matura, di estensione della partecipazione all'iniziativa a una più platea più ampia. Infine, il restante 40% dei progetti è a regime, ovvero coinvolge tutti coloro che possono essere inclusi nel progetto.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Per sviluppare un progetto strutturato di Smart Working, occorre creare iniziative congiunte e coerenti afferenti a quattro leve di progettazione:

- *policy organizzative*, che riguardano aspetti di flessibilità rispetto a orario e luogo di lavoro;
- *layout fisico*, che ha un impatto significativo sulle modalità di lavoro e sul benessere delle persone;
- le scelte riguardanti le *tecnologie digitali*, che possono combinare spazi di lavoro fisici e virtuali, facilitando la comunicazione e la collaborazione dentro e fuori l'organizzazione;
- *comportamenti delle persone e stili di leadership*, legati sia alla cultura dei lavoratori sia all'approccio da parte dei manager all'esercizio dell'autorità e del controllo.

Le scelte compiute dalle imprese rispetto alle *policy organizzative* e al *layout fisico* permettono di identificare tre diversi modelli di Smart Working. Il modello più diffuso tra le grandi imprese comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, scelta adottata dal 53% nelle grandi imprese, mentre il restante 47% dei progetti strutturati nelle grandi imprese affianca al lavoro da remoto iniziative di ripensamento degli spazi. Non sono presenti nelle grandi imprese progetti strutturati di Smart Working basati esclusivamente sul ripensamento degli spazi.

Rispetto al luogo in cui lavorare, il 45% del campione delle grandi imprese lascia alle persone completa autonomia e libertà di scelta. Le altre organizzazioni preferiscono specificare i luoghi consentiti nella policy che regolamenta il progetto: i più diffusi sono l'abitazione del lavoratore (80%), le altre sedi aziendali (74%), gli spazi di coworking (58%) e i luoghi pubblici (52%).

La rivisitazione del *layout fisico* degli spazi di lavoro, quando è presente, dipende sia da un bisogno di migliorare l'efficienza di gestione degli spazi, sia dalla consapevolezza che

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

ambienti e arredi, se diversificati e progettati in base alle necessità delle persone, permettono di lavorare meglio.

Secondo la rilevazione condotta coinvolgendo i facility manager di grandi imprese con progetti strutturati emerge che, nelle aziende che hanno riprogettato recentemente gli spazi o lo stanno facendo ora, la configurazione degli ambienti è in evoluzione: alcune nuove tipologie di spazi sono in aumento rispetto alla precedente configurazione, mentre altre diminuiscono, coerentemente con il cambiamento del modo di lavorare. Ad esempio, nel 71% del campione gli uffici singoli diminuiscono e vengono sostituiti da spazi differenziati e multifunzione come le aree destinate al relax e al recupero di energie, che aumentano nel 79% delle aziende campione, o le aree destinate ai locker individuali (64%), fondamentali nei progetti in cui l'assenza di postazioni assegnate richiede che vi siano zone in cui le persone possano lasciare i propri effetti personali. Aumenta anche la diffusione di phone booth (57%), spazi ideali per supportare le attività di comunicazione che coinvolgono poche persone e le touch-down area per il lavoro temporaneo (57%). Questo conferma la tendenza per cui in sede lo spazio dedicato al singolo diminuisce a favore di spazi comuni non assegnati ma "specializzati" rispetto a specifici bisogni. La riprogettazione degli spazi fa tesoro delle esperienze altrui e mette al centro la persona: il 48% delle grandi aziende campione si ispira a progetti sviluppati da altre organizzazioni, mentre l'attenzione alla *user experience* delle persone nell'utilizzo degli spazi e delle tecnologie sono aspetti tenuti in considerazione dal 48% delle grandi aziende.

Le *tecnologie digitali* sono un fattore abilitante fondamentale per lo Smart Working, sia perché permettono alle persone di lavorare in modo sicuro ed efficace anche all'esterno dell'azienda, sia perché alcune di esse contribuiscono a migliorare l'utilizzo degli spazi interni dell'azienda stessa.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

La maggior parte delle grandi imprese ha introdotto nuove tecnologie digitali per supportare i progetti di Smart Working; le organizzazioni che non agiscono su questa leva hanno già a disposizione le dotazioni e le infrastrutture necessarie. Nel 59% dei casi il progetto ha richiesto un'integrazione della dotazione presente con nuovi strumenti per abilitare un cambiamento nel modo di lavorare. Nel 27% dei casi la direzione IT non ha implementato alcuna azione specifica in quanto gli Smart Worker erano già dotati delle tecnologie necessarie, nel 23% dei casi per adeguare la dotazione le aziende hanno fatto ricorso a logiche di BYOD[9] o utilizzato strumenti in condivisione tra le persone (14%).

[9] **Bring Your Own Device, cioè policy che consentono l'utilizzo di dispositivi personali per lavorare.**

Solo in pochi progetti l'integrazione della dotazione si traduce nella definizione di un budget ad hoc (26%), nella maggior parte dei casi non è previsto o perché non si ritengono necessari extra costi (13%) o perché le iniziative realizzate erano già previste nei piani della direzione IT (22%) oppure perché il budget necessario verrà stanziato di volta in volta in base alle necessità (30%). Il restante 9% non sa se sia stato stanziato un budget ad hoc. In generale, tuttavia, non sempre l'assenza di un budget denota una scarsa attenzione al tema della tecnologia, poiché è una scelta che può risentire del livello di maturità del progetto.

L'introduzione dello Smart Working nelle organizzazioni richiede di modificare gli *stili di leadership e i comportamenti delle persone* orientandoli sempre più verso la responsabilizzazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi. Tale passaggio culturale richiede da principio un grande sforzo in termini di coordinamento e pianificazione delle attività lavorative, in modo da tener conto della flessibilità che il nuovo modello di organizzazione del lavoro porta con sé. Di conseguenza, i responsabili devono acquisire quelle competenze necessarie a passare da una logica di gestione "per urgenze" ad una logica "per obiettivi" basata sulla programmazione delle attività, in modo da misurarne il valore in base ai risultati. A questi aspetti si aggiunge poi la necessità di creare presupposti di fiducia e conoscenza reciproca,

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

per facilitare il coordinamento, la collaborazione e le relazioni tra le persone anche a distanza e in modo virtuale.

Per capire se le organizzazioni con progetti di Smart Working abbiano anche degli stili di leadership coerenti e confrontarli con le altre realtà, nella ricerca di quest'anno è stato chiesto ai responsabili HR un'autovalutazione della propria organizzazione rispetto ad alcuni statement che descrivono gli elementi costitutivi di una leadership smart.

I principi su cui si basa uno stile di leadership smart sono:

- *Sense of community*: capacità dei capi di incoraggiare le persone a collaborare con tutti i colleghi dell'organizzazione in modo aperto;
- *Virtuality*: capacità di decidere di volta in volta le modalità e gli strumenti di comunicazione da utilizzare con i collaboratori;
- *Flexibility*: capacità di recepire le esigenze personali dei collaboratori e integrarle nelle modalità di organizzazione del lavoro;
- *Empowerment*: capacità di responsabilizzare i collaboratori, coinvolgendoli nelle decisioni, appoggiando le loro idee quando opportuno e stimolandoli a proporre miglioramenti nelle modalità di organizzazione del lavoro.

Per ciascuno di essi è stato chiesto un grado di accordo su una scala da 1 (completo disaccordo) a 10 (completo accordo). Confrontando le organizzazioni che hanno progetti di Smart Working con quelle che lavorano in modo tradizionale emerge che i manager delle organizzazioni Smart hanno maggiori capacità su tutti questi aspetti.

In particolare, gli aspetti su cui è presente un gap maggiore tra le organizzazioni con progetti di Smart Working e le altre sono, nell'ordine: *sense of community* (gap: 2 punti), *virtuality* (gap: 1,6) e *flexibility* (gap: 1,5). Seppur presente, è meno rilevante il gap sugli aspetti relativi all'*empowerment*.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

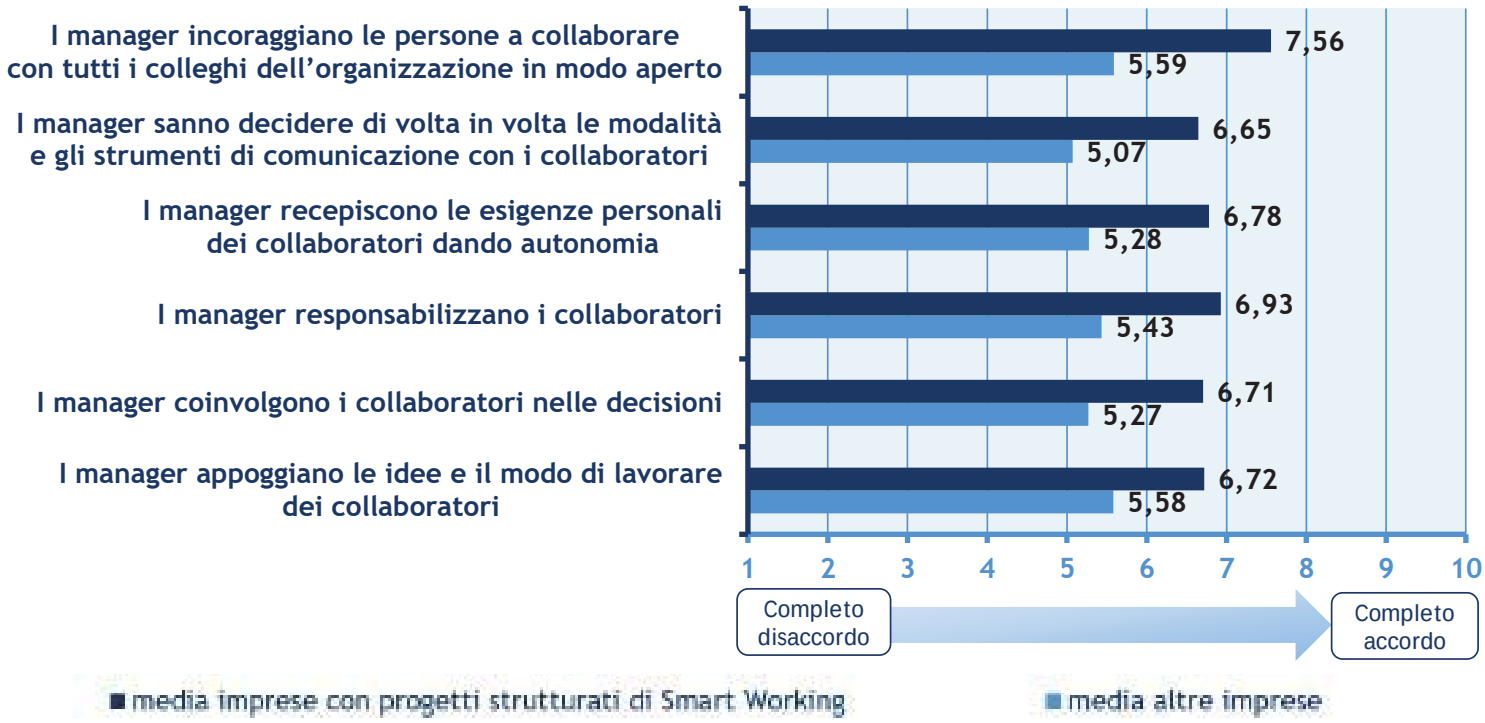


FIG 2. STILI DI LEADERSHIP DEI MANAGER

Un progetto di Smart Working è quindi un processo complesso di cambiamento che richiede di agire contemporaneamente su più leve e di trovare il giusto bilanciamento di iniziative; vanno considerate le specificità e gli obiettivi dell'organizzazione affinché ciascuna realtà riesca a declinare il fenomeno creando il proprio modello di Smart Working.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

La governance del progetto: chi coinvolgere e cosa monitorare

La complessità e la diversità delle leve di progettazione dei progetti di Smart Working richiede una governance che preveda il coinvolgimento di più attori all'interno dell'organizzazione, con competenze e aree di responsabilità differenti. A questi si integrano anche degli interlocutori esterni alla realtà aziendale.

Nel 30% delle grandi imprese guida l'iniziativa un team costituito da referenti di più funzioni aziendali; nella maggior parte delle grandi aziende (70%), invece, vi è un unico responsabile di progetto che nella quasi totalità dei casi fa capo alla direzione HR, mentre nel restante è il top management. Al di là della responsabilità puntuale, nel progetto di Smart Working sono comunque coinvolti rappresentanti di più funzioni aziendali: il 99% dei progetti coinvolge la direzione HR, l'89% la direzione IT e l'80% il top management.

Solo il 37% del campione delle grandi imprese è completamente autonomo nella realizzazione delle iniziative di Smart Working e adopera solo risorse interne. Nella maggior parte dei casi, infatti, sono coinvolti anche dei soggetti esterni: si tratta di consulenti o società di consulenza (40%), centri di ricerca (34%) e esperti di altre organizzazioni (24%) con i quali ci si confronta per comprendere quali siano le principali criticità legate al progetto e come superarle.

Un ulteriore aspetto da non sottovalutare in tema di governance dei progetti di Smart Working riguarda il monitoraggio per valutare l'andamento del progetto e per identificarne le criticità e intervenire con azioni correttive.

Le grandi imprese che adottano lo Smart Working monitorano prevalentemente aspetti quali la frequenza di adozione dello Smart Working e le caratteristiche degli Smart Worker (86%) e la soddisfazione delle persone in relazione all'iniziativa (80%). Altri aspetti monitorati sono le criticità in relazione al progetto (51%), gli impatti sugli indicatori HR come il tasso di assenteismo o gli straordinari (49%), e la qualità del lavoro e del servizio al cliente (48%).

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I progetti di Smart Working nelle PA

Nel settore pubblico le realtà che non hanno sviluppato e non intendono sviluppare iniziative in tal senso o che non sanno se lo faranno in futuro, indicano come principale ostacolo all'adozione dello Smart Working la difficile applicazione del modo di lavorare alla propria realtà (49%), valore in diminuzione rispetto al 2017. Tale limite è imputabile alla percezione che molte attività presenti negli enti pubblici non siano compatibili con il lavoro da remoto. Tra gli altri ostacoli all'avvio dei progetti, segnalati da meno del 27% del campione, vi sono le procedure burocratiche ritenute troppo complesse, la limitata conoscenza degli approcci per l'introduzione dello Smart Working, la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili e le attività poco digitalizzate.

La maturità e le leve di progettazione nei progetti di Smart Working

La maturità nelle iniziative in questa tipologia di organizzazioni è molto limitata: la maggior parte dei progetti strutturati è in fase di sperimentazione (57%), mentre solo il 20% è in estensione e il 23% è a regime. Quest'ultimo dato, che potrebbe essere interpretato positivamente, in alcuni casi viene però riferito al raggiungimento dell'obiettivo fissato dalla direttiva Madia o al target previsto in fase progettuale: non significa quindi che tutta o gran parte della popolazione aziendale sia coinvolta, ma che lo è la popolazione a cui il progetto si rivolge.

Il modello di Smart Working più diffuso nelle PA e adottato dalla quasi totalità di queste (93%) comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, mentre il restante 7% affianca ad esso anche il ripensamento degli spazi. Non sono quindi presenti progetti focalizzati solo sulla leva del layout fisico degli ambienti.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Nella scelta del luogo in cui lavorare il 30% dei progetti strutturati non dà vincoli di luogo; per le PA che invece definiscono, all'interno delle policy organizzative, delle linee guida sui luoghi consentiti, l'abitazione è l'alternativa più citata, seguita da altre sedi dell'ente (73%).

In materia di *policy organizzative* è interessante evidenziare come nelle PA una procedura che si sta diffondendo più che nel settore privato sia legata alla candidatura che avviene sempre più spesso sottoponendo un proprio progetto individuale. Si tratta di un documento in cui le persone che vogliono partecipare all'iniziativa descrivono gli obiettivi che si propongono di raggiungere partecipando al progetto di Smart Working ed evidenziano i possibili indicatori per monitorarne il raggiungimento.

Per quanto riguarda le scelte relative alle *tecnologie digitali*, i forti vincoli di spesa che connotano il settore pubblico frenano gli investimenti per adeguare la dotazione tecnologica nei progetti di Smart Working, che viene integrata nel 45% dei casi di progetti strutturati. Se tale adeguamento non è stato fatto la motivazione solo in pochi casi è da ricercarsi nell'adeguatezza della dotazione tecnologica attuale per poter fare Smart Working (17%); più spesso è avvenuto per la scelta di favorire l'utilizzo di strumenti personali per lavorare da remoto (41%) o di ricorrere a strumenti in condivisione (21%).

Rispetto agli *stili di leadership e ai comportamenti delle persone*, considerato il limitato numero di persone coinvolte ad oggi nei progetti di Smart Working, non è possibile rilevare l'impatto dei progetti sulle caratteristiche degli stili di leadership.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

La governance del progetto: chi coinvolgere e cosa monitorare

I referenti interni coinvolti nella gestione di un progetto di Smart Working sono tipicamente la direzione HR (86%) e la direzione IT (69%), ma anche le rappresentanze sindacali (69%), mentre il vertice dell'organizzazione viene coinvolto solo nel 52% dei casi. Quest'ultimo dato potrebbe dipendere dal fatto che in molte PA il vertice cambia frequentemente in relazione alla durata del mandato e a seguito delle vicissitudini politico-elettorali.

Nel settore pubblico prevale un approccio interno alla gestione dei progetti di Smart Working: il 55% delle PA con progetti strutturati utilizza solo risorse interne per la realizzazione dell'iniziativa. Tra i soggetti esterni coinvolti nel 24% delle PA si tratta di altri soggetti pubblici, ad esempio nell'ambito di tavoli di lavoro e/o ha partecipato a iniziative realizzate dal Dipartimento per le Pari Opportunità e solo il 21% ha coinvolto esperti di altre organizzazioni non pubbliche che avevano già adottato questa modalità di lavoro. Poche PA hanno contattato consulenti o centri di ricerca.

Per quanto riguarda gli aspetti monitorati, nelle PA la soddisfazione degli utenti in relazione al progetto è al primo posto (72%), seguito dalla qualità del lavoro e di servizio reso al cittadino (52%). A parità con il secondo aspetto più monitorato, vi è l'impatto sul coordinamento interno e la frequenza di adozione dello Smart Working e caratteristiche degli Smart Worker, risultati che differiscono molto da quelli del privato. Ulteriori aspetti monitorati sono l'impatto su indicatori HR, l'impatto sui processi dell'ente e le criticità in relazione al progetto.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Le criticità e i benefici dello Smart Working

Un fenomeno come lo Smart Working richiede a tutta la popolazione aziendale di rimettersi in discussione e, come in ogni cambiamento, possono nascere delle criticità, soprattutto nella fase iniziale.

Secondo quanto emerso dalla rilevazione sui lavoratori, il 14% degli Smart Worker non percepisce alcuna criticità in relazione allo Smart Working e in generale sono poche le criticità percepite.

La più frequente, indicata però solo dal 18% dei rispondenti, è la percezione di un senso di isolamento circa le dinamiche e lo scambio di informazioni che avvengono in ufficio. Questo si spiega con il fatto che, a differenza del telelavoro, con lo Smart Working il tempo trascorso lavorando fuori dall'ufficio è piuttosto limitato. Fare Smart Working richiede un maggiore sforzo di programmazione e coordinamento e impone lo sviluppo di nuove capacità di gestione delle proprie attività lavorative, tuttavia tali aspetti e la gestione delle urgenze risultano difficoltosi solo per il 16% degli Smart Worker. Altre difficoltà sono legate alle distrazioni esterne, come la presenza di altre persone nel luogo in cui si lavora (14%), alla necessità di frequenti interazioni di persona (13%) e alla limitata efficacia della comunicazione e della collaborazione virtuale (11%). Altri aspetti critici, seppur marginali, sono la richiesta di ripianificare la giornata di lavoro da remoto da parte del responsabile per garantire la presenza in ufficio, oppure la richiesta di recarsi in sede durante le giornate di lavoro da remoto. Sono pochissimi, infine, gli Smart Worker che dichiarano di avere difficoltà nell'utilizzo della tecnologia quale criticità collegata allo Smart Working.

A fronte di poche criticità, i benefici ottenibili da questo cambio di paradigma si sono dimostrati rilevanti, non solo in termini di equilibrio e soddisfazione individuale ma anche di

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

performance delle persone e dell'organizzazione nel suo complesso. Dalle esperienze concrete raccolte attraverso lo studio di casi di successo possiamo stimare per l'organizzazione benefici pari ad un aumento della produttività dell'ordine del 15% e alla riduzione del tasso di assenteismo intorno al 20%.

Per valutare l'effetto dell'introduzione dello Smart Working sulle attività lavorative delle persone abbiamo coinvolto, nell'ambito della rilevazione che ha riguardato i lavoratori, i responsabili degli Smart Worker. A loro abbiamo chiesto di valutare su una scala da 1 (molto negativo) a 10 (molto positivo) l'impatto del progetto su alcuni aspetti legati alle performance delle proprie persone.

L'analisi ha evidenziato che più della metà dei manager ha dato un giudizio positivo o molto positivo su tutti gli aspetti che sono stati loro sottoposti. In particolare l'impatto dello Smart Working è molto positivo sulla responsabilizzazione rispetto al raggiungimento dei risultati, per il 37% dei responsabili, l'efficacia del coordinamento (33%), la condivisione delle informazioni (32%), la motivazione e la soddisfazione sul lavoro (32%) e l'efficacia nel lavoro (31%) intesa come qualità delle attività svolte. Anche sui restanti item, ovvero produttività, gestione delle urgenze e autonomia nello svolgimento delle attività lavorative, l'impatto molto positivo è consistente, come dichiara il 30% dei manager intervistati.

Sono invece molto pochi gli intervistati che mettono in luce impatti negativi: l'aspetto su cui un numero maggiore di manager dichiara di aver percepito un peggioramento con il passaggio allo Smart Working è la condivisione delle informazioni (11%), questo è dovuto al fatto che spesso lo scambio di informazioni e conoscenza nelle organizzazioni viene gestito informalmente e non in modo strutturato o tracciabile, pertanto quando la presenza fisica e continuativa in ufficio viene a mancare, si ha la percezione che le informazioni non siano condivise adeguatamente.

Ai benefici legati a produttività e organizzazione del lavoro occorre aggiungere anche quelli collegati alla riduzione dei costi vivi di gestione degli spazi fisici in termini di affitti, utenze e

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

manutenzioni. Quando le iniziative hanno previsto un ripensamento del layout della sede, i risparmi misurati sono stati nell'ordine del 30% dei costi totali.

Infine, una terza tipologia di benefici riguarda il work life balance delle persone. Le organizzazioni che hanno adottato lo Smart Working e che si sono occupate di misurare questo effetto hanno riscontrato che il bilanciamento tra la vita professionale e la vita privata è migliorata per almeno l'80% dei dipendenti.

Smart Working: una rivoluzione da non fermare

La legge sul Lavoro Agile ha portato un indiscutibile beneficio di tipo promozionale per le iniziative nelle PA e nel settore privato. Lo sviluppo normativo, in particolare, ha tolto alibi e incertezze a tutte quelle realtà che ritenevano il quadro normativo non maturo per avviare iniziative di Smart Working. I provvedimenti che sono susseguiti hanno invece introdotto elementi di burocratizzazione e complessità nel processo, che sono stati percepiti negativamente soprattutto dalle realtà in cui questo approccio era già stato introdotto e che quindi si sono viste richiedere uno sforzo significativo nell'adeguamento di policy e accordi di cui né le aziende né i lavoratori hanno colto il valore aggiunto.

Dal confronto tra i progetti sviluppati da grandi organizzazioni private ed enti pubblici emerge sia una consistente differenza a livello di maturità dei progetti, sia un numero inferiore di iniziative attivate sulle diverse leve dello Smart Working. Su questo secondo aspetto, in particolare, si riscontra un gap particolarmente rilevante del pubblico rispetto al privato nel ripensamento degli spazi di lavoro e nell'introduzione di tecnologie digitali per il lavoro da remoto. In entrambi i casi, la motivazione spesso risiede nell'assenza di fondi per l'adeguamento richiesto e risulta

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

evidente come una qualsiasi iniziativa che richieda un investimento, pur a fronte di evidenti ritorni economici, risulti oggi un ostacolo per le PA. Tali investimenti, sebbene siano in grado di produrre vantaggi di produttività e miglioramento della qualità del servizio che vanno ben oltre l'abilitazione dello Smart Working, trovano infatti ostacoli nella indisponibilità di risorse finanziarie previste a bilancio e nella scarsa propensione a procedere a quelle revisioni di procedure e processi organizzativi che il corretto sfruttamento di quelle tecnologie richiederebbe.

Invece, quando si tratta di riscrittura di policy organizzative, attività di formazione e monitoraggio del raggiungimento dei risultati, che hanno costi bassi e richiedono prevalentemente risorse interne, risulta più semplice agire e il gap tra pubblico e privato diminuisce.

Il fenomeno in Italia rimane tuttavia in crescita, seppure con velocità molto diverse nelle imprese del settore privato di grandi dimensioni rispetto alle PMI e al settore pubblico. Nonostante questa crescita, non ci si deve però accontentare e occorre, in modo puntuale e utilizzando diverse leve, promuovere la diffusione e la maturazione delle iniziative nelle diverse tipologie di organizzazioni presenti sul territorio.

Nel settore pubblico, in particolare, la diffusione dello Smart Working non ha fatto quel salto dimensionale in cui era lecito sperare alla luce dei principi e degli obblighi introdotti dalla riforma Madia. Una prima motivazione di questo fallimento è che la norma introdotta, benché sufficientemente chiara dal punto di vista degli obblighi e delle scadenze, non prevedeva specifiche risorse e misure di accompagnamento a disposizione (le poche presenti sono state attivate con grave ritardo rispetto alle scadenze), né tantomeno sanzioni in caso di mancato rispetto dei termini. Una seconda motivazione, ancora più profonda, risiede nel fatto che l'innovazione organizzativa non può essere imposta per decreto come purtroppo nel settore pubblico si tende a pensare: le difficoltà incontrate mettono in evidenza come, per rendere possibile un vero

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

passaggio allo Smart Working nella PA, occorra cambiare prospettiva e non vedere e presentare questa iniziativa solo come un mero adempimento normativo, ma come un cambiamento culturale che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management della PA. Questo perché una visione "legalista", oltre a contrastare con lo spirito stesso dello Smart Working, limita molto la portata dei progetti portando gli enti pubblici meno convinti a fare il minimo indispensabile e non consentendo all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento permetterebbe di ottenere. Per fare questo, occorre che ciascuna PA sia stimolata ad interpretare lo Smart Working in base alle proprie caratteristiche, come un'opportunità di trasformazione della cultura dell'ente e di innovazione del modello di servizio al cittadino, facendo tesoro di altre esperienze già presenti nel comparto pubblico.

In questo contesto, tuttavia, non è da trascurare il fatto che i tempi di attivazione dei cambiamenti nella PA sono molto diversi da quelli del settore privato, anche a causa della farraginosità delle procedure previste dalle normative sugli approvvigionamenti di beni e servizi. Per vedere gli effetti delle iniziative e dei provvedimenti adottati, tra cui la legge e la già citata riforma Madia, occorrerà quindi attendere i tempi dei lunghi adempimenti necessari.

Le PMI, ancor più che la PA, sono una frontiera necessaria in cui la rivoluzione introdotta dallo Smart Working non è ancora concretamente iniziata. Perché questo accada è necessario favorire la creazione di sinergie e reti allo scopo di stimolare circoli virtuosi nell'adozione delle pratiche di Smart Working, che promuovano un clima di fiducia verso l'adozione di un nuovo modo di lavorare, adattandolo alle caratteristiche strutturali e alle modalità operative tipiche delle imprese piccole e medie. Per creare un vero Smart Working in queste realtà occorrono infatti due strategie parallele: da un lato far capire con chiarezza cosa significa fare Smart Working, per evitare che, percepito solo come lavoro da remoto, sia visto come di scarso interesse o

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

addirittura inapplicabile per la maggior parte delle realtà piccole e dall'altro aiutare a superare la logica di destrutturazione e informalità che caratterizza la maggior parte dei progetti in questa tipologia di aziende. L'adozione di un approccio informale, seppure in alcuni casi sia comprensibile alla luce delle caratteristiche delle PMI, denota una limitata sicurezza e spinta a livello aziendale nel progetto. Tali caratteristiche facilmente si possono scontrare (e avere la peggio) con le criticità legate a una cultura aziendale molto presenzialista e alla necessità di investimenti in tecnologie digitali, entrambe barriere tipiche di realtà di piccole e medie dimensioni. In questo percorso di sensibilizzazione sono molti gli attori chiamati a contribuire e a giocare un ruolo: dalle associazioni territoriali, ai fornitori di tecnologie, ai sindacati, fino alle stesse PA locali.

Nelle grandi imprese, infine, in cui la diffusione sta già procedendo a passi spediti, un punto fondamentale per incentivare ulteriormente la diffusione è lo sviluppo di un adeguato committment del vertice: ciò può avvenire se si riesce a legare gli obiettivi del progetto di Smart Working con quelli del business, dando sempre più visibilità ai benefici ottenuti e ottenibili. Per le grandi imprese la sfida dei prossimi anni sarà quella di far superare allo Smart Working lo status di "progetto" o iniziativa specifica, per rendere tale approccio il nuovo modo di lavorare, la nuova realtà quotidiana di un rapporto finalmente adulto tra lavoratori e imprese.

Mariano Corso

Fiorella Crespi

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Relatori

Guida la Direzione del Personale della Divisione Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo. Ha maturato una significativa esperienza nel campo del Personale in diverse aziende bancarie: Responsabile Sviluppo Organizzativo e, in seguito, Direttore del Personale e Organizzazione in Friulcassa, Responsabile Sviluppo Manageriale Dirigenti in Sanpaolo IMI, Responsabile Formazione di Intesa Sanpaolo. Nel corso della sua carriera professionale è stato anche Responsabile Cultura e Sviluppo dell'Innovazione nell'ambito dell'Innovation Center del Gruppo.

Roberto Battaglia
Responsabile Personale Divisione Corporate & Investment Banking,
Intesa Sanpaolo

Laureato in Economia e Commercio presso la Università Cattolica di Milano si è occupato di relazioni industriali lungo tutto l'arco della propria carriera professionale. Inizialmente come dirigente del sindacato Fiom Cgil e con l'incarico di direttore risorse umane presso "Gruppo Olivetti" e poi presso "Engineering Ing Informatica". Dal 2008 ad oggi ha ricoperto l'incarico di responsabile della Struttura Crisi di Impresa presso il Ministero dello Sviluppo Economico. È coordinatore del gruppo di lavoro sul tema "La crisi delle Relazioni Industriali in Italia" presso il Mise.

Giampietro Castano
Responsabile Unità Gestione Vertenze delle imprese in crisi,
Ministero dello Sviluppo Economico

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

Filippo De Vita
Head of Digital Services,
Enterprise Marketing,
Vodafone Italia

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Alessia Evangelisti
Sviluppo, coaching e smart working manager,
Gruppo Hera

Alessia Evangelisti entra nel Gruppo Hera nel 2003 e nel corso degli anni ricopre diversi ruoli all'interno della Direzione del Personale. Nel 2008 assume la responsabilità di Formazione e Cultura d'impresa, un paio di anni dopo si occupa di Mobilità Interna e assume la responsabilità di Sviluppo HR nel corso del 2011. Nel 2014 e 2015 frequenta la EEC (Scuola Europea di Coaching) e acquisisce la certificazione come Executive Coach. Di recente si è occupata dell'introduzione e sviluppo dello smart working nel Gruppo Hera.

Franco Ghiringhelli
Human Resources, Organization and ICT Senior Vice President,
Gruppo Maire Tecnimont

Nato nel 1966. Laureatosi in Business Administration nel 1991, entra nel management di Risorse Umane di Saipem, dove, dopo diverse esperienze in Italia ed all'estero, raggiunge la posizione di Responsabile Sviluppo e Organizzazione. Nel 2003 passa in Impregilo come Direttore HR, Organizzazione e ICT. A novembre 2005 fa il suo ingresso nel Gruppo Maire Tecnimont, con il ruolo di Human Resources, Organization and ICT Senior Vice President; da novembre 2012 è inoltre Presidente di Tecnimont S.p.A.

Silvia Impelluso
Associate Director Servizi Workplace Strategy,
JLL

Silvia Impelluso, in JLL dal 2007, riveste il ruolo di Associate Director per le attività di Workplace Strategy. La sua attività è volta ad aumentare la produttività dei dipendenti attraverso lo sviluppo di strategie che ottimizzino la flessibilità e l'efficienza degli spazi oltre migliorare l'esperienza dei lavoratori. Ha contribuito all'analisi sull'evoluzione della workplace a livello locale e globale. Responsabile per progetti per Clienti quali Axa, Rothschild, Xerox, Shell, Alitalia, Sanofi.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Marco Landi è entrato in Polycom nel 2015 ricoprendo il ruolo di presidente a livello EMEA. Attualmente ricopre la carica di presidente EMEA e APAC ed è a capo del management team supportando lo sviluppo e l'esecuzione di strategie volte a indirizzare una crescita significativa dei ricavi e delle quote di mercato nel contesto di riferimento. Precedentemente, Landi ha lavorato in Zebra Technologies, dopo 14 anni in Motorola Enterprise Solutions. Ha conseguito un master presso l'Università degli Studi di Roma e ha frequentato l'Università di Manchester completando l'MSc. in Business e Risorse Umane.

Marco Landi
President, EMEA and APAC,
Polycom

Stefano Lombardi è Marketing Director nel settore ICT con una consistente esperienza in sviluppo di strategie, comunicazione e business a supporto delle aziende. Da oltre 25 anni si occupa di vendite e marketing in una società del gruppo Ricoh Italia. Appassionato di ambiti tecnologici (Hybrid Cloud, IoT, Big Data) ma anche di temi che hanno un impatto sulla tecnologia e sui processi aziendali come Smart Working e GDPR, in cui ha maturato competenze specifiche e approfondite. Collabora attivamente ed è Consigliere Aused, Associazione Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione.

Stefano Lombardi
Marketing Director,
Gruppo Ricoh

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

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

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Antonella Mantica
Partner,
Progetto CMR

Architetto, da oltre 25 anni progetta spazi di lavoro per grandi aziende e multinazionali partendo dall'analisi delle esigenze operative dell'organizzazione, garantendo la realizzazione di ambienti flessibili, efficienti e sostenibili. Inizia la sua attività in una multinazionale specializzata nei servizi di space planning per poi diventare partner di Progetto CMR nel 1994, ed è oggi uno dei massimi esperti italiani di workplace strategy, in grado di supportare le imprese nella fase del cambiamento. È responsabile di progetti quali HP, Cisco, Ministero della Salute, Banco BPM.

Lorenzo Maresca
Country Manager,
Sedus Stoll

Lorenzo Maresca, 46 anni milanese, è laureato in Economia Aziendale alla Bocconi di Milano. Precedentemente Maresca ha acquisito esperienze manageriali presso importanti player internazionali come Philips, Siemens, Continental e Yamaha. Da Agosto 2013 è country manager di Sedus Stoll Srl, la filiale italiana del gruppo Sedus Stoll AG.

Enrico Miolo
Smart Working initiative leader,
Cisco

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

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Mauro Mordini inizia il suo percorso professionale in UPS ricoprendo vari ruoli all'interno della filiale italiana per poi gestire progetti a livello europeo. È entrato in Regus nel 2001 con il ruolo di Country Manager per Italia coordinando negli anni anche altri paesi quali Israele e Malta. In questi 15 anni ha guidato la crescita della filiale italiana passando dagli iniziali 10 Business Center agli attuali 29. A partire dal 2016, dopo l'acquisizione da parte del gruppo di Spaces, ha esteso il proprio ruolo anche al nuovo brand.

Mauro Mordini
Country Manager,
Regus Italia e Malta

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

Massimo Palermo
Country Manager,
Avaya Italia

Laureato in economia presso l'Università di Torino nel 1994, avvia la propria carriera in New Holland International (UK); rientrato in Italia, collabora con il Gruppo Fiat fino al 1998 per poi passare in Andersen Consulting. Ottiene l'MBA presso l'INSEAD di Fontainebleau nel 2000 ed entra in Bain & Company come Partner settore Financial Institutions. Nel 2012 entra nel Gruppo Cariparma come Responsabile Direzione Centrale Marketing Strategico e Canali Diretti e dal 2015 è Responsabile del Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie, a diretto riporto del CEO.

Vittorio Ratto
Responsabile Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie,
Crédit Agricole Cariparma

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Maurizio Sacconi
Steering committee, Chairman, ADAPT

Maurizio Sacconi è stato funzionario dell'International Labour Office di Ginevra, agenzia specializzata del sistema Nazioni Unite. Più volte parlamentare, sottosegretario, ministro, si è sempre occupato di politiche pubbliche dell'economia e del lavoro. Autore di numerosi saggi e pubblicazioni, ha firmato con Marco Biagi il Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia (MLPS, 2001). Ora è Chairman della Steering Committee di Adapt.

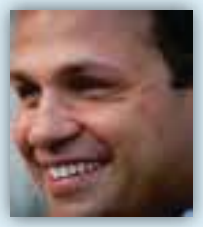
Ilaria Santambrogio
Country Manager, Plantronics Italia

Da maggio 2014 Ilaria Santambrogio è Country Manager di Plantronics Italia. Dopo una lunga carriera all'interno della multinazionale leader in ambito dispositivi audio professionali, ricoprendo diversi ruoli in area Sales and Marketing, Ilaria conferma le sue doti di leadership al femminile. Ilaria ha contribuito fortemente all'applicazione della filosofia Smart Working da parte di Plantronics, coltivando una vera e propria passione per queste tematiche come il rapporto di fiducia azienda-dipendente, la misurazione per obiettivi e l'applicazione di nuovi approcci come la mindfulness in ambito professionale. Sposata, 43 anni, è mamma di Anastasia e Giordano.

Maria Cristina Vaccarisi
Responsabile Change Management, Sviluppo Risorse e Comunicazione Interna, A2A

Laurea in Giurisprudenza e Master in Risorse Umane e Organizzazione presso SDA Bocconi School of Management, da 10 anni è Responsabile Change Management, Sviluppo Risorse e Comunicazione Interna del Gruppo A2A. Nel corso della sua carriera ha maturato esperienze diversificate in change management, gestione, people management, selezione, politiche sociali, employer branding, formazione, comunicazione, digital innovation. Prima di entrare in A2A ha ricoperto vari ruoli HR nel settore della grande distribuzione e delle infrastrutture in gruppi come Carrefour e Salini Impregilo.

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale



Laureato nel 2001 in Ingegneria Informatica al Politecnico di Milano, lavora da più di 15 anni in Reply, attualmente ha la responsabilità di TamTamy Reply, azienda che, tramite la propria piattaforma, si occupa di enterprise social networking, piattaforme di social learning, social intranet e digital workplace.

Luca Zappa
Partner,
TamTamy Reply

Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale