



# Settimana del Lavoro Agile

22 - 26 maggio  
2017

ESITI

SETTIMANA DEL LAVORO AGILE

22 - 26 MAGGIO 2017



<b>Premessa.....</b>	<b>4</b>
<i>Come è nata e si è sviluppata l'idea .....</i>	<i>4</i>
<b>Prima edizione – Settimana del Lavoro Agile 2017.....</b>	<b>5</b>
<i>Milano, modello di riferimento nazionale per le buone pratiche del Lavoro Agile .....</i>	<i>5</i>
<i>Aziende, enti e coworking da tutta Italia .....</i>	<i>7</i>
<i>L'emanazione di una normativa nazionale specifica che regola il lavoro agile .....</i>	<i>8</i>
<b>Gli esiti della Settimana.....</b>	<b>9</b>
<i>Presentazione delle indagini condotte .....</i>	<i>9</i>
<b>Prima parte - Comune di Milano .....</b>	<b>10</b>
<i>Un identikit delle realtà aderenti.....</i>	<i>10</i>
<i>Raddoppiano i lavoratori delle realtà che vogliono sperimentare.....</i>	<i>11</i>
<i>Aumentano gli spazi coworking in cui sperimentare il lavoro agile.....</i>	<i>13</i>
<i>Adotta un'impresa: il matching mentor e mentee, la testimonianza delle aziende.....</i>	<i>16</i>
<i>Organizza un evento: lavoro agile in tutti i suoi aspetti .....</i>	<i>17</i>
<b>Seconda parte - QUESTIONARIO ON-LINE AMAT (Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio s.r.l.) - il punto di vista dei lavoratori.....</b>	<b>19</b>
<i>Introduzione .....</i>	<i>19</i>
<i>Alcuni dati su chi ha risposto al questionario.....</i>	<i>19</i>
<i>Lavorare agile: sempre alto il gradimento dell'iniziativa .....</i>	<i>21</i>
<i>Lavorare agile: il tempo risparmiato.....</i>	<i>22</i>
<i>Lavorare agile: spostamenti evitati .....</i>	<i>22</i>
<b>Terza parte - QUESTIONARIO SDA Bocconi: valutazione dell'iniziativa ....</b>	<b>23</b>
<b>Il punto di vista dell'HR .....</b>	<b>23</b>
<i>Il questionario.....</i>	<i>23</i>
<i>Il campione.....</i>	<i>23</i>
<i>Analisi dei risultati .....</i>	<i>24</i>
<b>Un bilancio sulla prima edizione della Settimana .....</b>	<b>30</b>
<i>La prospettiva dello smart working: continua a crescere l'interesse da parte di aziende, enti e lavoratori .....</i>	<i>30</i>

<i>“Peer mentoring“ e organizzazione di eventi - una scommessa vincente .....</i>	<i>31</i>
<i>Gradimento dell’iniziativa, benefici e costi del lavoro agile dal punto di vista dei dipendenti e degli HR.....</i>	<i>32</i>
<i>I coworking: una valida alternativa al lavoro da casa .....</i>	<i>32</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>32</i>
<b>Allegati .....</b>	<b>33</b>
<i>Soggetti aderenti 2017.....</i>	<i>33</i>
<i>Elenco iniziative realizzate (contenuti).....</i>	<i>36</i>
<i>Soggetti aderenti alle 3 giornate 2014, 2015 e 2016 e alla settimana 2017 .....</i>	<i>39</i>
<i>Aziende .....</i>	<i>39</i>
<i>Enti.....</i>	<i>44</i>

Il Comune di Milano crede molto nell'importanza della diffusione della filosofia del lavoro agile e per questo, nel 2017, ha realizzato la prima edizione della **Settimana del Lavoro Agile**, dal 22 al 26 maggio, grazie ad un'ampia rete di attori pubblici e privati e all'adesione dei coworking (presenti nell'albo qualificato dell'amministrazione), quale naturale prosecuzione della **Giornata del Lavoro Agile**, che si è tenuta per tre anni consecutivi, il 6 febbraio per il 2014, il 25 marzo per il 2015 e il 18 febbraio per il 2016.

---

### COME È NATA E SI È SVILUPPATA L'IDEA

La **Giornata del Lavoro Agile** è un progetto concepito nell'ambito del Piano Territoriale degli orari della città di Milano.

Il Piano Territoriale (previsto dalla legge n.251/1994, n.53/2000 e dalla legge regionale 28/2004) ha la finalità di migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle cittadine, nonché dei city user.

Tra le sperimentazioni avviate, ha promosso, nel 2014, la prima Giornata del Lavoro Agile insieme ad ABI, AIDP, Anci Lombardia, Assolombarda, CGIL Milano, CISL Milano Metropoli, UIL Milano e Lombardia, SDA Bocconi School of Management, Unione Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza e Valore D.

Il progetto - che intendeva dare corpo a due degli assi del Piano Territoriale degli orari, l'uno che promuoveva la Conciliazione vita-lavoro e l'altro che favoriva la Multifunzionalità di luoghi e servizi accessibili e fruibili (v. deliberazione di Giunta comunale n. 1.323 del 5 luglio 2013) ed era, inoltre, un'azione in sinergia con il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile - prevedeva il coinvolgimento di aziende ed Enti nella sperimentazione di una **nuova modalità di lavoro**, definita '**agile**', ovvero che "non richiede una postazione fissa in ufficio", ma che consente di lavorare "ovunque" (in ogni luogo consono).

La Giornata era stata pensata come un giorno lavorativo in cui aziende private e pubbliche amministrazioni potessero ampliare la possibilità per i propri lavoratori e lavoratrici di svolgere i propri compiti fuori dall'ufficio, da casa, dal bar, dal parco, dalla palestra o da una postazione in coworking, con l'idea di misurarne i vantaggi.

In tutte le edizioni è stato previsto infatti un monitoraggio, effettuato, per verificare le potenzialità di questa modalità di lavoro alternativa in termini di benefici per i lavoratori e le lavoratrici (risparmio di tempo, conciliazione vita-lavoro), per l'ambiente (riduzione delle emissioni di CO2 e PM10, del traffico, dei consumi energetici) e per le aziende (aumento di produttività e di conseguenza competitività).

Il Comune ha anche condotto sperimentazioni per lo sviluppo dello smart working all'interno della propria organizzazione.

È stata attuata una campagna di sensibilizzazione sul tema (articoli stampa, passaggi su radio/tv, convegni) in preparazione dell'evento in cui, tutte le aziende pubbliche e private aderenti avrebbero potuto offrire il loro punto di vista.

L'iniziativa è stata riproposta, con le medesime modalità, nel 2015 e nel 2016.

## PRIMA EDIZIONE – SETTIMANA DEL LAVORO AGILE 2017

A partire dal 2017 la delega ai temi della Conciliazione è stata conferita all'Assessorato Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse Umane, che nel mese di maggio ha promosso la **prima edizione della Settimana del Lavoro Agile**.

A differenza delle passate edizioni, l'Amministrazione ha fatto un salto di scala, trasformando l'appuntamento in una iniziativa della durata di **cinque giorni lavorativi**.

Questo ha permesso a sempre più aziende e ai lavoratori e alle lavoratrici, non solo a Milano, ma anche nel resto della regione e in tutt'Italia, di sperimentare e quindi scoprire i vantaggi del conciliare impegno lavorativo e qualità della vita per diversi giorni.

L'iniziativa, nei suoi contenuti, ha proseguito e ampliato le esperienze precedenti, contribuendo a far nascere un cambiamento simbolico e culturale rispetto al tema, con la convinzione che la conciliazione dei tempi e la condivisione dei carichi familiari sia necessaria per migliorare il mondo del lavoro, perché rende lo svolgimento delle mansioni più efficiente e permette allo stesso tempo un maggior benessere dal punto di vista della sostenibilità.

---

## MILANO, MODELLO DI RIFERIMENTO NAZIONALE PER LE BUONE PRATICHE DEL LAVORO AGILE

La Settimana del Lavoro Agile è stata una nuova occasione per consolidare l'immagine di Milano come modello di riferimento nazionale per le buone pratiche all'interno delle pubbliche amministrazioni e delle aziende private, delle politiche di conciliazione e dello smart working, valorizzando la presenza ed il ruolo degli spazi di coworking.

Per realizzare tale modello sono state chiamate all'appello aziende, enti pubblici, centri di ricerca, associazioni, studi professionali, sindacati, chiunque manifestasse semplicemente il desiderio di contribuire alla realizzazione degli obiettivi della Settimana, che si possono così riassumere:

- promuovere un'organizzazione del lavoro più flessibile che
  - o soddisfi i lavoratori e le lavoratrici migliorandone la qualità della vita (più tempo per sé, meno stress),

- renda le imprese più competitive (maggiore produttività) e che abbia anche dei benefici per l'ambiente e la mobilità,
- favorire la riflessione e il dibattito sui temi legati a una diversa organizzazione del lavoro più orientata al risultato e alla sostenibilità.

L'Assessorato ha sviluppato il progetto in qualità di coordinatore e promotore, aprendo la sperimentazione a nuovi soggetti interessati, in particolare piccole e medie imprese, in un contesto di collaborazione sinergica con numerose realtà.

È stato sottoscritto un Protocollo di Intesa con Cgil, Cisl, Uil, Assolombarda, Abi, Unione Artigiani, Città metropolitana, Api, Anci Lombardia, Camera di Commercio di Milano, Apa Confartigianato, Valore D, Federdistribuzione, Confcommercio Milano, SDA Bocconi) che si sono impegnati a partecipare alla co-progettazione dell'iniziativa.



Oltre alla trasformazione della Giornata in Settimana del Lavoro Agile, un'altra importante novità ha caratterizzato l'appuntamento del 2017: un'articolazione più ricca.

Sono state proposte infatti alle aziende/enti più modalità di adesione: **“Sperimenta il lavoro agile”**, **“Adotta un'impresa”** e **“Organizza un evento”**.

- Attraverso **“Sperimenta il lavoro agile”**, le aziende e gli enti aderenti hanno offerto ai dipendenti la possibilità di provare a lavorare, per un massimo di cinque giorni, con flessibilità oraria, al di fuori del contesto abituale o in una postazione di coworking.
- Aderendo a **“Adotta un'impresa”** le aziende che, con successo, avevano già sperimentato forme di lavoro agile hanno potuto adottare aziende neofite, anche medie e piccole, mettendo a loro disposizione la propria esperienza e competenza. Le risorse umane di queste aziende esperte hanno fornito informazioni e/o formazione in merito al tema, diventando così vere e proprie **mentor** del lavoro agile.

È stata una grande opportunità che ha permesso a nuove imprese e ai lavoratori di sperimentare questa pratica di lavoro o di iniziare a conoscerla, grazie al supporto di chi già la sperimentava da più tempo. Le aziende, soprattutto medio-piccole, con difficoltà a recepire modelli organizzativi più flessibili, ma con desiderio di iniziare a provare questa nuova modalità lavorativa, che necessitavano di informazioni, hanno così potuto proporsi come imprese “da adottare”, ovvero come **mentee**.

- **“Organizza un evento”**, ha consentito alle realtà aderenti di diffondere e ampliare la conoscenza del lavoro agile e dei vari aspetti del welfare aziendale attraverso la proposta di un articolato ventaglio di appuntamenti: workshop, conferenze, tavole rotonde e momenti di riflessione organizzati sul tema, presso la propria sede, uno spazio comunale o un coworking.

---

## AZIENDE, ENTI E COWORKING DA TUTTA ITALIA

L’iniziativa lanciata dalla città di Milano, estesa al territorio nazionale lo scorso anno, ha proseguito, anche nel 2017, con il coinvolgimento di un numero sempre più alto di aziende. Sono giunte infatti adesioni anche al di fuori dei confini regionali, tra cui Toscana, Veneto, Piemonte, Sicilia, Emilia Romagna, Marche, Umbra e Friuli.

Ha interessato tutti i coworking accreditati dal Comune di Milano e moltissimi altri che hanno aderito spontaneamente.

Essi hanno potuto offrire la propria disponibilità ad ospitare lavoratori agili nelle loro postazioni di lavoro registrandosi su una piattaforma ad hoc.

La piattaforma ha consentito ai lavoratori da tutta Italia, di prenotare online le postazioni messe a disposizione gratuitamente in occasione dell’evento.



L'Amministrazione comunale, promuovendo il lavoro agile in questi anni, ha contribuito al dibattito nazionale che ha portato al percorso legislativo, conclusosi nel maggio 2017, in concomitanza con la settimana, con l'emanazione di una normativa nazionale specifica che regola lo smart working.

L'iniziativa di quest'anno ha visto l'endorsement del Ministero per la Funzione Pubblica con l'intervento del Ministro Marianna Madia il 22 maggio in sala Alessi a Palazzo Marino, in occasione della presentazione della settimana, che ha anticipato la direttiva sul «lavoro agile» nella pubblica amministrazione.

Durante il suo intervento il Ministro ha spiegato che il Governo ha dedicato al tema un articolo specifico nella legge di riforma della pubblica amministrazione chiarendo che, secondo la legge nazionale appena approvata, il lavoro agile si configura come una *«modalità di esecuzione del rapporto di lavoro stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata dall'utilizzo di strumenti tecnologici»* ma *«non è una nuova tipologia contrattuale»*

Il Ministro ha definito lo smart working uno *«strumento importante di conciliazione tra vita e lavoro»*, nonché *«un'innovazione potente nell'organizzazione del lavoro, che mette al centro la tecnologia»*.

In generale la Settimana del Lavoro Agile è stata e sarà ancora occasione di confronto e di discussione fra i diversi stakeholder nei convegni e nei luoghi di lavoro, nei tavoli di riprogettazione del Comune e dei suoi partner.

L'iniziativa ha funzionato e funziona come elemento di stimolo propulsore per avviare e sostenere percorsi di innovazione e flessibilità all'interno delle organizzazioni.

Lo stesso Comune di Milano, con le aziende partecipate che hanno avviato policy interne di cambiamento organizzativo, ha attivato una sperimentazione inerente il lavoro agile che ha l'obiettivo di continuare ad essere estesa il più possibile sul versante pubblico.

Per le aziende private la Settimana del Lavoro Agile ha rappresentato un'opportunità per avviare sperimentazioni che spesso si sono tradotte in una rivisitazione del processo organizzativo più ampia.

---

### PRESENTAZIONE DELLE INDAGINI CONDOTTE

Anche in questa prima edizione della Settimana è stato effettuato un monitoraggio sull'efficacia del lavoro agile in termini di impatti sulla mobilità e sull'ambiente, di benefici per le aziende, per enti e per i lavoratori e le lavoratrici.

Di seguito si espongono gli esiti della Settimana da più punti di vista, formulati dal Comune, da Amat e da SDA Bocconi.

Per operare una lettura più completa dell'evento e dell'efficacia del lavoro agile, oltre a restituire i dati quantitativi, si vuole dar voce, attraverso alcune testimonianze, agli attori coinvolti e alle loro percezioni.

Nella prima parte, viene illustrato il quadro delle aziende private, degli enti, degli studi professionali e dei coworking che hanno aderito all'iniziativa nell'edizione 2017, i dati e i relativi commenti ai **matching** effettuati per permettere l'incontro delle aziende **mentor** e **mentee**. Si approfondisce il punto di vista di coloro che hanno partecipato all'esperienza di **"Adotta un'impresa"**, alle **iniziative** realizzate e all'utilizzo dei **coworking**.

Il sistema di raccolta delle adesioni e dei dati degli aderenti alla Settimana del Lavoro Agile di quest'anno è stato realizzato e gestito dall'Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano in partnership con la società Smartworking Srl, per la parte relativa ai coworking.

La seconda parte invece presenta **un'indagine rivolta ai lavoratori e alle lavoratrici** che, dal 22 al 26 maggio 2017, hanno sperimentato questa forma di lavoro e la pone a

confronto con gli esiti delle giornate del 2014, 2015 e 2016. Tale indagine è stata svolta attraverso un questionario disponibile on-line. È stata progettata da Amat (Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio s.r.l.) congiuntamente all' Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano.

La terza parte è l'esito di una ricerca svolta, tramite un **questionario mirato agli HR** e ai referenti delle aziende che hanno preso parte all'iniziativa, suddiviso in cinque sezioni che delineano diversi aspetti inerenti il lavoro agile. La ricerca presenta un identikit delle aziende che hanno risposto e il contesto aziendale in cui hanno inserito l'appuntamento. Fornisce una valutazione della settimana, considerando vari elementi: soddisfazione dell'iniziativa rispetto all'obiettivo preposto, facilità di implementazione, fattori facilitanti e ostacolanti, descrizione del processo di adesione, dei partecipanti, costi e benefici sostenuti e un commento complessivo sull'iniziativa; infine descrive le politiche di welfare e di gestione della diversità, se presenti, nelle aziende aderenti.

È stata realizzata dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi School of Management in accordo con l'Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano.

## PRIMA PARTE - COMUNE DI MILANO

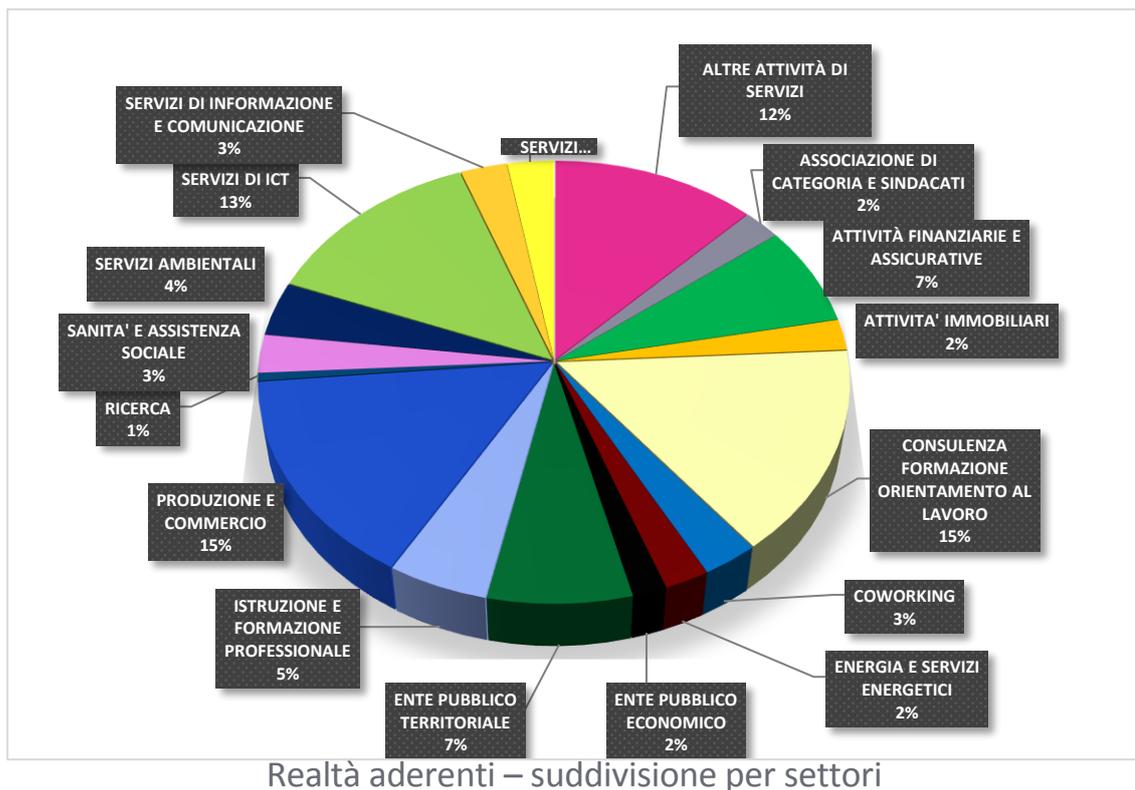
---

### UN IDENTIKIT DELLE REALTÀ ADERENTI

Alla prima edizione della *Settimana del lavoro agile* hanno aderito 180 realtà: 20 enti (di cui 5 Università), 150 aziende, 10 partecipate. Da quest'anno aderiscono infatti le società partecipate del Comune come MM spa, SEA, AMAT, A2A, ATM, Milano Ristorazione, Fondazione Welfare e Capholding

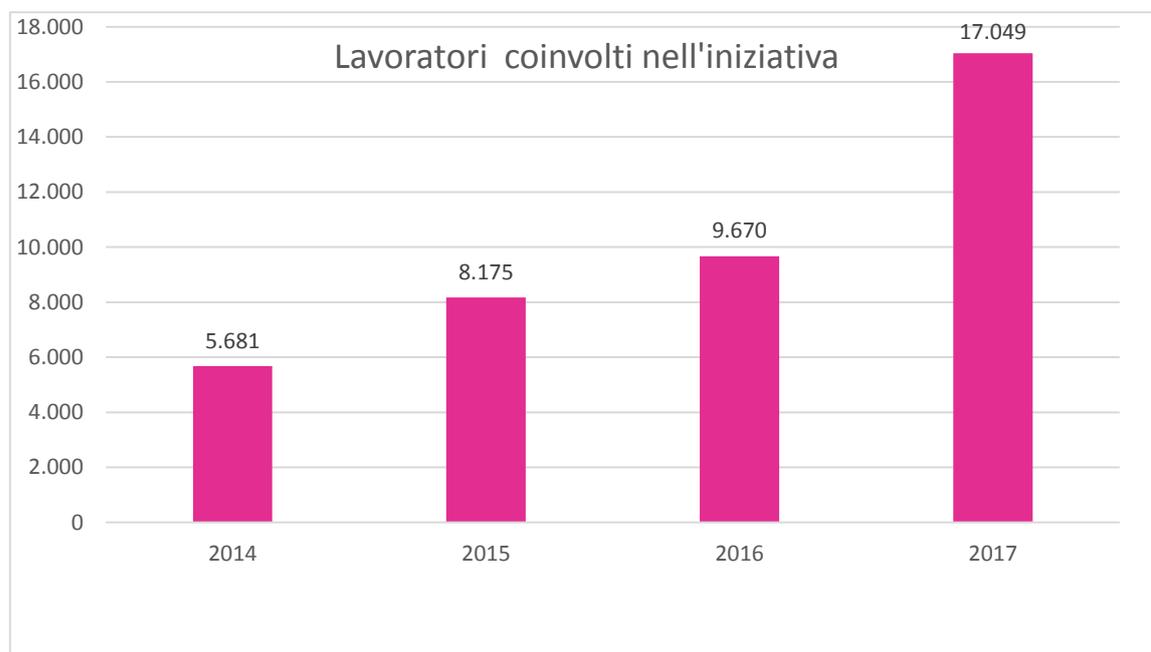
Si tratta di un universo lavorativo variegato che ha coinvolto imprese e istituzioni per un totale di quasi 370.000 lavoratori, più del doppio dello scorso anno (127.000). Il numero ha avuto un così alto incremento anche grazie alla percentuale di adesione da parte delle aziende medio/grandi (48/180) 27%, in forte crescita rispetto al 2016 (32/180) 18,8%.

Il grafico seguente mostra i soggetti suddivisi per settori:



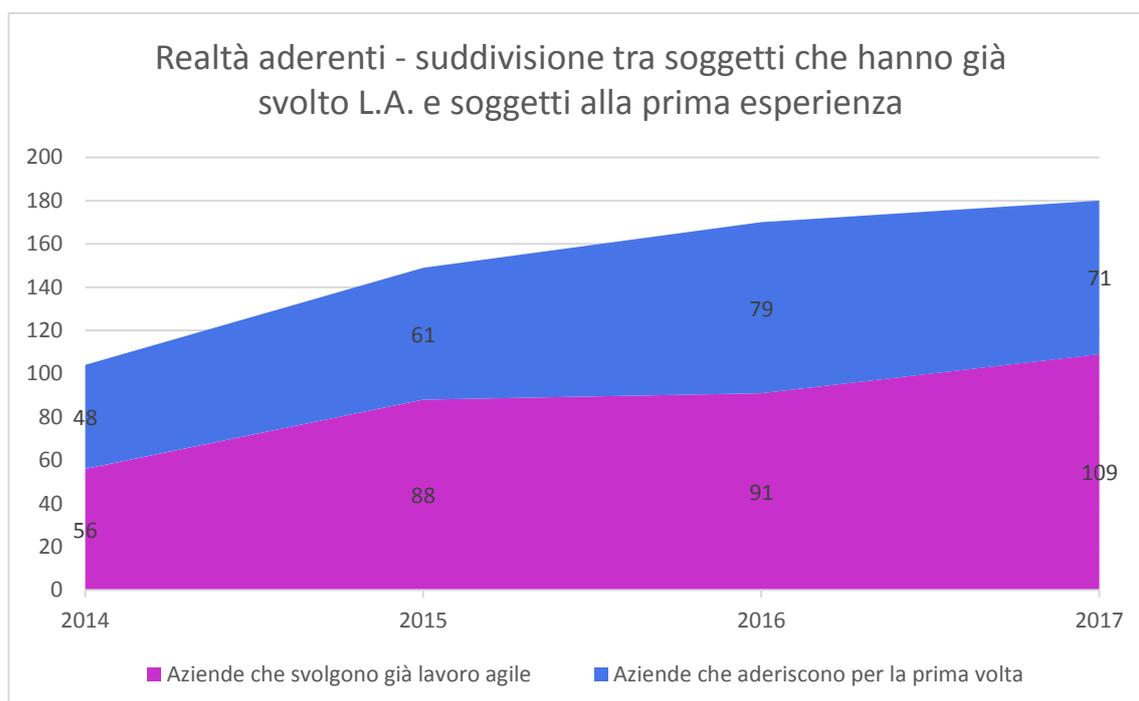
## RADDOPPIANO I LAVORATORI DELLE REALTÀ CHE VOGLIONO SPERIMENTARE

I lavoratori agili che aziende ed enti avevano indicato come potenzialmente coinvolti nell'iniziativa sono quasi raddoppiati, passando da 9.670 nel 2016 agli attuali 17.049: +76,3%. Anche in questo caso il numero elevato trova riscontro nella buona percentuale di partecipazione da parte delle aziende medio/grandi (48/180) 27%, in crescita rispetto al 2016 (32/180) 18,8%.



Delle 180 realtà aderenti all'iniziativa quest'anno, 109 hanno già attivato forme di lavoro agile, mentre 71 sperimentano per la prima volta questa pratica.

Si rileva una crescita dei soggetti che hanno già svolto lavoro agile nel 2016 pari al 20%, il dato evidenzia un numero sempre più alto di realtà che hanno già partecipato alla iniziativa in passato e che nei loro piani aziendali attuano questa pratica, rinnovando la loro presenza e confermando il loro interesse verso l'iniziativa, anche per il risalto e la visibilità che essa può offrire. Si riafferma in termini assoluti la presenza di aziende che aderiscono alla settimana per la prima volta, mentre il dato numerico, in leggera flessione, segnala l'importanza di continuare a promuoverne la partecipazione.

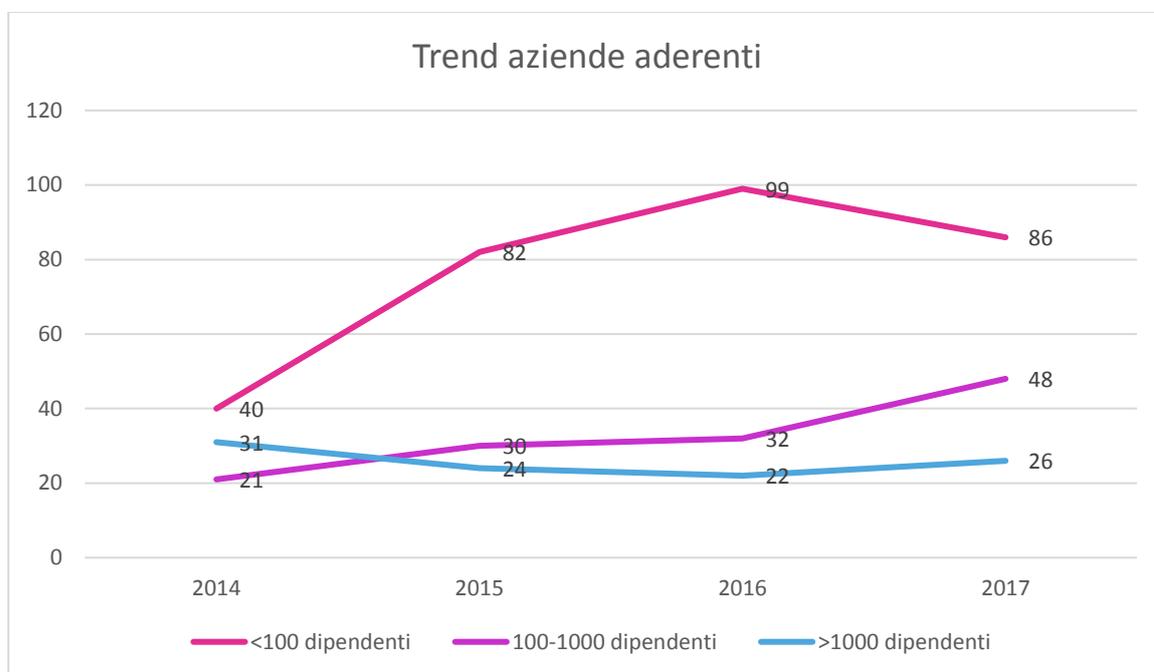


Per quanto riguarda le 160 aziende private: nel 2017, come si può rilevare dal grafico successivo, le piccole aziende sono ancora le più numerose ad aderire all'iniziativa: infatti il 53% delle imprese ha meno di 100 dipendenti, 86 aziende, il dato è in linea con le 82 aziende del 2015, pur subendo nel 2017 un decremento del 13% (passando da 99 a 86) rispetto allo scorso anno.

Se valutiamo però il dato aggregato relativo alle piccole e medie/grandi imprese: +2%, il trend delle adesioni è in lieve crescita. Questo dato assume una valenza positiva, soprattutto se si considera che le aziende con meno di 100 dipendenti hanno un "respiro più corto" e il tema della flessibilità organizzativa potrebbe, in alcuni momenti della loro vita aziendale, essere messo, più facilmente, in secondo piano, ed è per questa ragione che risultano la tipologia di aziende a cui andrà dedicata una particolare attenzione.

Crescono più del 50% le imprese che hanno tra i 100 e 1000 lavoratori (passando da 32 a 48).

Da segnalare di nuovo in leggera crescita la partecipazione delle grandi aziende con più di 1000 dipendenti (che da 22 passano a 26).



---

## AUMENTANO GLI SPAZI COWORKING IN CUI SPERIMENTARE IL LAVORO AGILE

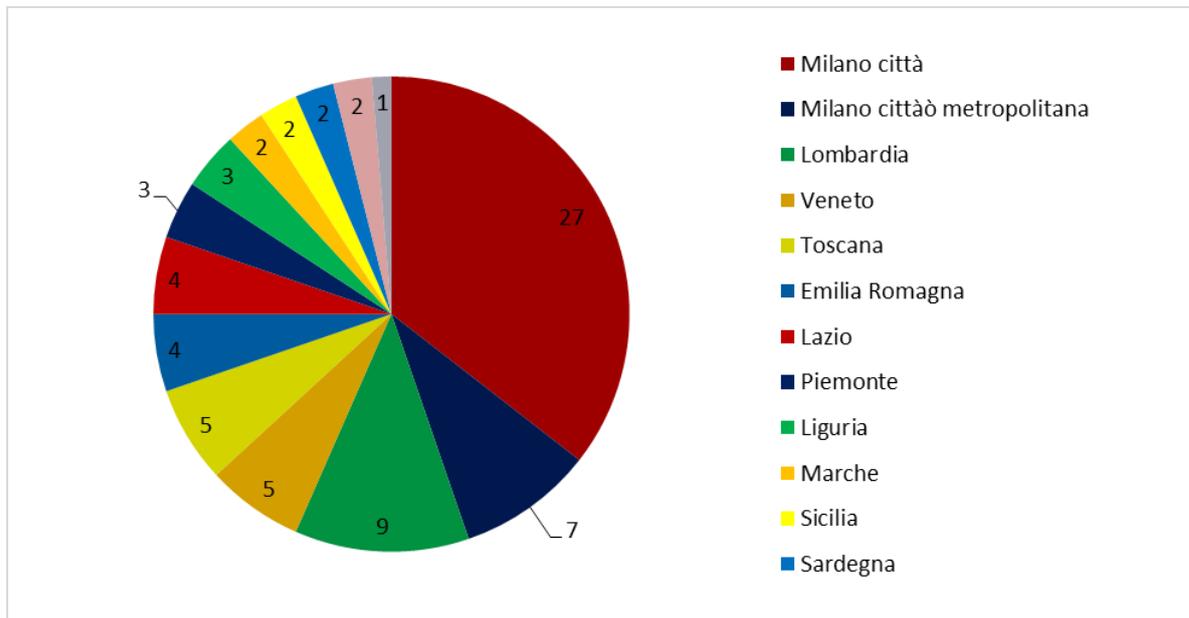
Anche le sedi di **coworking** utilizzate dai lavoratori nell'edizione 2017 **umentano considerevolmente**: 150 coworking a disposizione dei lavoratori in tutta Italia, di cui 76 accreditati dal Comune di Milano, per un totale di 638 postazioni disponibili.

Quest'anno la società Smartworking Srl, in partnership con il Comune di Milano, ha nuovamente messo a disposizione, in forma gratuita, la propria piattaforma per consentire di cercare e prenotare postazioni di lavoro agile in tutta Italia.

Le prenotazioni complessive effettuate sono state 227 di cui il 202 a Milano città, 15 in area metropolitana di Milano e 10 nel resto d'Italia.

Al termine della sperimentazione è stato distribuito **un questionario agli utilizzatori dei coworking**, per conoscere meglio alcuni aspetti dell'esperienza vissuta. Hanno risposto il 30% degli aderenti (48 persone).

76 coworking accreditati dal Comune che operano in tutta Italia aderiscono alla settimana del lavoro agile

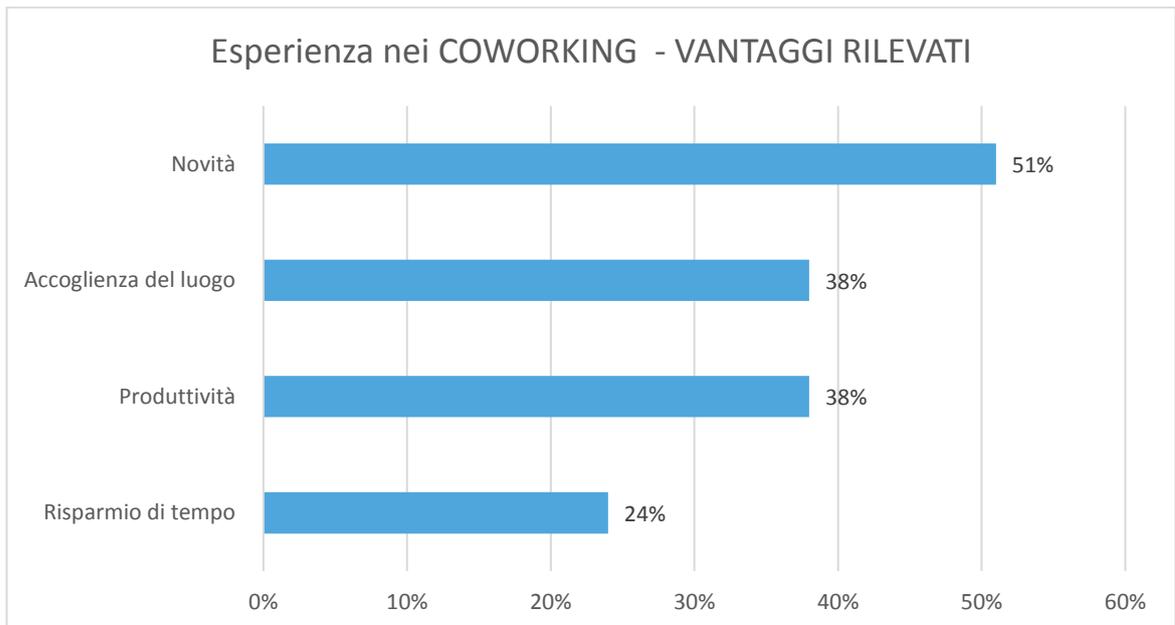


Il coworking è stato scelto soprattutto per conoscere luoghi e/o persone nuove (63% dei rispondenti) fruendo di un servizio gratuito (33% dei rispondenti). A seguire le motivazioni di carattere logistico: vicinanza da casa (19%), mancanza di spazio in casa (10%) e infine riduzione del senso di solitudine (8%).



Le prenotazioni sono state fatte per l'80% da dipendenti di aziende che per la prima volta (82%) hanno lavorato da un coworking: si sono dimostrati molto soddisfatti sia per la connessione a internet (voto medio 4,2 su 5), che per la postazione di lavoro (4,2 su 5) e soprattutto per aver lavorato bene (4,4 su 5)

In generale l'esperienza è stata apprezzata principalmente per la novità (51%) e l'accoglienza del luogo (38%), ma anche per la produttività (38%) e il risparmio di tempo (24%).



Anche nel 2017 si conferma che la produttività nel coworking è superiore a quella da casa (31% contro 24% dei rispondenti a favore del coworking) e che il 71% dei partecipanti, se pagato dall'azienda, lo userebbe in alternativa al lavoro da casa.



Ogni azienda poteva candidarsi sia solo come **mentor**, impresa che adotta, o come **mentee**, impresa che chiede di essere adottata, sia con un duplice ruolo, in considerazione del fatto che i processi aziendali di sviluppo della flessibilità organizzativa sono avviati con modalità e tempi differenti.

Ricoprire il ruolo di “adottato” poteva essere utile anche a chi già’ utilizza questa forma di lavoro, e quindi poteva fare da mentor di aziende neofite, ma allo stesso tempo sentirsi “mentee” per condividere la propria esperienza con quelle realtà che sono più avanti nel percorso di implementazione.

Il **matching mentor e mentee** e’ stato effettuato, cercando, nei limiti del possibile, di tener conto dei “desiderata” espressi in precedenza dalle singole aziende/enti.

In fase di adesione infatti sono state formulate alcune richieste rispetto agli abbinamenti: la stessa o simile categoria merceologica, la stessa o simile grandezza aziendale, il coinvolgimento di alcune funzioni o anche di un gruppo di dipendenti, la proposta con un taglio più informativo o più formativo, con contenuti di tipo pratico e/o relativi agli aspetti gestionali/contrattuali/normativi.

Le aziende che hanno offerto la loro disponibilità come **mentor** sono state 49, la richiesta di essere adottati, ricoprendo il ruolo di **mentee**, è stata formulata da un numero minore di aziende 27. Sono stati effettuati quindi 27 matching.

I feedback relativi all’esperienza di “adozione” sono risultati complessivamente molto positivi, in particolare si ritiene interessante evidenziare delle considerazioni, raccolte da alcune testimonianze di mentee e mentor, in particolare relative agli aspetti dell’esperienza più apprezzati da parte dei soggetti adottati, qui elencati in ordine di importanza:

1. L’aver potuto affrontare concretamente gli aspetti pratici di gestione organizzativa e contrattuale per l’implementazione di questa forma di lavoro flessibile, avendo avuto l’occasione di discuterne con chi ne ha un’esperienza concreta, anche di più anni alle spalle e che ha messo a disposizione il proprio know-how sull’argomento (Ad es. aspetti più tecnici come lo scambio di documenti e materiali, o i passaggi organizzativi per applicare questa forma di lavoro).
2. La menzione di esempi, casi, testimonianze concreti di best practice.
3. L’accoglienza e la disponibilità delle aziende/enti mentor a rispondere a tutte le questioni poste.
4. L’aver ricevuto informazioni più generali sui vantaggi legati all’utilizzo dello smart working.

Incrociando tali considerazioni con i feedback sull’esperienza di “adottanti” offertaci dai mentor, i bisogni che sono andati a soddisfare vengono confermati nello stesso ordine.

I mentor infatti raccontano che le principali domande dei mentee sono state in prevalenza relative ad aspetti legati all'implementazione della pratica ed a esempi, casi, testimonianze.

Anche la richiesta di trattare le tematiche inerenti ai benefici del lavoro agile facevano riferimento, in prevalenza, ad elementi molto concreti, non ad informazioni generali.

---

## ORGANIZZA UN EVENTO: LAVORO AGILE IN TUTTI I SUOI ASPETTI

Durante la settimana - ma anche in anteprima e dopo di essa - sono state realizzati 49 **iniziative/eventi** organizzati da singole aziende o da più soggetti assieme, quasi tutti pubblicizzati online su una pagina dedicata sul sito del Comune, che hanno visto la partecipazione di più di 2.100 persone.

Differenti modalità hanno caratterizzato questi contesti, **tutti live** per:

- **accesso e tipo di audience:** aperti al pubblico, riservati al personale interno aziendale, riservati ai manager, aperti, ma con numero chiuso, previa iscrizione.
- **metodologia di lavoro proposta e numeri:** tavole rotonde limitate a poche persone, workshop per gruppi piccoli, seminari/convegni a tema offerti a grandi gruppi e eventi riservati alla stampa, conferenze stampa, talk, incontri, osservatori e testimonianze esterne sulla tema, pubblici.
- **scelta della location:** presso la propria sede, in un coworking o in uno spazio messo a disposizione dal Comune, secondo le disponibilità.
- **obiettivi:** taglio informativo/conoscitivo e divulgativo del tema, di sensibilizzazione al tema e/o formativo, destinato alla formazione aziendale e all'implementazione della pratica.
- **durata:** un'ora, due/tre ore, mezza giornata, una giornata intera.
- **tematiche trattate:** più generiche relative ai vantaggi del lavoro agile, specifiche: aspetti organizzativi, tecnologici abilitanti, contrattuali/normativi, legati alla sicurezza.

Nonostante il ventaglio di proposte sia stato molto variegato e sia andato a coprire un po' tutti gli argomenti correlati al lavoro agile, si è evidenziato un interesse prevalente per quelle proposte che andavano a trattare lo smart working focalizzando aspetti concreti e organizzativi di implementazione della pratica:

- **le leve della progettazione e le azioni**
- **le policy organizzative,**
- **le tecnologie abilitanti,**
- **il layout fisico degli spazi**
- **i comportamenti e gli stili manageriali.**

Ciò ha trasmesso l'idea che un passo avanti è stato fatto e che si è oltre il livello di informare, divulgare, ma si sta realizzando un'operazione di promozione/sensibilizzazione non solo culturale, dove il bisogno maggiore è legato alla soluzione degli aspetti più pratici, in coerenza con quanto emerso dalle testimonianze raccolte dai mentee/mentor.

Seguono le proposte che sono andate a trattare tematiche legate all'aspetto normativo, proprio nello stesso periodo in cui è stato approvato il nuovo decreto legislativo nazionale, che, supera molte delle incertezze del passato e permette di introdurre più facilmente questa modalità lavorativa.

Vi sono poi alcune proposte formative. Ultime numericamente risultano le offerte di tipo informativo e/o divulgativo dal taglio più teorico/culturale

---

## INTRODUZIONE

Anche quest'anno, come nelle edizioni precedenti, è stato predisposto da Amat (Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio s.r.l.) in collaborazione con l'Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano, un questionario, accessibile on-line, dal 22 maggio al 9 giugno 2017, attraverso un link dedicato, inviato a tutte le 180 realtà che hanno partecipato alla settimana del lavoro Agile.

L'indagine si concentra sui dati relativi all'**indice di gradimento da parte di lavoratori e lavoratrici agili**, al **tempo risparmiato**, agli **spostamenti evitati** grazie all'adesione al lavoro agile.

Nel corso della restituzione, sono stati effettuati raffronti con i dati delle precedenti edizioni 2014, 2015 e 2016.

La settimana è stata caratterizzata da condizioni metereologiche asciutte, con un tempo per gran parte soleggiato.

---

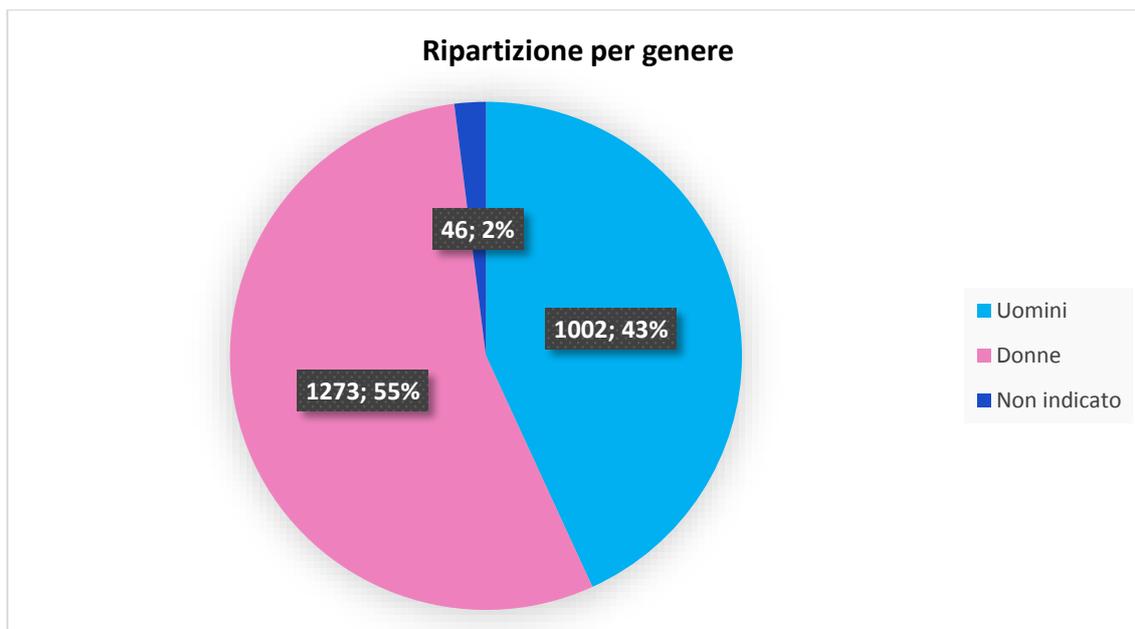
## ALCUNI DATI SU CHI HA RISPOSTO AL QUESTIONARIO

Al questionario on-line hanno risposto 2321 utenti, il numero di rispondenti è risultato superiore a quello di tutte le precedenti edizioni +1% rispetto al 2016 (2.299 utenti), +36% nel 2015 (1.701 utenti) e +65% nel 2014 (1.410 utenti).

### Ripartizione dei partecipanti per genere

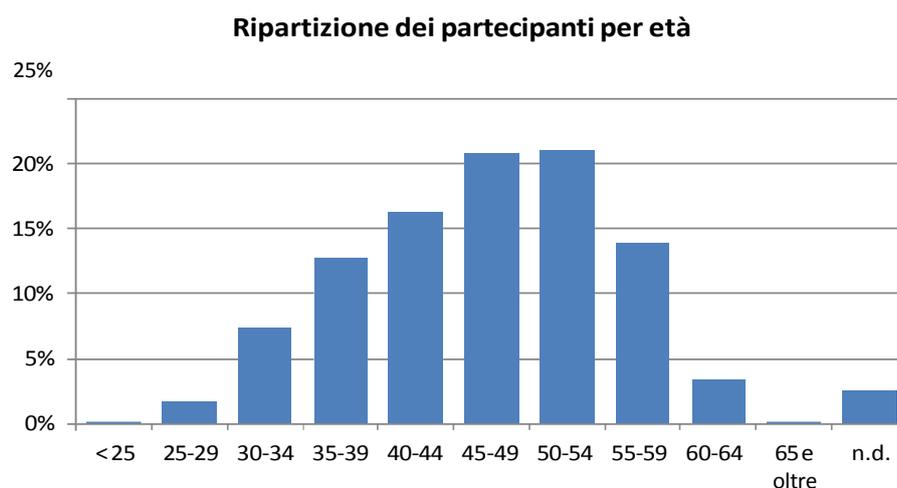
Viene confermata, anche in questa edizione, come si può vedere dal grafico che segue, una maggiore prevalenza femminile (55% donne) su (43% uomini) rispetto allo scorso anno (53% su (45%).

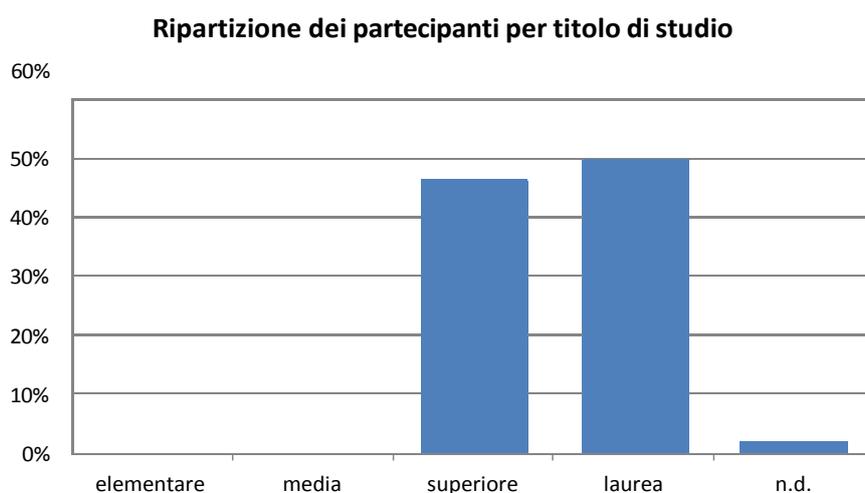
Va rilevato però che **non c'è una grande sproporzione**: il lavoro agile ormai non riguarda prevalentemente le donne, ma tutti i lavoratori.



### Ripartizione dei partecipanti per età e titolo di studio

Come nelle edizioni precedenti anche quest'anno si rileva che la maggioranza dei rispondenti ha un diploma di istruzione superiore (il 47%) o la laurea (il 49%). Si accentua la presenza di diplomati rispetto ai laureati di un'età compresa tra i 30 e i 59 anni, in particolare tra i 45 e i 49 anni la percentuale è 21%, stessa percentuale tra i 50 e i 54 anni. Continua ad accentuarsi rispetto al passato la crescita degli "over 40 anni" che raggiunge il 75% del campione. Anche quest'anno la quasi totalità dei partecipanti ha un'età superiore ai 35 anni (88%).





### Ripartizione dei partecipanti per qualifica professionale

Il 48% del campione ha un ruolo impiegatizio; il 46% è quadro in aziende o enti, il dato evidenzia, rispetto allo scorso anno, in cui solo il 35% ricopriva tale ruolo, un aumento di partecipanti al lavoro agile con questa funzione; aumentano sensibilmente i dirigenti, passando dall'1% dello scorso anno al 2% del campione (3% nel 2014 e 2% nel 2015).

Quest'anno solo il 31% dei rispondenti ha lavorato agilmente per la prima volta, nel 2016 erano il 52%, nel 2015 erano 63%, nel 2014 l'81%.

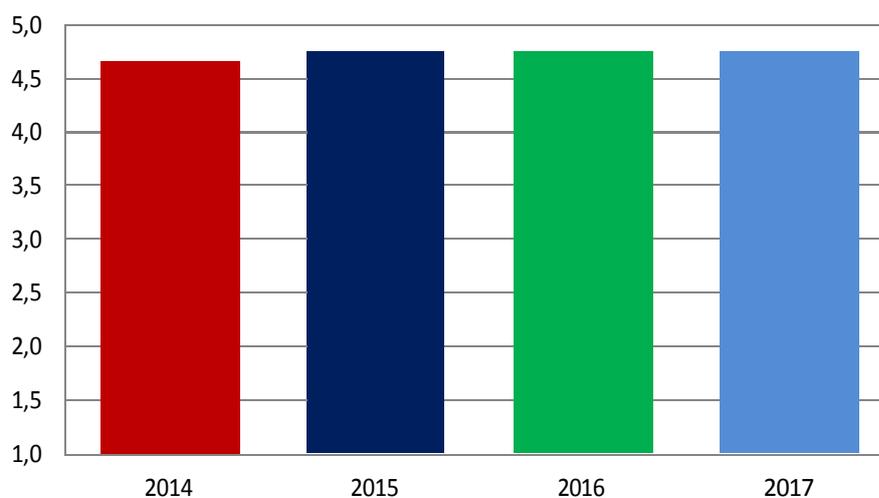
---

## LAVORARE AGILE: SEMPRE ALTO IL GRADIMENTO DELL'INIZIATIVA

Si conferma anche per il 2017 che, tra coloro che hanno risposto al questionario, vi è stato un alto gradimento dell'iniziativa (voto medio 4,77 su 5), quasi lo stesso dello scorso anno (4,76) e di poco superiore al 2015 (4,72) e al 2014 (4,66).

Il dato è in linea con quello di tutte le edizioni precedenti, con indice in leggera crescita.

### Indice medio di gradimento



---

#### LAVORARE AGILE: IL TEMPO RISPARMIATO

Nel 2017 sono stati risparmiati circa 168 giorni, 4.041 ore che senza lavoro agile sarebbero state spesi per gli spostamenti, un risparmio maggiore del 2016 segnalando una crescita rispetto (circa 163 giorni), 3.900 ore nel 2016, alle circa 3.000 ore risparmiate (circa 124 giorni) dell'edizione 2015 e alle circa 2.600 ore risparmiate (circa 108 giorni) durante l'edizione 2014. Si tratta di un risparmio di 505 giornate lavorative effettive di otto ore ciascuna. Oppure della possibilità per 2.000 persone di prendersi un paio d'ore per andare a correre o ad una mostra in un solo giorno!

---

#### LAVORARE AGILE: SPOSTAMENTI EVITATI

Gli spostamenti evitati indipendentemente dal mezzo di trasporto utilizzato sono pari a 3.569.

Gli spostamenti evitati con mezzo a motore privato (autovettura e motoveicolo) utilizzato come conducente sono stati 1.318 di cui 1.169 con auto e 149 con moto. Per quanto riguarda le percorrenze complessive evitate parliamo di 49.987 km, di cui 45.780 km con auto e 4.207 km con moto.

Il dato pur risultando leggermente inferiore a quello dell'edizione 2016, è pressoché in linea con esso e si dimostra superiore a quello delle edizioni precedenti.

A seguito della Settimana del Lavoro Agile, il Diversity Management Lab di SDA Bocconi – in qualità di partner scientifico – ha redatto, in collaborazione con l'Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano, un questionario per la valutazione ex post dell'iniziativa ed ha effettuato un'analisi dei risultati.

**Il questionario**, inviato l'11 luglio 2017 alle 180 aziende che hanno partecipato alla Settimana era rivolto nello specifico agli HR o ai referenti aziendali per il lavoro agile.

La raccolta dati si è chiusa il 30 settembre 2017.

---

## IL QUESTIONARIO

Il questionario era composto da 5 sezioni:

1. "Dati anagrafici", un identikit delle aziende.
2. "Contesto", un quadro del contesto aziendale in cui è stata inserita l'iniziativa (per es. l'azienda aveva già avviato il lavoro agile al suo interno?).
3. "Settimana del Lavoro Agile", una valutazione della settimana, che considera vari elementi: soddisfazione dell'iniziativa rispetto all'obiettivo preposto, facilità di implementazione, fattori facilitanti e ostacolanti, descrizione del processo di adesione, dei partecipanti, costi e benefici sostenuti.
4. "Partecipazione alle giornate del comune", una valutazione e un commento complessivo sull'iniziativa.
5. "Politiche aziendali", la descrizione delle politiche welfare e di gestione della diversità, se presenti, nelle aziende aderenti.

---

## IL CAMPIONE

Hanno risposto 51 aziende:

Il 69% (35) sono private, di cui il 30% (15) con un numero di dipendenti compreso tra  $100 \leq 500$ , il 20% di aziende (10) con  $>2000$ , il 16% aziende (8) hanno tra  $10 \leq 100$ .

I settori prevalenti risultano essere ICT, assicurazioni e servizi finanziari, pubblica amministrazione.

In più della metà dei casi le aziende avevano già avviato il lavoro agile come progetto pilota o politica in via di implementazione, (in alcuni casi già consolidata), con varie modalità (una giornata alla settimana a richiesta o altro), spesso in accordo con il proprio capo e/o con la funzione delle Risorse Umane.

La partecipazione

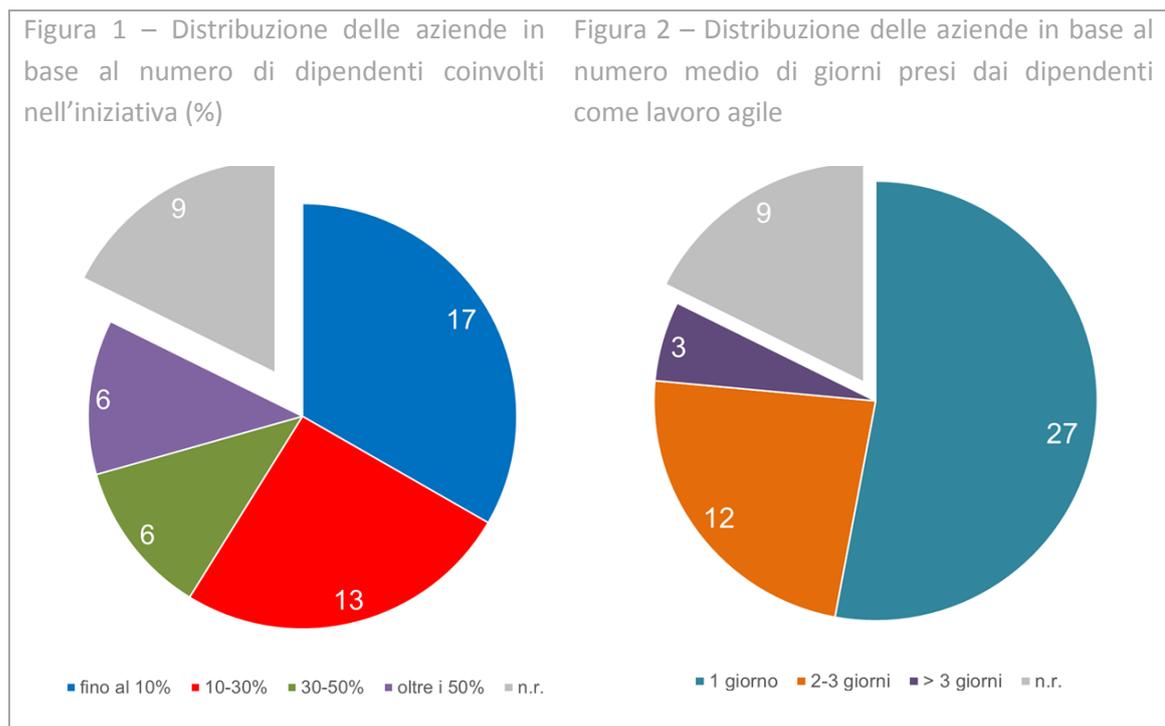
Dai questionari risulta che in 30 aziende su 51 hanno partecipato all’iniziativa meno del 10% di **persone con posizioni di responsabilità**. Nella quasi totalità dei casi i **top manager** hanno partecipato in minima parte. Solo nel 30% dei casi circa l’AD ha promosso l’iniziativa personalmente.

Si rileva che **quando l’AD si impegna** in prima persona nella promozione della pratica, **la facilità di implementazione** - 7,41 (campione generale: 6,9) - **e la soddisfazione complessiva sono maggiori** - soddisfazione dell’HR rispetto all’iniziativa: 8,11 (campione generale: 8,6) soddisfazione del dipendente secondo L’HR: 8,8 (campione generale: 8,04).

La ricerca individua inoltre alcune caratteristiche interessanti relative alle aziende in cui **l’AD si è speso in prima persona per la promozione**:

Si tratta di aziende medio-grandi, soprattutto private, che nella quasi totalità dei casi avevano già avviato e implementato la pratica. L’obiettivo dell’iniziativa è stato infatti soprattutto quello di **promuovere, estendere e consolidare la pratica**. In queste aziende si è registrata sia una più ampia partecipazione dei dipendenti, sia un maggior numero di giorni presi come smart working rispetto alla media delle aziende; il processo di selezione si è basato principalmente sull’auto-candidatura; nel 41% delle aziende, uomini e donne hanno partecipato allo stesso modo (contro il 20% del campione generale);

Il numero dei dipendenti coinvolti nell’iniziativa è ancora limitato, questo potrebbe significare che vi sono vincoli oggettivi per individuare mansioni idonee, ma anche resistenze nell’adottare il lavoro agile come pratica estesa.



**La pratica**, come risulta dal numero di giorni rilasciati e utilizzati come *“smart working”*, è ancora a carattere **sperimentale**, il che ci fa dire che, se da un lato, un numero di giorni limitato consente un processo di adozione graduale e protetto, dall’altro potrebbe rallentare il processo di cambiamento.

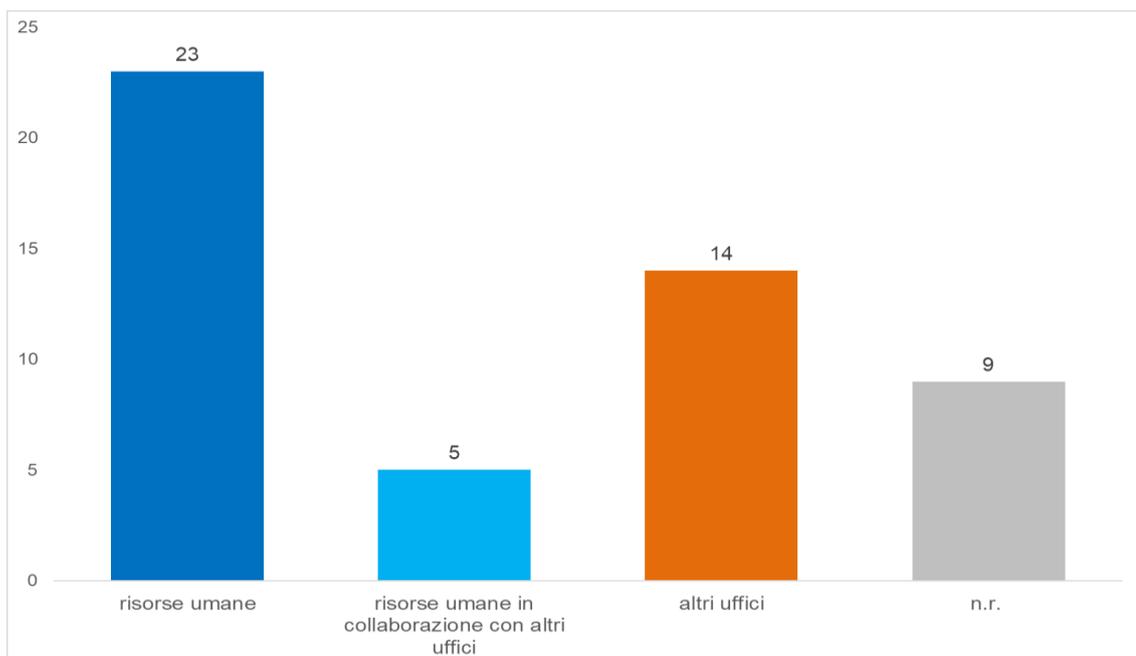
**Un commitment timido e sporadico** sul cambiamento strategico più ampio che l’adozione della pratica comporta, **può minare la credibilità** della stessa nella popolazione aziendale e **un’adozione solo formale del lavoro agile non aiuta a ripensare l’organizzazione del lavoro**.

### Il presidio organizzativo dello «smart working», il processo di selezione degli smart worker e la natura degli obiettivi

Dalla ricerca si evince che la **selezione** si è basata:

- principalmente sull’auto-candidatura (31%).
- Le persone auto-candidatesi liberamente sono state poi selezionate **dal capo/ufficio del personale** sulla base di una valutazione della posizione/ruolo (12%).
- Sono stati definiti **alcuni requisiti minimi dall’ufficio personale e comunicati a tutti i dipendenti**; le candidature sono state approvate successivamente dal capo/ufficio del personale (20%).
- **Altro** (RU ha definito i criteri, che poi sono stati proposti ai dirigenti, i quali hanno selezionato le persone; oppure le RU hanno selezionato in base alla mansione e alla propensione all’innovazione) (24%).
- Il **presidio organizzativo dello «smart working»** varia (nonostante il ruolo centrale della funzione HR) e ciò evidenzia la sua natura interdisciplinare. Infatti è in capo all’ufficio risorse umane, a volte in collaborazione con altri uffici, quali la formazione e la comunicazione. In altri casi portano avanti l’iniziativa le funzioni: amministrazione, welfare, marketing e comunicazione, pari opportunità, relazioni industriali.

#### Il presidio del tema



L'iniziativa promossa dal Comune di Milano in più della metà dei casi ha stimolato la partecipazione delle aziende per «sperimentare» la pratica in condizioni protette e favorevoli a costruire la corporate reputation.

In alcuni casi ha attivato la consapevolezza delle aziende rispetto alla necessità di lavorare sulla cultura, introducendo la pratica per favorire il processo di cambiamento del modello culturale e di leadership come più orientato alla costruzione di un patto di fiducia tra capo e collaboratore, di processi di delega, di lavoro per obiettivi, di maggiore autonomia e responsabilizzazione del lavoratore.

Per quanto concerne la natura degli obiettivi dello “smart working” sono individuate diverse categorie:

**«funzionale»**

- promuovere un progetto pilota per capire come funziona e introdurre la pratica in maniera strutturata per poi decidere;

**«culturale»**

- sensibilizzare la popolazione organizzativa, con particolare attenzione ai manager per modificare il clima e il modello di leadership;

**«socio-ambientale»**

- favorire il bilanciamento vita privata/lavorativa, migliorare clima, aumentare la motivazione, anche in un'ottica di miglioramento della produttività è un tema di welfare e csr;

**«comportamentale»/«strumentale»** accrescere l'autonomia e la flessibilità del dipendente nell'organizzare il lavoro, anche in un'ottica di miglioramento della produttività il lavoro;

**«d'immagine» /«reputazionale»**

- farsi percepire come azienda «smart» e' una questione di attrattività;

**«condivisione»**

- condividere è un'occasione di apprendimento.

Per quanto riguarda il processo di selezione delle persone candidate allo smart working: il 31% delle aziende non ha richiesto nessun requisito al lavoratore, la scelta del target a cui indirizzarlo potrebbe invece contribuire a definire gli scopi del progetto per ciascuna impresa e quindi il suo posizionamento organizzativo.

### **Il dipendente-tipo**

Il **dipendente-tipo** che ha partecipato allo «smart working» ha **un'età media di 39 anni ha il ruolo di impiegata/o** e non gestisce persone, il suo capo ha fatto «smart working».

Nel 21% delle aziende è uomo, nel 39% delle aziende il dipendente-tipo è donna.

Nel 20% delle aziende uomini e donne hanno partecipato allo stesso modo.

Il lavoro agile si struttura come pratica femminile, ma sempre più aperta anche all'altro genere a testimonianza del fatto che il tema della divisione dei ruoli sociali, anche rispetto al tema della conciliazione, stia assumendo nuovi confini.

### **Soddisfazione rispetto all'iniziativa**

La **soddisfazione elevata 8,6** (soddisfazione media del dipendente), percezione riportata dall'HR sulla base di scambi successivi con i dipendenti, conferma quanto già evidenziato in altri studi. Lo

“smart working” si sta assestando nel percepito di chi ne usufruisce come pratica che porta benefici e che ha in sé alcuni rischi: i benefici percepiti sono legati al **valore che se ne ricava nella propria sfera privata, (conciliazione, risparmio di tempo) e nella propria sfera professionale**. Il costo che si paventa riguarda il rischio di perdere la relazione con il proprio gruppo di lavoro.

Aspetti positivi e negativi dello «smart working» sottolineati dai dipendenti e riportati dagli HR	
Fattori facilitanti	Fattori ostacolanti
Risparmio del tempo legato agli spostamenti e migliore conciliazione	Difficoltà di interazione e comunicazione con il gruppo, senso di solitudine
Maggiore produttività e concentrazione	Dotazione informatica non adeguata
Maggiore responsabilità, autonomia, delega, fiducia tra capo e collaboratore	Difficoltà nell'erogazione del servizio
Smart working come attivatore di risorse e motore del cambiamento	Preoccupazione di ripercussione; cultura del controllo e presenzialismo
	Difficoltà di accesso alle risorse dell'azienda

Per quanto concerne la valutazione dell'iniziativa da parte di HR: anche in questo caso **l'indice di soddisfazione media rispetto all'iniziativa è alto: 8,04**. Il rappresentante dell'ufficio a presidio del processo di implementazione dichiara una forte soddisfazione rispetto all'obiettivo per cui è stata implementata.

Gli HR che hanno dichiarato un punteggio sopra la media avevano sia obiettivi legati alla promozione della sperimentazione sia obiettivi legati al miglioramento della motivazione, produttività e autonomia del dipendente.

La percezione rispetto alla facilità di implementazione è minore 6,9. I fattori ostacolanti descritti sono in particolare la cultura manageriale orientata al controllo, la carenza di tecnologie e un quadro normativo non ancora chiaro.

Fattori facilitanti e ostacolanti per l'implementazione della pratica dello «smart working» evidenziati dagli HR	
Fattori facilitanti	Fattori ostacolanti
Tecnologie disponibili	Cultura manageriale orientata al controllo
Interesse, motivazione, forte volontà dei dipendenti nell'introdurre questa modalità	Necessità della presenza per alcune mansioni/business

Promozione dell'iniziativa da parte del top management e cultura favorevole	Assenza di tecnologie adeguate
Tipologia di lavoro adattabile	Co-working e organizzazione degli spazi
Pratica già implementata; presidi sul tema	Difficoltà di integrazione fra colleghi, paura di essere esclusi
Necessità di trovare il bilanciamento tra vita professionale e vita privata, comunicazione efficace, visibilità mediatica, iniziativa collettiva	Assenza di una normativa, resistenze del sindacato
	Scarsità di info, disorganizzazione, burocrazia adesione

### Le politiche e il contesto aziendale

Si evidenzia un **terreno fertile sui temi della gestione del tempo nelle aziende che hanno partecipato allo «smart working»** a fronte del fatto che le politiche più diffuse nelle aziende sono ancora quelle relative a forme di **flessibilità molto tradizionali**. La **flessibilità personalizzata** è una pratica generalmente poco diffusa tra le aziende (si vedano per es. le indagini effettuate annualmente dal Diversity Management Lab – Sda Bocconi); mentre le aziende di questo campione dichiarano di averla introdotta a pieno regime.

Invece, le politiche di gestione della **diversità e formazione**, quindi politiche che lavorano soprattutto sulla cultura organizzativa, restano ancora poco diffuse anche in questo campione di aziende «evoluto».

L'importanza di aver introdotto e consolidato l'insieme di queste politiche, o buona parte di esse, è sottolineato dal fatto che le aziende che dichiarano di averle implementate in buona parte sono quelle che sono riuscite più facilmente a organizzare la settimana del lavoro agile.

### Conclusioni

La ricerca rileva che i risultati sono coerenti con altre indagini effettuate negli anni precedenti.

I commenti verso l'iniziativa del Comune di Milano **nell'estensione della durata (da un giorno a una settimana) sono positivi**.

Le imprese esprimono soddisfazione generale, soprattutto sui temi del benessere e del work-life balance.

In particolare evidenzia che:

- gli uffici delle risorse umane detengono il presidio del tema, ma collaborano con altre unità, mostrando così la natura trasversale dello smart working, come argomento che può attivare collaborazione e integrazione tra gruppi.
- Gli obiettivi che gli HR si sono posti sono vari e multipli (ad es. promuovere un progetto pilota per capire come funziona e introdurre la pratica in maniera strutturata; favorire il bilanciamento vita privata/lavorativa, migliorare clima, aumentare la motivazione, anche in un'ottica di miglioramento della produttività; farsi percepire come azienda "smart").
- La soddisfazione è stata alta, l'implementazione più facile quando l'AD in prima persona si è impegnato nella promozione della pratica.
- Ha contato molto: il supporto materiale (tecnologie), simbolico (lo sponsor dell'AD, il ruolo del management), organizzativo (politiche e contesto favorevole), insieme alla motivazione dei dipendenti.
- Ha ostacolato: la cultura manageriale più tradizionale, le tecnologie meno abilitanti, la dotazione informatica non adeguata e alcuni vincoli di business e burocratici.

### Benefici e costi

I benefici emersi riguardano i temi della **produttività e del bilanciamento vita privata-vita lavorativa;**

i costi invece sono legati al timore di perdere la dimensione sociale della vita organizzativa.

Lo "smart working" è visto:

- come un attivatore di risorse e motore del cambiamento culturale soprattutto sui temi della delega e della fiducia;
- come una possibile fonte di esclusione e di isolamento, se non sono attivate forme dirette di partecipazione e azioni di integrazione delle attività di gruppo, quando i membri non si trovano nello stesso luogo.

---

LA PROSPETTIVA DELLO SMART WORKING: CONTINUA A CRESCERE L'INTERESSE DA PARTE DI AZIENDE, ENTI E LAVORATORI

Il Comune prosegue con successo lo sviluppo della prospettiva dello smart working, offrendo ad un sempre più cospicuo numero di soggetti la possibilità di sperimentare questa forma di lavoro, intesa come una filosofia fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a lavoro, a fronte di una maggiore responsabilizzazione su obiettivi e risultati e di un approccio dinamico e propositivo. Questo è sempre più possibile grazie alle opportunità offerte dalle Advanced Information Technologies (AITs) che, appunto, permettono di lavorare in luoghi differenti dalla sede di lavoro, a prescindere dalla presenza fisica.

Il numero complessivo di aziende ed enti che hanno aderito una o più volte alle edizioni di questi quattro anni è nel 2017 notevolmente aumentato, perfino a fronte di una richiesta di impegno, quest'anno più ampia: 355 aziende ed enti, rispetto ai 242 nel 2016, con un incremento pari al 46%, dimostrando una forte crescita di interesse verso l'iniziativa, nella sua nuova veste settimanale e con l'offerta di diverse modalità di adesione.

Molti referenti aziendali infatti hanno così commentato in proposito: *“L'adesione su 5 giorni ha facilitato la partecipazione di più dipendenti” - “La settimana aiuta ad avere una percezione migliore dell'iniziativa e dell'impatto sul lavoratore” - “Ha consentito maggiore possibilità di adesioni, potendo scegliere giornate diverse” - “Un arco di tempo maggiore permette una diversa percezione degli effetti dell'iniziativa”- “Un'orizzonte temporale più lungo permette di allargare la fetta di popolazione partecipante anche in quelle aziende più restie allo smart working, attraverso una rotazione delle presenze e anche ai più scettici di verificare costi benefici in maniera più oggettiva - “Su una settimana è più facile trovare le condizioni per aderire” - “In linea con le proposte flessibili invece di “imporre” una giornata, una settimana lascia liberi di scegliere” - “Più possibilità di partecipazione per tutte le aziende, potendo aderire con diverse modalità”.*

Il raddoppio dei lavoratori e delle lavoratrici partecipanti rispetto alla precedente edizione, dato molto rilevante, se in parte può essere dovuto alla maggiore presenza di realtà medio-grandi con un grosso numero di lavoratori, dall'altra parte può indicare un investimento più alto da parte del management in termini di promozione e sponsorizzazione dell'iniziativa che ne ha apprezzato la dimensione settimanale e ha motivato quindi un numero più corposo di dipendenti ad aderire, sottolineandone anche in questo caso il successo crescente.

Ulteriore conferma di tale successo arriva dal trend delle adesioni che, in linea con le precedenti edizioni, risulta in costante crescita (180 presenze nel 2017, 170 nel 2016, 149 nel 2015, 104 nel 2014).

---

## “PEER MENTORING” E ORGANIZZAZIONE DI EVENTI - UNA SCOMMESSA VINCENTE

Per quanto concerne la scelta di proporre diverse modalità di partecipazione alla Settimana, oltre alla “classica” adesione (che prevedeva la possibilità di provare a svolgere il proprio lavoro fuori dall’ufficio), le testimonianze raccolte rispetto alla partecipazione ad **“Adotta un’impresa”** sottolineano che l’utilizzo del **“Peer mentoring”** è stata una scommessa vincente.

Questo nuovo paradigma formativo che pone l’accento sull’ascolto e lo scambio reciproco “alla pari”, dove ciò che differenzia le aziende è il livello di esperienza sull’argomento, ha infatti consentito ai partecipanti, durante gli incontri, di trasferire valori e competenze della propria cultura aziendale e di facilitare l’accesso ad informazioni altrimenti più difficilmente trasmissibili. Possiamo dire che, nel complesso, quasi tutte le aziende mentee interpellate hanno apprezzato l’opportunità di trattare gli aspetti più concreti legati all’implementazione di questa forma di lavoro flessibile, e l’occasione di discuterne con chi ne ha già un’esperienza alle spalle.

Il valore attribuito all’incontro **“adotta un’impresa”** da parte di quelle aziende che non avevano mai sperimentato il lavoro agile è stato più “introduttivo” al tema, mentre coloro che hanno cominciato ad interessarsi, per dare il via ad un’effettiva implementazione della pratica, hanno dato all’esperienza un valore più “propulsivo”.

La maggiore criticità evidenziata dai mentee delle aziende neofite, appartenenti soprattutto a piccole imprese, è la difficoltà nel far partire sperimentazioni più strutturate all’interno della propria azienda. Due risultano essere i fattori ostacolanti descritti: il prevalere di una cultura manageriale legata al presenzialismo e al controllo e poco basata sulla fiducia, e quindi sfavorevole al lavoro agile, e le resistenze giustificate con la tipologia di ruolo ricoperto dai dipendenti, perché interpretato come non adatto al lavoro agile. Questo fa sì che i vantaggi, come una maggiore produttività aziendale, risultano scarsamente percepiti.

Tali considerazioni ci spingono a pensare che per il futuro **un’attenzione particolare alle piccole imprese** sia una strada da continuare a perseguire per favorire l’implementazione della pratica in questo ambito.

Ha contribuito inoltre a promuovere e a diffondere una cultura del lavoro sempre più orientata alla flessibilità, ma soprattutto a fornire, aspetto particolarmente sviluppato ed apprezzato, strategie e strumenti per l’implementazione del lavoro agile un **numero elevato di eventi** organizzati dalle aziende durante la settimana, altra formula che avevano per aderire all’iniziativa.

---

## GRADIMENTO DELL'INIZIATIVA, BENEFICI E COSTI DEL LAVORO AGILE DAL PUNTO DI VISTA DEI DIPENDENTI E DEGLI HR

Secondo le testimonianze raccolte e le ricerche di Amat e Bocconi i lavoratori coinvolti hanno espresso forte soddisfazione riguardo all'estensione dell'iniziativa alla settimana e anche gli HR rispetto agli obiettivi per i quali avevano aderito.

I benefici rilevati riguardano i temi **del bilanciamento vita privata-vita lavorativa** e sono legati al **valore che si ricavano nella sfera privata, (conciliazione, risparmio di tempo e spostamenti) e nella sfera professionale (autonomia, flessibilità spazio-temporale)**. Il costo paventato è legato al rischio di perdere la relazione con il gruppo di lavoro e la dimensione sociale della vita organizzativa, quando l'azienda non avvia azioni di integrazione delle attività di gruppo.

---

## I COWORKING: UNA VALIDA ALTERNATIVA AL LAVORO DA CASA

Il numero maggiore di coworking coinvolti quest'anno durante la Settimana testimoniano il successo crescente di questi spazi prescelti dai lavoratori agili che per più motivi li considerano una valida alternativa al lavoro da casa.

Ci si muove all'interno di un "ecosistema" dove risulta naturale sviluppare approcci interdisciplinari. Incontrarsi e parlare anche in modo informale, è un modo per far emergere anche nuove idee o testare intuizioni ancora da sviluppare, oltre a superare il senso di solitudine che alcuni lavoratori rilevano rimanendo a casa.

Più in generale la sperimentazione ci dice che il servizio offerto dai coworking a favore dei lavoratori delle aziende, aiuta a rendere Milano una città più smart, perché **assicura efficienza e, permettendo di mantenere la dimensione sociale del lavoro, crea benessere, prerogativa per avere persone più felici e quindi più produttive.**

---

## CONCLUSIONI

Numeri e risultati sono decisamente incoraggianti, nella convinzione che lo smart working è una realtà rilevante ed in crescita, con grandi potenzialità di espansione, il Comune intende continuare a promuoverlo come strumento di innovazione, flessibilità e conciliazione. Quando agisce su più leve, riesce a porre le radici per lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo, una '**Smart Organization**' e assume una configurazione in cui **"tutti vincono"**: imprese, lavoratori e comunità.

# ALLEGATI

## SOGGETTI ADERENTI 2017







1. **Smart Working: Nuovi paradigmi della gestione del personale.** Focus della giornata sarà comprendere che tipo di cambiamento culturale le aziende stanno mettendo in atto per adattarsi all'emergere di nuove modalità di lavoro e l'impatto che tale cambiamento ha sulle politiche del personale.
2. **La Scienza della Felicità @work.** Si approfondisce il tema di come oggi sia possibile parlare di felicità al lavoro, di quanto per le aziende sia un vero vantaggio competitivo investire in questa direzione, passaggio fondamentale per creare le condizioni culturali e di contesto che favoriscono il Lavoro Agile.
3. **Smart Working Overview.** Incontro dedicato alla condivisione di informazioni sui benefici e sulle modalità di applicazione dello smart working nelle aziende, con interventi degli osservatori e testimonianze esterne sulla tematica
4. **Workshop - Smart Working: istruzioni per l'uso. Opportunità, strumenti, casi.** Il 10 maggio 2017 il DDL Lavoro Agile è diventato legge a tutti gli effetti. Per la prima volta in Italia dunque, un testo legge definisce come può essere attuato il Lavoro Agile nelle imprese. Il workshop ha lo scopo di presentare il decreto legislativo, ma soprattutto di illustrare attraverso casi concreti come cambia il lavoro attraverso l'introduzione di soluzioni organizzative e tecnologiche che permettono di migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro, oltre a risparmi per le imprese, vantaggi per i dipendenti e tutela dell'ambiente.
5. **Smart Working.** Confronto sul tema dello Smart Working, nel giorno in cui il Comune di Milano dà il via alla Settimana del Lavoro Agile, 22/26 maggio 2017.
6. **Strumenti per il Lavoro Agile.** Temi dell'incontro: I numeri del Lavoro Agile - Lavoro Agile e inclusione finanziaria - Forme possibili di accesso al credito: l'esperienza di Fondazione Welfare Ambrosiano - Il Lavoro Agile: Rete di servizi per lavoratori fragili - Il quadro normativo dello smart working.
7. **Workshop - Welfare e Smart Working.** Workshop gratuito per approfondire il tema del WELFARE e SMART WORKING, quanto mai attuale, viste le recenti novità introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 e dal recentissimo DDL del 10 maggio 2017.
8. **Watson Summit 2017- Workshop: L'esperienza in ambito Smart Working.** Azienda pioniera nell'ambito del lavoro agile si metterà a disposizione di quelle aziende che vogliono approfondire le tematiche di lavoro agile portando la propria testimonianza.
9. **Smart@.** L'azienda sta lavorando con le Organizzazioni Sindacali per implementare la modalità di Lavoro Agile. Sono previste nella settimana del Lavoro Agile alcune sessioni informative interne per illustrare il percorso che porterà ad accedere al Programma di Lavoro Agile, denominato Smart@E.ON.
10. **Metodologia e strumenti per un Lavoro Agile** Incontro in cui si parlerà della metodologia Agile e, in particolare, di come utilizzando un approccio e strumenti "agili" sia possibile costruire business sostenibili ed efficaci in un mercato di crescente complessità, riducendo i tempi (time to market), ottimizzando i risultati e riducendo gli sprechi.
11. **Zainocrazia l'epoca del nomadismo professionale.** Evento riservato alla stampa - Conferenza stampa.
12. **Smart Working Smart Training. Lo sviluppo delle competenze per un lavoro agile** evento riservato a 20 manager.
13. **Lavoro Agile: realtà, stereotipi, esperienze concrete e futuro a Ferrara.** Evento divulgativo sul l.a..
14. **Esperienze di Lavoro Agile. Coinvolgimento e condivisione, flessibilità e migliore user experience**
15. **Conferenza stampa Smart Working.** Il Comune di Milano già da 4 anni ha voluto stimolare il dibattito nazionale sul tema, coinvolgendo un numero sempre crescente di aziende, Enti pubblici, lavoratori e

lavoratrici. Con l'approvazione definitiva del disegno di legge sul lavoro autonomo e agile, i Comuni aderendo alla settimana del lavoro agile, sperimenteranno per la prima volta le opportunità offerte da questa nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, al fine di favorire la conciliazione di tempi di vita ed impegno lavorativo, migliorando anche la prestazione aziendale. Verrà offerta la possibilità ad alcuni dei dipendenti dei due Comuni di lavorare per un giorno in modalità "agile" o "smart", ovvero in un luogo diverso dalla sede abituale di lavoro. Breve analisi dei connessi aspetti normativi.

**16. La salute, la sicurezza e i controlli nel Lavoro Agile.**

**17. L'arte di integrare figli, lavoro e vita.** Le "nuove madri" si scontrano ancora con il duplice dogma per cui «se sei una brava madre non dovresti lavorare» e «se vuoi lavorare bene non dovresti essere madre». I "nuovi padri" rivendicano un ruolo attivo fin dalla sala parto. Tutto ciò pone la necessità di una revisione dei modelli familiari e di guardare alla genitorialità con uno sguardo più ampio.

**18. Vivere, lavorare, viaggiare: l'interior design per la definizione di nuovi scenari tra lavoro e ospitalità.**

**19. Fiera del Lavoro.** Incontro di apertura con il contributo delle aziende partecipanti e delle Amministrazioni Comunali che hanno promosso l'iniziativa. Talk su temi strategici per le aziende e le Amministrazioni locali che possono impattare sullo sviluppo sostenibile dei territori e che possono contribuire alla continua qualificazione professionale dei lavoratori e all'incremento di opportunità occupazionali dei cittadini.

**20. Stili di Management e Tecnologie abilitanti il lavoro agile.** Tavola Rotonda. Attraverso un dialogo interattivo si approfondiranno i principali requisiti che consentono la promozione del Lavoro Agile all'interno delle aziende.

**21. Flexible Benefit e gestione welfare aziendale.** Aspetti giuridici, fiscali e tipologia dei servizi erogabili.

**22. Smart@.** L'azienda sta lavorando con le Organizzazioni Sindacali per implementare la modalità di Lavoro Agile. Sono previste nella settimana del Lavoro Agile alcune sessioni informative interne per illustrare il percorso che porterà ad accedere al Programma di Lavoro Agile.

**23. Welfare Aziendale in rete e Smart Working** - La visita studio esperienziale si propone come percorso in 2 giornate "tra business e welfare" nel territorio di Mantova, presso aziende eccellenti in ambito del "welfare territoriale e aziendale", che hanno aderito alla costruzione di reti locali di aziende, al fine di condividere soluzioni concrete di welfare per i propri dipendenti.

**24. Il lavoro flessibile: possibili strumenti e scenari futuri.** L'incontro avrà l'obiettivo di riflettere su nuove modalità di lavoro, strumenti di flessibilità e azioni volte a favorire la conciliazione tra la qualità della vita e la qualità del lavoro a partire dalle realtà operative

**25. Welfare Aziendale - Milano 2017** . Tavola rotonda sullo Smart Working del "Welfare Aziendale".

**26. Smart working nella Casa-Bottega.** Presentazione del progetto Casa-Bottega in un quartiere a Milano. In occasione della settimana del Lavoro Agile gli appartamenti si trasformano in coworking mettendo a disposizione gratuitamente 10 postazioni di lavoro per una giornata.

**27. Fiera del Lavoro.** Incontro di apertura con il contributo delle aziende partecipanti e delle Amministrazioni Comunali che hanno promosso l'iniziativa. Talk su temi strategici per le aziende e le Amministrazioni locali che possono impattare sullo sviluppo sostenibile dei territori e che possono contribuire alla continua qualificazione professionale dei lavoratori e all'incremento di opportunità occupazionali dei cittadini.

**28. Lavoro agile, aziende e coworking: facciamo il salto di qualità?** Incontro, partecipazione ad invito.

**29. Abilitare lo spazio di lavoro digitale del futuro: mobile, sicuro, virtuale.** Contenuti del seminario: le promesse del lavoro agile; le sfide per lo spazio di lavoro del futuro; le soluzioni abilitanti; "dimostrazione live".

30. **Cultural change management per lo Smart Working** Adesione riservata a rappresentanti aziendali delle Direzioni HR
31. **Una tavola rotonda sulla mobilità eco-sostenibile.** Una tavola rotonda che affronterà il tema dell'impatto sui flussi di mobilità analizzandoli anche dal punto di vista dello smart working e un dialogo aperto e informale tra i rappresentanti del Comune, realtà imprenditoriali e soggetti che operano a Milano contribuendo a fornire servizi che migliorano la vita in città
32. **Stato dell'arte, esperienze pratiche e cosa cambia con l'approvazione della legge.** Incontro.
33. **Smart Working Journey @.** L'introduzione dello Smart Working rientra in una più ampia strategia di welfare aziendale, che ha rappresentato una leva di successo per attrarre, trattenere e motivare le persone all'interno di un ambiente organizzativo dinamico e flessibile.
34. **Coltivare emozioni positive: gestire le proprie emozioni e comprendere quelle degli altri.** Un incontro per riflettere sul tema delle emozioni e un'occasione di formazione da cui ciascun partecipante potrà trarre maggior consapevolezza di sé e suggerimenti funzionali a coltivare il proprio benessere e quello del contesto in cui opera.
35. **Nuove frontiere dello Smart Working: dal Retail ai Call Center.** Nel Lab divideremo le nuove evoluzioni dello smart working nelle aree aziendali dove è ancora poco sperimentato, come retail o call center, attraverso le testimonianze di Datacontact, Ikea, Legance e Tetrapak. Nel Lab parteciperanno molte altre aziende per condividere buone pratiche.
36. **RE-evolutionary Workplace: sustain, engaging places for a better life.** Incontro previa iscrizione
37. **Il Lavoro Agile.** Evento riservato ai lavoratori della pubblica amministrazione.
38. **Lavoro Agile, smart working: opportunità per imprese e lavoratori.** Corso di formazione su tematiche legate a privacy, cloud computing, jobs act, controllo lavoratori, sicurezza del lavoro e sicurezza informatica nella gestione del lavoro agile.
39. **Studi Aperti 2017 - Parliamo di Smart Working!** Un'occasione per far conoscere agli addetti ai lavori e agli appassionati di design l'importanza di una progettazione sostenibile, flessibile ed efficiente degli spazi di lavoro che rispetti l'ambiente favorendo il benessere delle persone.
40. **A ciascuno il suo smart working - focus sulle tutele legali** - Come sviluppare un piano di Smart Working di successo, tutelando l'azienda e il lavoratore dai rischi connessi alla prestazione lavorativa "agile"? A un passo dall'approvazione dell'attesissima legge sul Lavoro Agile, si parlerà, con gli esperti, delle migliori modalità per portare il Lavoro Agile all'interno delle organizzazioni e delle implicazioni legali connesse all'attivazione di un Piano di Smart Working.
41. **Smart Working - Distacco o espatrio?** Strumenti nuovi e tradizionali. Italia e Francia a confronto.
42. **Smart Working day 2017.** L'evento mira a condividere contenuti di valore e costruttivi per aziende che desiderano applicare lo Smart Working come nuova metodologia lavorativa. La giornata, dopo una prima analisi della situazione attuale dello Smart Working in Italia, proseguirà con due Workshop formativi.
43. **Lavoro modalità smart! Lavoro agile e conciliazione vita-lavoro.** Il lavoro in 'modalità smart' è una realtà rilevante e in crescita, con grandi potenzialità che il Comune intende continuare a promuovere come strumento di innovazione, flessibilità e conciliazione. Quando agisce su più leve, riesce a porre le radici per lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo, una 'Smart Organization' e assume una configurazione in cui "tutti vincono": imprese, lavoratori e comunità. Evento

L'elenco che segue presenta tutti i soggetti (aziende e enti) che hanno aderito una o più volte alle tre edizioni della Giornata e alla prima edizione della Settimana del Lavoro Agile

---

AZIENDE

2BHAPPY ASSOCIAZIONE CULTURALE  
3 Italia  
3m Italia  
47 Deck srl  
626 Azienda Sicurezza Lavoro  
A2a Spa  
Abb Spa  
ABI- Associazione Bancaria Italiana  
Accenture Spa  
Accor Hospitality Italia S.R.L.  
ACI - Automobile Club D'Italia  
Actionaid International Italia Onlus  
Adecco Italia Holding di Partecipazione e Servizi Spa  
Adp Employer Services Italia Spa  
Aecom Urs Italia S.P.A.  
Aegis Intermedia Sas  
Agenzia per la formazione e l'orientamento e lavoro Sud Milano  
Agenzia metropolitana per la formazione e l'orientamento e il lavoro  
APA Confartigianato Imprese Milano Monza e Brianza  
Azienda Servizi alla Persona Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio  
Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio Srl  
Aidp Employer Service Italia Spa  
ALASCOM Services srl  
Allianz S.P.A.  
Alma Srl  
Alstom  
Altavia Italia S.R.L.  
Amgen S.r.l.  
Archimeg Architetti Associati  
Ardea S.R.L.  
Arkadin Italy  
Articolo 1 srl  
Arvato Services Italia S.r.l.  
Associazione Businessmum  
Associazione Ifma Italia  
Assolombarda Confindustria Milano Monza E Brianza  
ATM S.P.A.  
Aubay Italia Spa  
AVANADE ITALY  
Avanzi Sri  
Ayiming Italia Srl  
Ayno Videoconferenze  
Az Servives Point Srl  
Aziendachefunzione di Ing. Aldo Pomponi  
AZZURRA SERVICE S.A.S. DI SICCO LIANA & C.  
Banca Carige Spa  
Banca del Piemonte S.p.A.  
Banca Monte dei Paschi Di Siena Spa  
Banca Nazionale del Lavoro Spa  
Banca Popolare dell'Emilia Romagna  
Banca Popolare di Milano  
Banco Popolare  
Barclays Bank  
Barilla G.E R. Fratelli  
BASE Milano  
BASF Italia S.P.A.

Basilichi Spa  
Bcs Spa  
Beiersdorf  
Biemme Adesivi Srl  
Bliss Corporation/Bliss Coworking  
Bnp Paribas Succursale Italia  
Borsa Italiana S.P.A.  
Boston Group Sri  
B-Smart Center  
CADO' di Dorina Camusso  
Cap Holding Spa  
Capgemini Italia Spa  
CAR CLINIC Srl  
Cargill  
Cartasi Spa  
Castel Srl  
Cattolica Assicurazioni Soc.Coop.  
CBA Studio Legale e Tributario  
Cefriel S.cons.r.l.  
Centro Cardiologico Monzino  
Centro Studi Di Informatica Giuridica Di Ivrea Torino  
Cesvi Fondazione Onlus  
Challenge Network S.R.L.  
Chep Italia Srl  
Cisco Systems Italy Srl  
Citibank  
CITRIX SYSTEMS ITALY S.r.l  
Clickutility Team  
Clifford Chance Studio Legale Associato  
CNA milano  
Cnh Industriali Italia Spa  
Co.Esa Coop. Sociale Arl Onlus  
Coca-Cola Italia Srl  
Cohengi  
Colt Technology Services  
Conservatorio22 Business Centre  
Consorzio Ecoped  
Consorzio Ecopower  
Consorzio ecoR'it  
Consorzio Ridomus  
Consorzio Sistema Imprese Sociali  
Contactlab S.P.A.  
Coop Consorzio Nord Ovest  
Copernico  
Coworking Login  
Credit System Auditing & Collection Srl  
D2U - Design to Users  
Daiichi Sankyo Italia SpA  
Degw Italia  
Deutsche Bank  
Didael Kts Sri  
DISCOVERY ITALIA S.R.L.  
Dnv GI Business Assurance Italia  
Doxa Spa  
Duel  
E.ON Italia  
Easy Welfare Srl  
Easymamma a.p.s.  
Econocom International Italia Spa  
Ecor'it Servizi Srl  
EDI EFFETTI DIGITALI ITALIANI SRL  
Edilizia Moderna Terza Spa  
eFM SpA  
ELAN SRL  
Ellequadra Srl  
Enel Group  
Engie Italia  
Enimac Srl

Ennevolte Srl  
Equipment Maintenance & Service S.R.L.  
Ericsson  
Erm Italia Spa  
ESTEL GROUP  
Eudaimon Srl  
Eu-Tròpia Srl  
Exom Group Srl  
Far Networks Srl  
Fastweb Spa  
Fiabilis Consulting Group Italia S.R.L.  
Fondazione Housing Sociale  
Fondazione ISTUD  
Fondazione Welfare Ambrosiano  
Fondo Roberto Villa  
Forum Ucc + Social  
Galdus Società Cooperativa Sociale  
Gdf Suez Energia Italia Spa  
Generali Italia S.p.A.  
Gianasso Srl  
Giovanna Gianvito Comunicazione Snc  
Global System Srl  
Grafica E Parole di Guarischi Maria Angela Francesca  
Great Place To Work Institute Italia Srl  
Grunenthal Italia Srl  
Gruppo Nestle' Italia (Nestlè Italiana S.P.A., San Pellegrino S.P.A., Nespresso Italiana S.P.A.)  
Gruppo Psa Peugeot Citroen  
Gruppo SAFE  
GRUPPO ZURICH ITALIA  
GRUPPOCAP  
GS spa del Gruppo Carrefour Italia  
Halldis Italia S.R.L.  
Havas Media Srl  
HERMAN MILLER  
Hobo Space - Coworking  
Humanitas Mirasole Spa  
Hyundai Motor Company Italy  
IBM Italia S.p.A.  
IED ISTITUTO EUROPEO DI DESIGN  
Ifitalia S.p.A.  
IFMA Italia  
IKEA Italia Retail Srl  
Impact Hub Milano  
INFOJOBS ITALIA srl  
Inside Factory (Brand Power by VoipVoice s.r.l.)  
Integra Document Management Srl  
Intesa Sanpaolo S.P.A.  
IRS Istituto per la Ricerca Sociale  
i-Seed (SPD Consulting)  
Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane Spa  
Istituto Europeo di Oncologia  
ITALDATA S.p.A.  
ITER SRL  
Jobdisabili Srl  
Jointly Il Welfare Condiviso Srl  
JT International Italia SRL  
KAOS sas  
Kelly Services Spa  
Key2people Executive Search Srl  
Kolme Srl  
Kone S.P.A  
Kpmg  
L22  
Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare  
Ibm Italia Spa  
Legal Solutions  
Legambiente Lombardia Onlus

Ifoa - Istituto Formazione Operatori Aziendali  
Life Solutions Wisdom S.R.L.  
Linklaters Studio Legale Associato  
Linkme Srl  
Incowo Coworking Milano  
Infojobs Italia Srl  
L'Oréal Italia Spa  
Ipq Technologie Srl  
Ipsos Srl  
Italtel S.P.A.  
LUNDBECK ITALIA SPA  
Manet Srl  
Manforte Srl  
Mara Pieracci  
Mare Culturale Urbano  
MARKET RISK MANAGEMENT SRL  
Mars Italia Spa  
Mellin S.p.A.  
Methodos S.p.A.  
Michael Page International Italia Srl  
Micron Semiconductor Italia S.R.L.  
Microsoft Italia Srl  
Milano Legal Solutions  
MILANO RISTORAZIONE SPA  
Millepiani Coworking  
Mixura Srl  
Mm Spa  
Mondelez International  
MotorK Italia Srl  
Moze Srl  
Mumble Mumble Snc  
Muoversi S.R.L.  
MWH now part of Stantec  
MYSPOY  
Ncr Italia Srl  
NCR ITALIA SRL  
Nestlé Italiana S.p.A.  
Netclouding Srl  
Next Planet Sri - Coworking Lab  
Nh Italia S.P.A  
Nokia Sales International  
Nutricia Italia S.p.A.  
Oj Sede Secondaria In Italia  
Omcd Spa  
O-Office Italia  
Outsource It Srls  
Overweb Srl  
Page Personnel Italia Spa  
Peplo.me Srl  
Philips Spa  
Piano C Srl  
PIRELLI TYRE SPA  
Plantronics Bv Sede Secondaria Italia  
Planum. The Journal Of Urbanism  
Polycom Italia  
Professional Solutions Srl  
Proteina  
Qf Srl  
Radiomamma di Carlotta Jesi  
Randstad Group Italia Spa  
Rbb Studio S.R.L.  
REBIS SRL  
Regus Business Centres Italia Srl  
RETE DEGLI ENTI ATTUATORI DGR 254/16 REGIONE VENETO  
Retelit SpA  
Robert Bosch Società Unipersonale Spa  
Rodi & Partner Audit S.R.L.  
Rossi Service S.R.L.

RWA Consulting  
S.C. Johnson Italy S.R.L.  
Safe Scarl  
Sanofi Spa  
Sas Institute Sri  
Scontissima  
Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni  
SEA SpA - Società per Azioni Esercizi Aeroportuali  
SEALED AIR SRL  
Seat Pagine Gialle Spa  
Secretary.It Srl  
Seeweb Srl  
Servizi Aziendali Pricewaterhouse Coopers Srl  
SGSS SPA  
Shell Italia Oil Products Srl  
Sia S.P.A.  
Siemens S.P.A.  
Sisal Spa  
Smartworking srl  
Snam S.p.A.  
Softjam S.P.A.  
Spa Conform Srl  
SPACES  
Spazio Aperto Servizi Società Cooperativa Sociale Onlus  
Spectrum Brands Italia S.R.L.  
Standard & Poor's Credit Market Services Italy Srl  
Studio Legale Lexellent  
Subito Srl  
Talent Garden Milano Srl  
Tamoil Italia SpA  
Target Italia Srl  
Techinnova S.R.L.  
Telecom Italia Spa  
The Best Piace S.R.L  
Tiemme Srl  
TIM  
Tntpost Italia Spa  
Tonucci & Partners  
Towers Watson Italia Srl  
Tribecube S.R.L.  
Trilog S.P.A.  
Triplae Srl  
TRIVIOQUADRIVIO  
Ubf Partner S.R.L.  
Ubisoft Spa  
Ucb Pharma  
UniCredit Spa  
Unify Spa  
Unipersonale  
Unione Confcommercio Imprese per l'Italia Milano Lodi Monza e Brianza  
Unione di Banche Italiane S.P.A.  
Unisys Italia Srl  
Unità di Produzione  
Valore D  
Variazioni Srl  
Viafarini  
Viola argenti  
Vodafone Italia Spa  
Volvo Construction Equipment Italia S.P.A.  
Widevalue Srl  
WINGAGE SRL  
Wise Growth  
Work On Casaretto S.R.L.  
Workitect  
Wow! (Ways Of Working) Webmagazine  
Xerox S.P.A.  
Zeta Service S.R.L.  
Zurich Insurance

---

## ENTI

Agenzia del Demanio E.P.E.  
Camera del Lavoro Metropolitana di Milano  
Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Genova  
Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano  
Città di Torino  
Città metropolitana di Genova  
Città Metropolitana di Milano  
Comune di Andria  
Comune di Arese  
Comune di Bergamo  
Comune di Cinisello Balsamo  
Comune di Cremona  
Comune di Garbagnate Milanese  
Comune di Genova  
Comune di Milano  
Comune di Rho  
Comune di Rozzano  
Comune di Segrate  
Comune di Trani  
Comune di Trezzano Sul Naviglio  
Comune di Lodi  
MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business  
Politecnico di Milano  
Provincia Autonoma di Trento  
SDA Bocconi School Of Management  
Università Degli Studi di Ferrara  
Università Degli Studi di Genova  
Università Degli Studi di Milano - BICOCCA  
Università Degli Studi di Torino