



**ECONOMIST  
IMPACT**

# Magnetic workplace:

Come attuare una crescita sostenibile per le imprese



SPONSORIZZATO DA



# Il report

*The magnetic workplace barometer* è un report di Economist Impact, sponsorizzato da Kyocera Document Solutions che esplora le qualità che il posto di lavoro del futuro deve avere per garantire la fidelizzazione dei dipendenti e promuovere una crescita e una produttività aziendali sostenibili.

Mentre le aziende continuano a fare i conti con gli impatti trasformativi della pandemia sullo spazio d'ufficio e sui modelli di lavoro, la questione dell'attrazione e della fidelizzazione dei talenti sta diventando sempre più un valore sul quale si gioca la competitività di un'impresa. Non si tratta solo di un aspetto operativo, che riguarda temi come la coltivazione della cultura della forza lavoro, ma anche della considerazione di questioni di diversità, inclusione e parità di genere e della crescente domanda di opzioni di lavoro più flessibili e adattabili.

Per affrontare queste sfide, le aziende devono trovare un modo non solo per trattenere i talenti di livello mondiale che hanno, ma anche per liberare il loro pieno potenziale. In tal modo, avranno l'opportunità di raccogliere i frutti di un "magnetic workplace": un concetto che reinventa l'ufficio come uno spazio in cui i dipendenti non sono costretti a trovarsi ma da cui sono attivamente attratti. I *magnetic workplace* non sono solo spazi attraenti in cui lavorare, ma anche uffici dove è possibile migliorare le competenze delle persone e la partnership collaborativa.

Affinché le aziende siano in grado di capire come costruire un proprio *magnetic workplace*, Economist Impact ha sviluppato un barometro in grado di misurare il grado di maturità di aziende di varie aree geografiche, settori e dimensioni che hanno creato un *magnetic workplace*. Il barometro considera varie qualità organizzate attorno a tre pilastri fondamentali: produttività e infrastrutture; coinvolgimento dei dipendenti; e cultura.

Ogni pilastro è ulteriormente suddiviso in diversi elementi chiave:

- **Produttività e infrastrutture:** tecnologia e produttività;
- **Coinvolgimento dei dipendenti:** autonomia e potenziamento, competenze e sviluppo professionale e management; e
- **Cultura:** diversità e inclusione, valori organizzativi e benessere.

Il barometro si basa su un sondaggio condotto su 250 dirigenti aziendali provenienti da Australia, Germania, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti per quantificare la fiducia nell'attrattiva del loro posto di lavoro nel momento attuale e tra cinque anni. È costruito sulla base di un'ampia ricerca e di conversazioni con esperti del settore.

Ringraziamo i seguenti dirigenti ed esperti per aver contribuito a questo progetto con il loro tempo e le loro opinioni:

- Darcy Marie Boles, remote-first work consultant at Shift with Darcy Marie
- Lauren Howe, assistant professor of management, University of Zürich
- Clemens Philippi, CEO, MSIG Asia
- Bhushan Sethi, joint global leader of people and organisation di PwC, adjunct professor, NYU Stern School of Business
- Darren Thayre, head of innovation, Global Strategic Initiatives, Google
- Howard Yu, LEGO professor of management and innovation, IMD Business School
- Andrew Davis, head of future workplace strategy and growth, Fujitsu
- Brittnee Bond, founder, Remote Work Consultant
- Darren Murph, head of remote, GitLab

Il nostro rapporto del 2021, *A changed workplace after covid-19* ha rivelato come i modelli di lavoro a distanza e il lavoro da casa (WFH) diventeranno la norma nell'era post-pandemia. Mentre era chiaro il ruolo fondamentale della tecnologia nel consentire l'aumento di produttività, l'elemento umano si sta rivelando altrettanto importante. Una forza lavoro che si senta supportata e soddisfatta lavorerà meglio e ciò richiede che le aziende si rifocalizzino per soddisfare le esigenze uniche di ciascuno per il bene collettivo.

Il rapporto 2022 considera come la sperimentazione di strategie incentrate sulle persone, come la flessibilità sul posto di lavoro, il coinvolgimento dei dipendenti e una cultura identificabile, possa aiutare le aziende a realizzare una crescita aziendale sostenibile. Come evidenziato dal barometro e dai risultati del sondaggio, la formazione di un *magnetic workplace* sarà cruciale per il prossimo passo nell'evoluzione delle aziende.

Questo rapporto è stato scritto da Shivaji Bagchi e Siddharth Poddar e curato da Naka Kondo. Lo sviluppo del framework *Magnetic Workplace Barometer* è stato guidato da Sumer Sharma e Bilge Arslan.

# Sintesi

È un dato di fatto che la digitalizzazione sia aumentata nel corso della pandemia quando le aziende si sono rivolte alla tecnologia per garantire la continuità operativa. Come emerge dal nostro rapporto del 2021, la crisi sanitaria ha contribuito a catalizzare un esperimento globale con modelli di lavoro a distanza e WFH, e vari gradi di successo, che si è semplicemente consolidato nel tempo.

L'infrastruttura tecnologica è diventata fondamentale per il modo in cui le aziende pensano oggi alla produttività e all'efficienza della propria forza lavoro. Ciò è evidente negli esempi forniti da grandi aziende come Apple e Amazon, che stanno aprendo la strada a modelli di lavoro *digital-first* e riconsiderando lo scopo del loro spazio ufficio<sup>1</sup>.

Gli strumenti digitali possono essere solo la metà dell'equazione. Le aziende non possono permettersi di ignorare l'elemento umano mentre perseguono la continuità aziendale a lungo termine e una maggiore produttività. Combinando l'aumento della produttività fornito dalla tecnologia con un approccio *human centric*, le aziende realizzano un vero *magnetic workplace*.

Un *magnetic workplace* è un ufficio che è stato riconsiderato, immaginato come qualcosa di più di un semplice spazio fisico, come un centro di valore che aiuta le persone a raggiungere il loro massimo potenziale. Un *magnetic workplace* aiuta il personale a lavorare nel migliore dei modi, assicurando supporto e soddisfazione, con conseguente miglioramento delle capacità di trattenere i lavoratori e di sviluppare le competenze.

Il nostro sondaggio e la nostra ricerca offrono vari suggerimenti ed esempi di passaggi chiave che le aziende possono intraprendere per creare un *magnetic workplace*. Fra questi emergono alcuni aspetti principali:

- **Collaborazione basata sulla tecnologia.**

Gli strumenti di collaborazione digitale possono non solo consentire un lavoro più flessibile e da remoto, ma anche aiutare ad abbattere i silos di informazioni all'interno delle aziende, portando a un migliore lavoro di squadra e produttività. A livello globale, le aziende hanno fiducia in un futuro di "produttività e infrastrutture", con un aumento della fiducia da 5,26 oggi a 5,34 in futuro<sup>2</sup>.

- **Orari e modelli di lavoro flessibili.**

Consentendo una maggiore flessibilità attraverso modelli di lavoro da remoto o ibridi, le aziende possono creare l'ambiente necessario a una maggiore produttività, poiché i lavoratori hanno più voce in capitolo nella scelta di quando e come lavorare. Attualmente, il livello di fiducia dei dipendenti in termini di disponibilità di accordi di lavoro flessibili è 5,35 e dovrebbe attestarsi a 5,41 fra cinque anni.

<sup>1</sup> International Business Times. Perché Apple offre ai lavoratori 1.000 dollari per restare a casa. <https://www.ibtimes.com/why-apple-giving-workers-1000-stay-home-3359246>

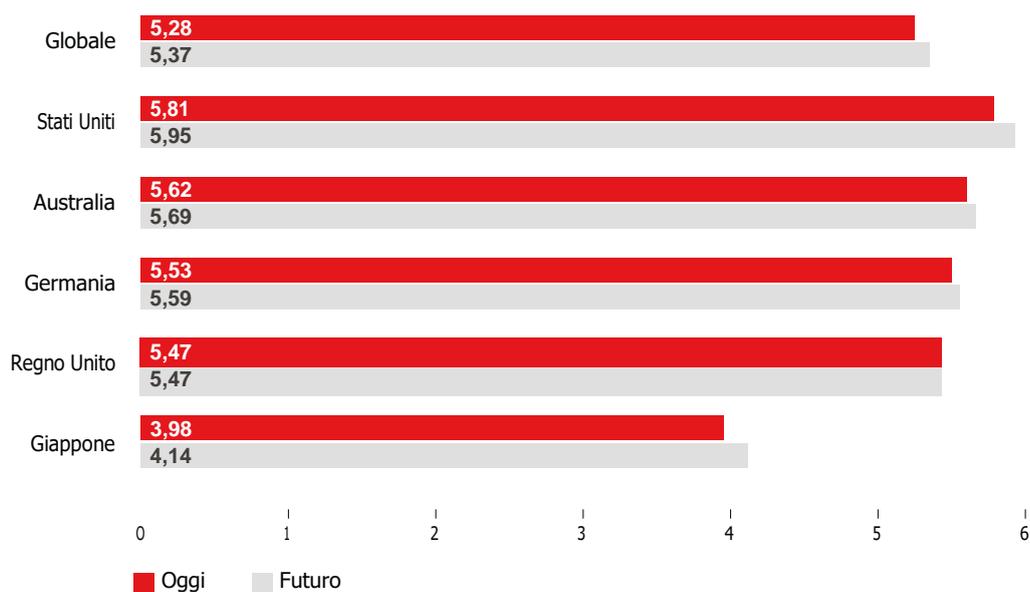
<sup>2</sup> Il barometro è impostato su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "per niente fiducioso" e 7 a "molto fiducioso"

- **Più autonomia per tutti.** Quando i dipendenti possono stabilire i termini di come e quando lavorare, producono risultati migliori e segnalano una maggiore soddisfazione sul lavoro. Consentire loro di stabilire obiettivi professionali e ambiti di lavoro può infondere un senso di appartenenza più forte migliorando la fidelizzazione. Attualmente, il livello di fiducia dei dipendenti in termini di definizione del proprio ruolo è di 5,34 e dovrebbe crescere fino a 5,44 tra cinque anni.
- **Opportunità accessibili per lo sviluppo professionale.** L'avvento di tecnologie più sofisticate sta determinando la necessità di una maggiore alfabetizzazione digitale tra i lavoratori, nonché lo sviluppo di competenze trasversali fondamentali. Attualmente, il livello di fiducia dei dipendenti in termini di sviluppo delle competenze esistenti e acquisizione di nuove competenze è 5,33; il punteggio previsto tra cinque anni è 5,41.
- **Manager reattivi e con ottima formazione.** In prima linea nella leadership di qualsiasi azienda, i manager concorrono alla soddisfazione dei dipendenti. A livello globale, il livello di fiducia per la formazione alla leadership manageriale è di 5,28 e dovrebbe raggiungere il 5,40 tra cinque anni.
- **Impegno per la diversità e il benessere della forza lavoro.** I dipendenti desiderano sempre più lavorare con aziende che condividano i loro valori e si preoccupino del loro benessere generale. A livello globale, il livello di fiducia per la diversità e l'inclusione, i valori dell'organizzazione e il benessere dei dipendenti è attualmente 5,29. In cinque anni è destinato a crescere a 5,39.

Nel nostro barometro, Stati Uniti, Australia, Germania e Regno Unito sono tutti ottimisti riguardo alle prospettive di un futuro posto di lavoro rinnovato.

**Figura 1a: Il barometro indica un punteggio scarso per il Giappone**

Punteggi indicati dal barometro del *magnetic workplace* per Paese – oggi rispetto al futuro



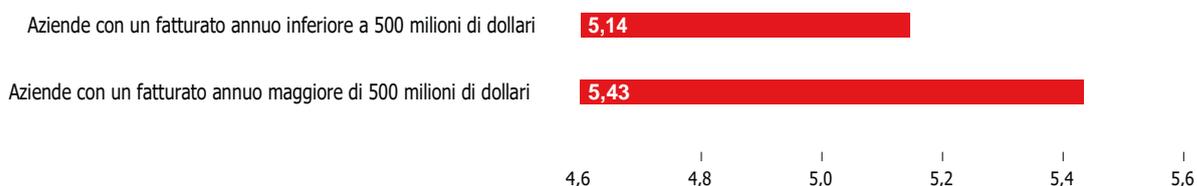
Fonte: Economist Impact

Tuttavia, non sorprende che il Giappone abbia un rendimento scarso sul barometro a causa di una cultura del posto di lavoro molto strutturata e rigida<sup>3</sup>. La nostra indagine rileva anche che le aziende più grandi stanno meglio perché hanno maggiori risorse da investire nella trasformazione dei loro luoghi di lavoro.

Anche i settori della vendita al dettaglio, dei media e IT, nonché quello finanziario e assicurativo

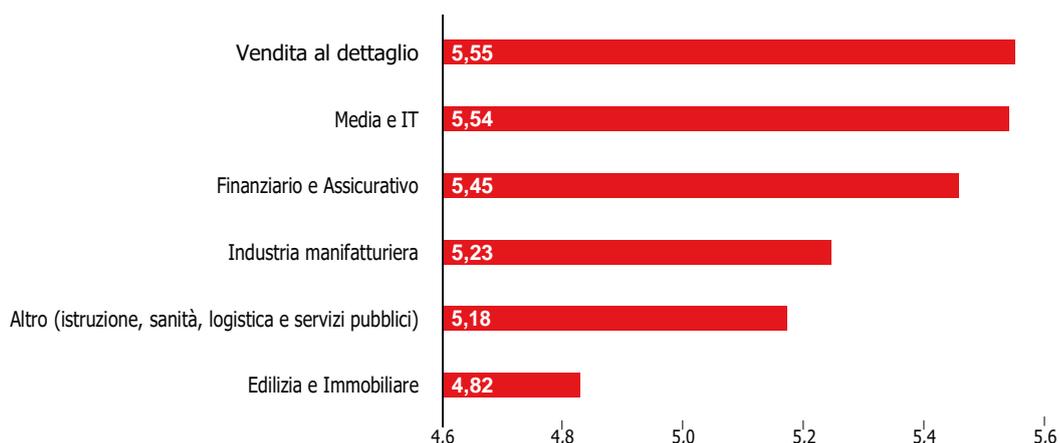
miglioreranno relativamente al posto di lavoro del futuro. Mentre le tecnologie come la realtà virtuale aiuteranno i gruppi di lavoro a colmare le distanze fisiche e ad aumentare la produttività, le aziende devono abbinare questi investimenti a politiche incentrate sull'uomo che tengano conto delle esigenze e dei limiti dei singoli dipendenti.

**Figura 1b: Alle aziende più grandi corrispondono prestazioni complessivamente migliori**  
Punteggi indicati dal barometro del *magnetic workplace* per dimensione aziendale - oggi



Fonte: Economist Impact

**Figura 1c: Il settore Edilizia e Immobiliare segue gli altri**  
Punteggi indicati dal barometro del *magnetic workplace* per settore - oggi



Fonte: Economist Impact

<sup>3</sup> BBC. In che modo i giapponesi mettono fine al super lavoro.  
<https://www.bbc.com/worklife/article/20200114-how-the-japanese-are-putting-an-end-to-death-from-overwork>

# Pilastro 1: produttività e infrastrutture

Il primo pilastro del barometro valuta fino a che punto le organizzazioni possano migliorare e misurare produttività ed efficienza della propria forza lavoro attraverso strumenti e infrastrutture digitali.

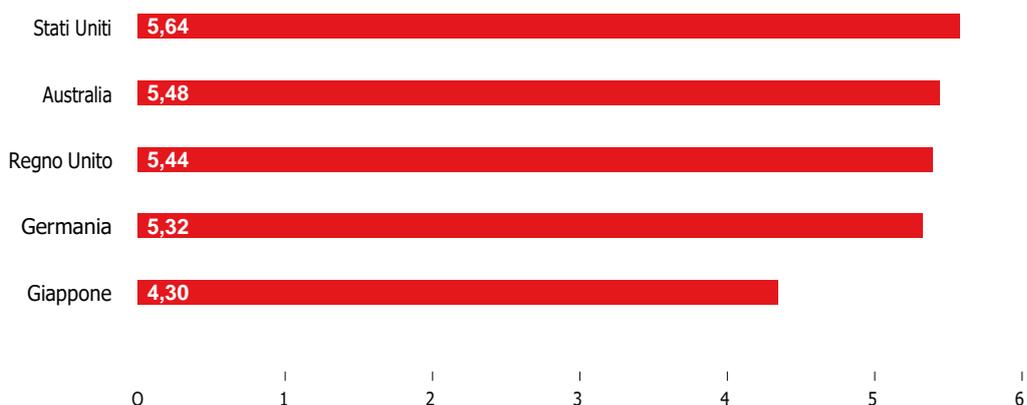
## Adottare la tecnologia giusta per promuovere un *magnetic workplace*

Gli strumenti online hanno consentito alle aziende di fare passi da gigante nella produttività, motivo per cui una forte cultura che promuova l'adozione della tecnologia è una caratteristica chiave di un *magnetic workplace* di successo. Questa cultura non è

caratterizzata da esercizi di digitalizzazione *una tantum*, ma da una strategia top down che consideri anche come abbracciare l'innovazione tecnologica.

Il nostro barometro misura l'aspetto tecnologico dei *magnetic workplace* osservando il modo in cui le aziende si stanno aggiornando e adottando gli ultimi strumenti digitali; utilizzare software digitali per facilitare la collaborazione e aumentare l'efficienza; e facilitare la produttività grazie alla tecnologia. Gli strumenti digitali semplificano i processi aziendali esistenti, riducendo così gli oneri della forza lavoro.

**Figura 2: Le aziende statunitensi più fiduciose dei loro investimenti nelle tecnologie digitali**  
Aggiornamento e adozione dei più recenti strumenti digitali - oggi



Fonte: Economist Impact

Bhushan Sethi, joint global leader of people and organisation di PwC e adjunct professor, NYU Stern School of Business, aggiunge che gli strumenti moderni offrono alla forza lavoro maggiori possibilità di scelta e comunicazioni più chiare, che concorrono alla riduzione degli attriti operativi.

Le aziende statunitensi (5,64) e australiane (5,48) hanno mostrato molta più fiducia nel fatto che le proprie strategie di adozione della tecnologia hanno tenuto il passo con l'innovazione. In particolare, le aziende statunitensi (5,92, rispetto alla media globale di 5,33) hanno dimostrato un forte senso di fiducia nel massimizzare le opportunità di produttività offerte dalle tecnologie digitali.

In confronto, le aziende giapponesi sembravano essere indietro in termini di digitalizzazione, riflettendo tendenze radicate nella nazione<sup>4</sup>. Il barometro rivela che, in generale, le aziende giapponesi dimostrano meno fiducia nella propria capacità di adottare e fornire i più recenti strumenti digitali. Quasi un quarto (24%) degli intervistati giapponesi ha espresso una mancanza di fiducia nel fatto che le loro organizzazioni hanno fornito gli strumenti digitali necessari a migliorare la produttività delle persone.

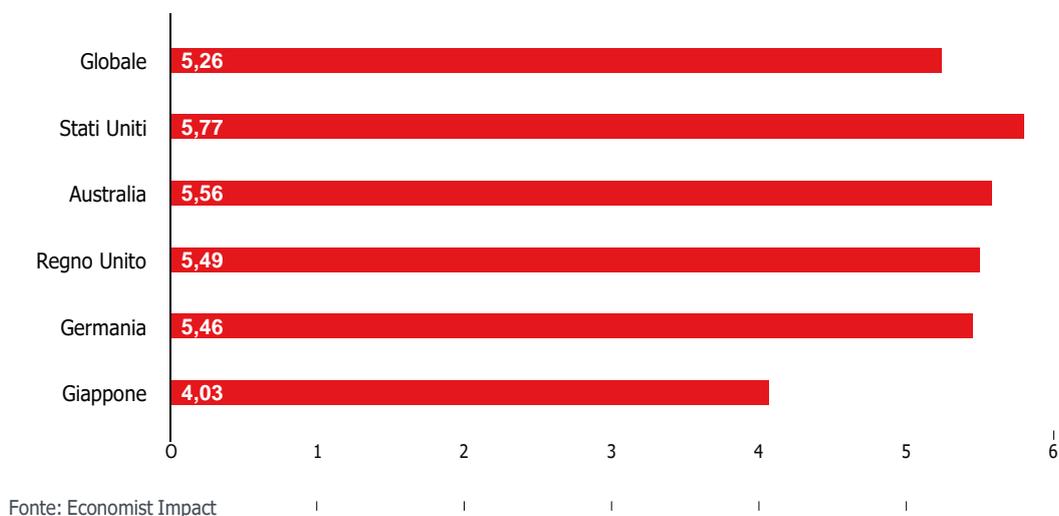
Secondo Clemens Philippi, CEO di MSIG Asia, un'adozione tecnologica rapida e pertinente sarà essenziale per facilitare il necessario cambio di mentalità che le aziende dovranno inevitabilmente affrontare man mano che si spostano verso una nuova cultura digitalizzata.

"L'argomento principale è sempre la cultura. Tutto nasce dalla cultura. Questo cambiamento di mentalità determinato dalla tecnologia è essenziale per allinearsi alla nuova cultura digitalizzata", afferma.

Un cambio di mentalità è una componente chiave del successo di un ambiente di lavoro magnetico digitalizzato, motivo per cui non sorprende che settori come i media e l'IT (5,73), che sono percepiti come più progressisti e digitalmente nativi, siano più fiduciosi nelle proprie capacità di aggiornamento e di adozione degli ultimi strumenti digitali. Dato il modo in cui Internet ha cambiato il panorama dei media e dell'IT nell'ultimo decennio, queste aziende hanno stabilito una cultura in cui l'aggiornamento della tecnologia è la norma.

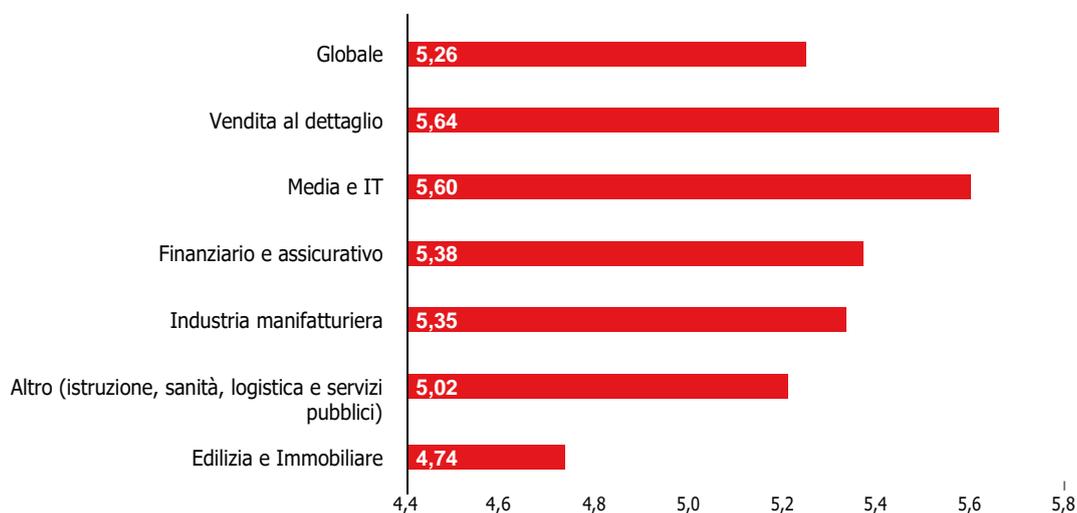
Nonostante i forti guadagni ottenuti dal settore *edutech* durante la pandemia, il settore dell'istruzione ha ottenuto punteggi inferiori alla media in tutte e tre le

**Figura 3a: Il Giappone resta indietro in termini di produttività e infrastrutture**  
Punteggi complessivi di produttività e infrastrutture, per Paese - oggi



<sup>4</sup> Forbes. Il Giappone ha bisogno di una revisione digitale. <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2021/10/08/japan-needs-a-digital-overhaul/>

**Figura 3b: Retail, media e IT eclissano altri settori in termini di produttività e infrastruttura**  
Punteggi complessivi di produttività e infrastruttura, per settore – oggi



Fonte: Economist Impact

sottocategorie, in particolare per quanto riguarda lo stare al passo con i più recenti strumenti digitali e l'implementazione dell'infrastruttura tecnologica. Tra gli intervistati, quasi 3 su 10 (28,6%) delle aziende del settore dell'istruzione non aveva fiducia nel fatto che le loro aziende avessero fornito l'infrastruttura giusta per facilitare la produttività, nonostante la crescita del settore *edutech*.

Il nostro sondaggio conferma le loro osservazioni, soprattutto alla luce della crescente domanda da parte dei dipendenti di opzioni di lavoro più flessibili e della forte concorrenza in un'economia in via di digitalizzazione<sup>5</sup>. La maggior parte delle aziende intervistate (74,8%) esprime fiducia nell'aver fornito con successo l'infrastruttura tecnologica necessaria per facilitare la produttività, che include non solo la connettività Internet ma anche sistemi sicuri. Sempre più spesso, ci sono stati esempi di aziende come Twitter e Basecamp che hanno stanziato budget significativi per supportare i lavoratori da remoto, incluso l'aiuto per creare uffici domestici funzionali o coprire le bollette di Internet<sup>6</sup>. "Quello che vedo fare ora a molti gruppi di

lavoro è persino abbandonare il proprio ufficio e utilizzare uno spazio di co-working solo per pochi giorni alla settimana in cui le persone vogliono lavorare in ufficio insieme", afferma Brittnee Bond, fondatrice di Remote Collective.

A livello globale, la spesa tecnologica è aumentata rapidamente mentre le aziende reagiscono alle emergenze, dalla crisi sanitaria in corso alle ricadute geopolitiche, alle interruzioni della catena di approvvigionamento. Nel 2022, si prevede che la spesa globale per l'IT raggiungerà i 4,4 trilioni di USD, con una crescita del 4% annuo rispetto ai 4,26 trilioni di USD nel 2021<sup>7</sup>, e si prevede che i budget IT aumenteranno del 13% su base annua nel 2023 con il 51% delle aziende che pianifica un aumento della spesa IT nel 2023<sup>8</sup>.

Sebbene non tutte le aziende investiranno negli stessi tipi di tecnologie, gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto sono diventati un punto fermo degli sforzi di digitalizzazione organizzativa.

5 World Economic Forum. I datori di lavoro stanno concedendo ai lavoratori il lavoro da casa nei giorni che desiderano. <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/work-from-home-employers-workers-work-life/>

6 CNBC. Lavorare da casa? Potresti essere in grado di spendere per una nuova scrivania. <https://www.cnbc.com/2020/06/03/companies-are-paying-for-their-workers-home-offices.html>

7 The Edge Markets. Secondo Gartner la spesa IT globale raggiungerà i 4,4 trilioni di dollari nel 2022. <https://www.theedgemarkets.com/article/global-it-spending-reach-us44-trillion-2022-says-gartner>

8 SWZD. Lo stato dell'IT nel 2022. <https://swzd.com/reFontes/state-of-it/>

Questi strumenti consentono ai gruppi di lavoro di connettersi facilmente tra loro, aprendo le aziende a pool non sfruttati di talenti qualificati.

Un *magnetic workplace* non è caratterizzato solo dalla sua tecnologia, ma anche da un cambio di mentalità che privilegia modalità di lavoro più efficienti. Come spiega Darren Murph, head of remote di Gitlab, l'adozione di modelli di lavoro da remoto mediati digitalmente può accelerare la produttività organizzativa spingendo i gruppi di lavoro a essere più "intenzionali" su come vengono eseguite le loro operazioni.

"Il lavoro da remoto è più duraturo e flessibile, consentendo alle persone di essere produttive nelle ore di punta", afferma.

Murph aggiunge che gli strumenti digitali possono anche abbattere i silos di informazioni tra team e reparti, portando a una maggiore "consapevolezza delle informazioni" segno distintivo di un *magnetic workplace*. Per spiegarsi meglio, fornisce l'esempio di come la tecnologia possa consentire un'efficace gestione documentale e il ridimensionamento delle informazioni in un'azienda manifatturiera al fine di introdurre trasparenza

e produttività tra i reparti.

"Immaginate di dover apprendere una nuova policy o raccogliere nuove informazioni per svolgere meglio il vostro lavoro: grazie al buon lavoro di documentazione svolto dai colleghi, è più facile recuperare informazioni invece di dover chiedere in giro o aspettare che entri in ufficio la persona informata", dice.

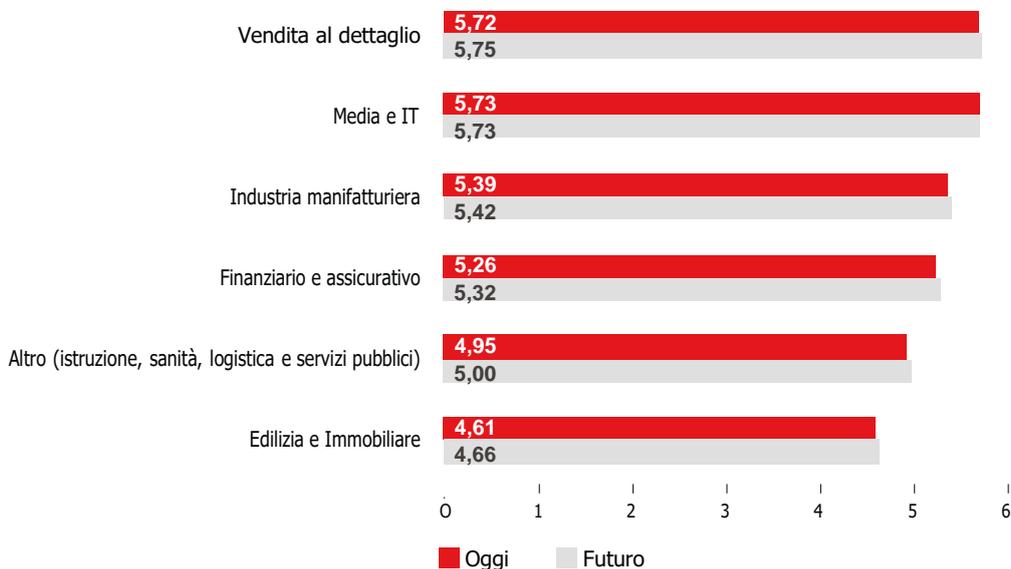
"Quando più persone sono a conoscenza delle informazioni, è possibile aumentare la produttività anche in un processo combinato ibrido in loco".

Non è un segreto che i dati siano il nuovo petrolio e che i volumi già enormi di dati a cui le aziende hanno accesso continueranno ad aumentare in modo esponenziale. È fondamentale che le aziende utilizzino questi dati in modo efficiente sia per ridurre i carichi di lavoro sia per migliorare la produttività.

Tuttavia, non tutte le aziende saranno in grado di implementare questo aspetto di un *magnetic workplace*, dati i limiti in termini di risorse e di cultura.

**Figura 4: La maggior parte delle aziende di tutti i settori ha una forte fiducia nel fatto che miglioreranno gli sforzi per aggiornarsi e adottare gli strumenti digitali più recenti in un tempo sufficiente**

Aggiornamento e adozione dei più recenti strumenti digitali - oggi vs futuro



Fonte: Economist Impact

Ad esempio, le aziende più grandi (quelle con un fatturato annuo superiore a 500 milioni di USD) erano più propense a esprimere maggiore fiducia nella propria infrastruttura tecnologica rispetto alle loro controparti più piccole. Questo risultato è naturalmente dovuto alla maggiore disponibilità economica delle imprese più grandi, che consente loro di investire in strumenti digitali più sofisticati ed efficaci.

Ci sono alcuni segnali che queste realtà potrebbero cambiare in un tempo sufficiente. La maggior parte degli intervistati (70,8%) afferma che entro i prossimi cinque anni le loro aziende forniranno con successo l'infrastruttura tecnologica necessaria per facilitare una maggiore produttività. Allo stesso modo, la maggior parte delle aziende, indipendentemente dall'area geografica, ha segnalato fiducia nel vedere miglioramenti nei propri sforzi per aggiornare e adottare gli strumenti digitali più recenti entro i prossimi cinque anni.

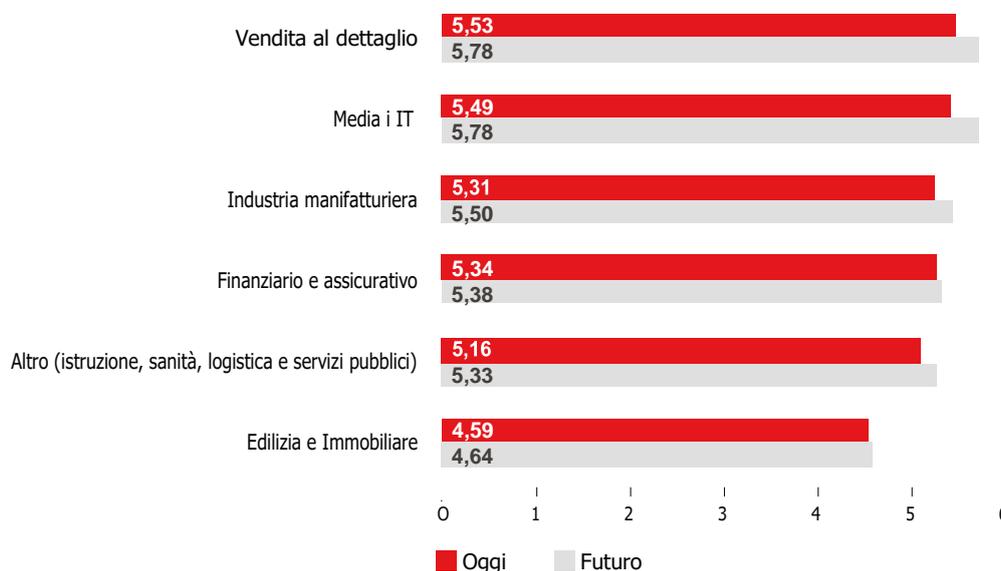
### Valutazione della produttività orientata maggiormente ai risultati e al valore aggiunto

In un luogo di lavoro davvero magnetico, l'infrastruttura tecnologica e la produttività sono legate da un rapporto simbiotico. Pertanto, poiché le tecnologie digitali trasformano i processi aziendali, sarà essenziale anche un cambiamento nel modo in cui viene valutata la produttività.

Prima della pandemia, la gestione tradizionale delle prestazioni tendeva a dare priorità alle valutazioni delle prestazioni e dipendeva da feedback rari e irregolari basati su obiettivi fissati annualmente. La pandemia ha rivelato i limiti di questi approcci e la natura mutevole del posto di lavoro ha spinto a riconsiderare il modo in cui vengono valutate le prestazioni dei lavoratori<sup>9</sup>.

**Figura 5: Un numero sempre maggiore di aziende sta cambiando il proprio approccio alla gestione delle prestazioni**

Valutazione della produttività basata sui risultati e sul valore aggiunto - oggi vs futuro



Fonte: Economist Impact

<sup>9</sup> Gallup. La gestione delle prestazioni deve evolversi. <https://www.gallup.com/workplace/318029/performance-management-evolve-survive-covid.aspx>

“Mentre la forza lavoro delle aziende inizia a decentralizzarsi allontanandosi dallo spazio ufficio, si è verificato un cambiamento nel modo in cui viene misurata e valutata la produttività”, afferma Darren Thayre, head of innovation del team Global Strategic Initiatives di Google.

In un *magnetic workplace*, le aziende devono adottare un nuovo approccio alla gestione delle prestazioni, più collaborativo, agile e reattivo ai rapidi cambiamenti delle circostanze. Si potrebbe trattare di eseguire valutazioni delle prestazioni più frequenti o offrire un feedback continuo. Negli ultimi anni, aziende come Google hanno avuto successo sostituendo gli indicatori chiave di prestazione (KPI) con sistemi di gestione OKR (risultati degli obiettivi chiave)<sup>10</sup> che valutano i dipendenti in base ai risultati del progetto e su come hanno contribuito agli obiettivi di business dell'azienda<sup>11</sup>. Altri stanno tentando di integrare obiettivi personali e professionali per creare valutazioni delle prestazioni più empatiche<sup>12</sup>.

Il barometro rivela che, nel tempo, la maggior parte delle aziende va spostandosi verso una valutazione della produttività basata sui risultati e sul valore aggiunto. A questo proposito, la media globale sale da 5,21 a 5,37 nel corso di cinque anni, con gli Stati Uniti al primo posto sia oggi (5,84) che nel futuro (5,96). Questi risultati suggeriscono che i dipendenti statunitensi hanno un alto livello di fiducia negli sforzi delle loro aziende per trasformare i loro criteri di gestione delle prestazioni. Il Giappone è dall'altra parte dello spettro, con un punteggio di 3,80 oggi e 4,02 nel futuro, a testimonianza che i giapponesi si aspettano cambiamenti positivi nell'arco di cinque anni.

Settori come la logistica, l'istruzione e la sanità sono abbastanza fiduciosi nell'adottare nuovi metodi di valutazione della produttività basati sui risultati e sul

valore aggiunto. Il settore della logistica, in particolare, sembra aver abbracciato completamente questo trend, classificandosi primo con un punteggio di 5,90. Questi risultati non sorpremono considerando gli sconvolgimenti che hanno scosso le catene di approvvigionamento e i trasportatori, costringendo l'industria a riconsiderare le misure di successo<sup>13</sup>.

Alcune aziende, come Allcargo Logistics, stanno sperimentando piattaforme digitali per facilitare valutazioni continue delle prestazioni che sono più adatte a soddisfare le esigenze del panorama aziendale in continua evoluzione. Il coinvolgimento dei dipendenti è destinato a diventare cruciale per qualsiasi strategia aziendale, poiché nei team coinvolti si osservano un minor grado di assenteismo e risultati complessivi migliori<sup>14</sup>. Le valutazioni continue delle prestazioni possono facilitare una migliore comunicazione tra manager e dipendenti, consentendo ai manager di apportare modifiche agli obiettivi del gruppo per adattarsi tempestivamente ai cambiamenti di strategia o esigenze aziendali.

Gli studi hanno dimostrato che concentrarsi maggiormente sui risultati può avere un impatto positivo sui profitti di un'azienda, poiché i dipendenti più allineati sono palesemente più motivati<sup>15</sup>. Un approccio incentrato sui risultati introduce anche un livello di trasparenza nella gestione delle prestazioni, che può contribuire a rafforzare la fiducia e la soddisfazione dei lavoratori, portando a un ambiente di lavoro più magnetico.

Per agevolare queste nuove strategie di gestione delle prestazioni, le aziende dovranno adottare nuove soluzioni tecnologiche, rafforzando così lo stretto rapporto tra tecnologia e produttività nella costruzione di un ambiente di lavoro più magnetico.

10 Rework. Guida: Stabilire obiettivi con gli OKR. <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>

11 PossibleWorks. Vantaggi dell'adozione di OKR nella gestione delle prestazioni. <https://possibleworks.com/blog/advantages-of-adopting-okrs-in-performance-management/>

12 Gartner. 6 previsioni per il futuro della gestione delle prestazioni. <https://www.gartner.com/en/articles/6-predictions-for-the-future-of-performance-management>

13 Capgemini. Fast forward: riconsiderare la resilienza della supply chain in un mondo post-COVID-19. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Fast-forward\\_Report.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Fast-forward_Report.pdf)

14 Gallup. Impegno dei dipendenti vs. soddisfazione dei dipendenti e cultura organizzativa. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>

15 Harvard Business Review. In che modo l'allineamento dei dipendenti aumenta i profitti. <https://hbr.org/sponsored/2016/06/how-employee-alignment-boosts-the-bottom-line>

## Pilastro 2: coinvolgimento del personale

Il secondo pilastro di un *magnetic workplace* valuta le prestazioni delle aziende relativamente a come interagiscono con la loro forza lavoro. Ciò comprende l'infrastruttura interna in uso non solo a supporto del lavoro quotidiano dei dipendenti, ma anche come guida per il loro sviluppo personale e professionale.

Le policy che affrontano direttamente il coinvolgimento dei dipendenti diventeranno fondamentali per garantire che le aziende possano ottenere i maggiori incrementi di produttività attivati dalle loro innovazioni tecnologiche pur mantenendo la soddisfazione dei dipendenti.

I cambiamenti nella cultura del lavoro causati dalla rivoluzione del lavoro da remoto richiederanno che gli ambienti di lavoro dispongano dell'infrastruttura per consentire ai lavoratori di accedere a nuove competenze e accreditamenti per diventare attrattivi, il che è particolarmente importante per garantire che la forza lavoro sia attrezzata per utilizzare i nuovi strumenti digitali e abbia l'opportunità di promuovere il proprio sviluppo professionale.

I leader aziendali dovranno anche essere aperti a un cambiamento di mentalità che consenta ai dipendenti di prendere l'iniziativa al di là della visione immediata dei loro manager: infatti, dato che i dipendenti decentralizzano la loro giornata lavorativa fuori dall'ufficio, non hanno solo bisogno di autonomia ma anche di uno stile di gestione completamente nuovo. Un *magnetic workplace*, quindi, riconosce le opportunità offerte dalle nuove tecnologie per

consentire un modo diverso di lavorare, dirigere e pensare. Questo pilastro si articola in tre principali sotto-pilastri: autonomia e potenziamento; competenze e sviluppo professionale; gestione.

### **Responsabilizzare la forza lavoro attraverso la flessibilità nell'organizzazione e nella creazione del lavoro**

Questo sotto-pilastro esplora la misura in cui le aziende hanno dotato i propri dipendenti di infrastrutture e policy di supporto.

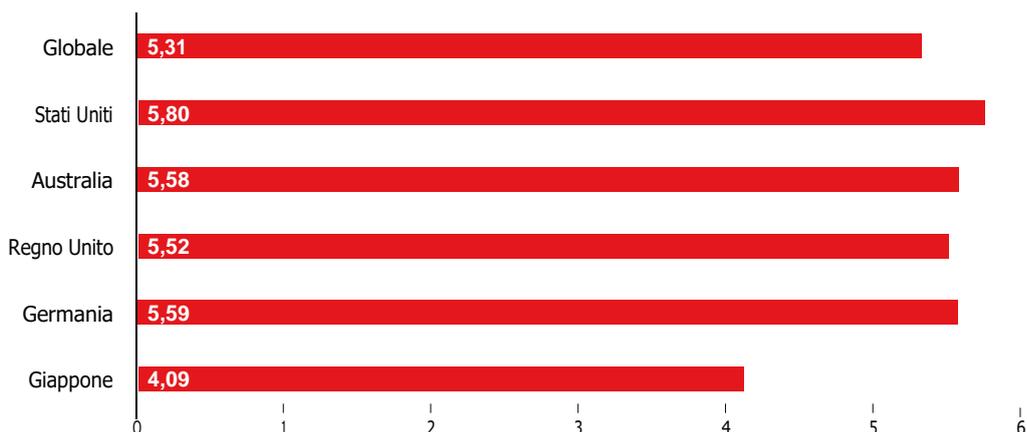
Come si è visto nel precedente pilastro, sebbene gli strumenti di lavoro a distanza forniscano le basi necessarie per raccogliere i frutti della produttività, le aziende devono creare anche opportunità per dare voce in capitolo al personale sul proprio lavoro. L'evidenza ha dimostrato che quando i dipendenti hanno maggiore autonomia nel proprio ruolo - come modellarlo, dove svolgerlo e come interagisce con la propria vita - la loro produttività e il loro benessere ne beneficiano positivamente<sup>16</sup>.

"Gli ambienti di lavoro che conferiscono ai propri dipendenti un senso di autonomia e appartenenza stanno effettivamente investendo nella loro capacità di ampliare la loro proposta di valore", afferma Darcy Marie Boles, remote-first work consultant at Shift with Darcy Marie.

<sup>16</sup> Harvard Business Review. Come lasciar lavorare i propri dipendenti. <https://hbr.org/2020/03/how-to-let-your-employees-job-craft>

**Figura 6a: Le aziende negli Stati Uniti e in Australia sono maggiormente coinvolte con la propria forza lavoro**

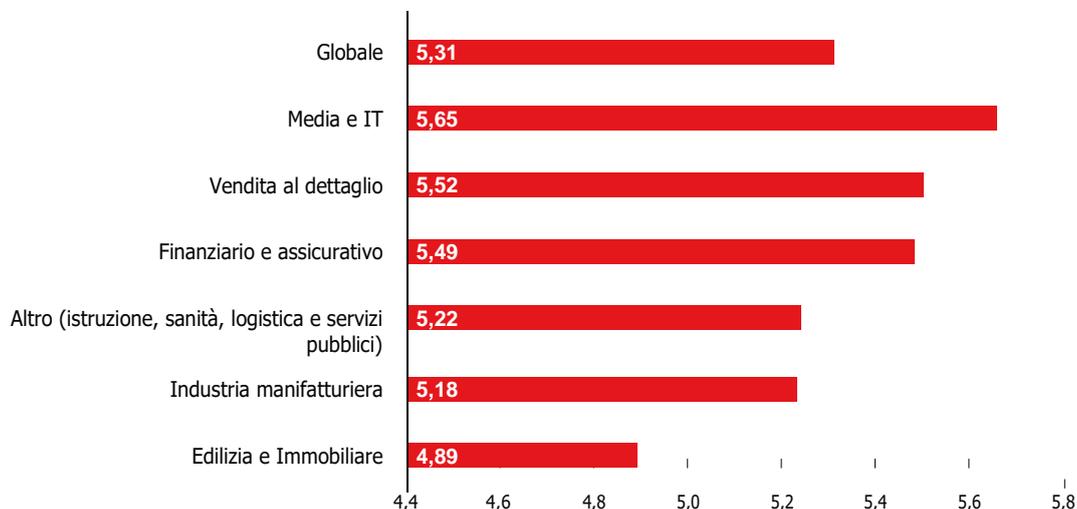
Punteggio complessivo del coinvolgimento dei dipendenti, per Paese - oggi



Fonte: Economist Impact

**Figura 6b: Disparità nei livelli di coinvolgimento dei dipendenti**

Punteggi complessivi del coinvolgimento dei dipendenti, per settore - oggi



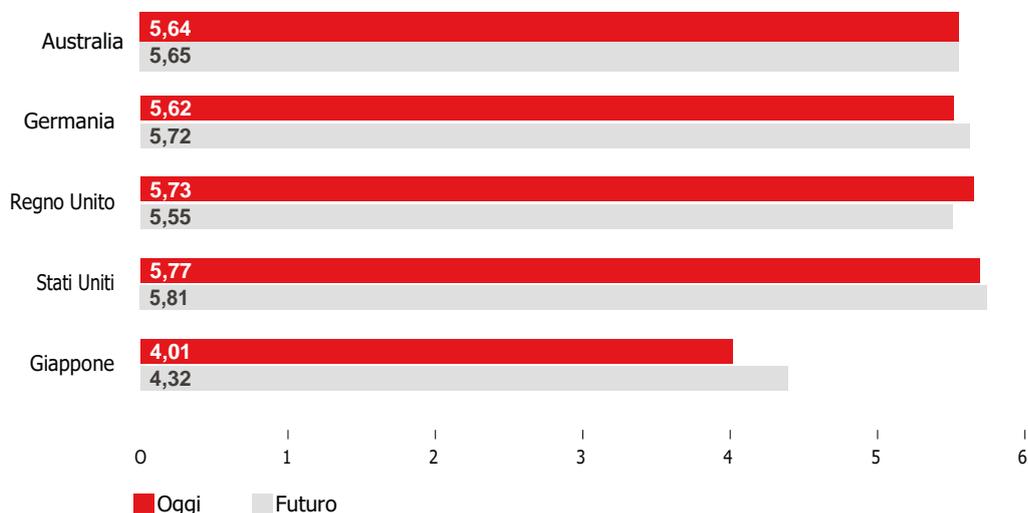
Fonte: Economist Impact

Un elemento utilizzato per valutare questo sotto-pilastro è il grado in cui vengono messi a disposizione dei dipendenti accordi di lavoro flessibili (in termini di ambiente e orario di lavoro). Il barometro rivela che le aziende nella maggior parte delle aree geografiche sono molto disponibili per quanto riguarda l'offerta di flessibilità e migliori condizioni di lavoro ai propri dipendenti, con i punteggi più alti ottenuti dalle aziende negli Stati Uniti (5,77) e nel Regno Unito (5,73), seguite da Australia (5,64) e Germania (5,62).

In confronto, le aziende giapponesi sono meno propense a offrire modalità di lavoro flessibili. Secondo Ms. Bond, i giapponesi sono afflitti dalla mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata. "La cultura alla base del motivo per cui le persone non consentono agli altri di lavorare da remoto all'interno dei team è dovuta al vecchio paradigma della necessità di vedere il proprio datore di lavoro, o i propri dipendenti, per sapere che stanno lavorando".

**Figura 7: Il Giappone è un valore anomalo in quanto non offre flessibilità ai dipendenti oggi, ma ha prospettive più rosee per il futuro**

Flessibilità nell'organizzazione del lavoro - oggi vs futuro



Fonte: Economist Impact

Tuttavia, un accenno indica un probabile cambiamento entro i prossimi cinque anni. Secondo il sondaggio, il 52% degli intervistati giapponesi ha espresso fiducia relativamente ad un orario di lavoro flessibile nel prossimo futuro.

Tuttavia, sia Mr Philippi che Lauren Howe, assistant professor of management at the University of Zürich, sottolineano che il concetto di "flessibilità" dovrebbe anche essere adattabile a specifici settori e circostanze.

Non sorprende che il personale Media e IT (5,76), Finanza e Assicurazioni (5,57) e Vendita al dettaglio (5,56) siano più propensi a offrire modalità di lavoro flessibili, in quanto potrebbero non dover fare necessariamente affidamento su uno spazio fisico per svolgere il proprio lavoro. Settori più "tradizionali" come la Produzione (5,07) e l'Istruzione (4,75), dove la presenza fisica è una necessità, vedono punteggi più bassi.

Murph concorda con questi risultati, aggiungendo che anche settori altamente regolamentati come la Medicina e la Finanza stavano facendo forti tentativi verso il lavoro da remoto cercando di ottenere la massima efficienza.

Il barometro indica un generale ottimismo. È probabile che gli accordi di lavoro flessibile, segno distintivo di

un *magnetic workplace*, guadagnino forza in questi settori entro i prossimi 5 anni.

Il *job crafting*, definito come la capacità dei dipendenti di contribuire a plasmare il proprio ruolo, è un altro elemento utilizzato per valutare se un ambiente di lavoro magnetico ha conferito potere ai propri dipendenti. È stato dimostrato che aumentare la soddisfazione sul lavoro tra i lavoratori, porta a maggiore spirito d'iniziativa, entusiasmo e benessere<sup>17</sup>.

Le ragioni sono ovvie: è molto più probabile che i dipendenti rimangano in un'azienda se sentono di avere un interesse nei risultati e che le loro azioni e opinioni possono avere un effetto tangibile sull'azienda. Consentire ai dipendenti di modellare il proprio lavoro insieme ai loro manager acquista ancora più efficacia alla luce del cambiamento nella gestione delle prestazioni a favore dei risultati e della creazione di valore, nonché degli obiettivi fissati sia dai dipendenti che dai manager, come delineato nel Pilastro 1. Maggiore autonomia può infondere nei dipendenti un senso di appartenenza al proprio lavoro, portando a miglioramenti generali della qualità del lavoro e a una crescita aziendale più sostenibile.

<sup>17</sup> The University of Melbourne. Modellare il proprio lavoro per aumentare la soddisfazione. <https://pursuit.unimelb.edu.au/articles/crafting-your-work-to-increase-job-satisfaction>

Gli Stati Uniti (5,80) e la Germania (5,66) sono emersi leader in quest'area, ma il più grande cambiamento nei punteggi è stato registrato in Australia, dove più dipendenti potranno accedere al *job crafting* entro i prossimi cinque anni. Nonostante una scala più gestibile, le aziende più piccole sono risultate meno propense a offrire accordi di lavoro flessibili o l'accesso al *job crafting*.

### Fornire strade per la crescita delle competenze e del percorso professionale è diventato un *must*

*Magnetic workplace* non significa solo attrarre e trattenere i talenti, ma anche migliorare la qualità della forza lavoro esistente. Anche se le aziende sono impegnate con il panorama economico in continua evoluzione e le richieste di tecnologie sempre più sofisticate, la carenza di manodopera rimane una costante fonte di criticità per le aziende, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore.

Pertanto, è diventato fondamentale che ambienti di lavoro veramente magnetici creino strade per consentire ai dipendenti di accedere a risorse per migliorare le proprie competenze e svilupparsi professionalmente come strategia per gestire le carenze di talenti e garantire che i dipendenti siano in grado di far fronte a qualsiasi nuova tecnologia.

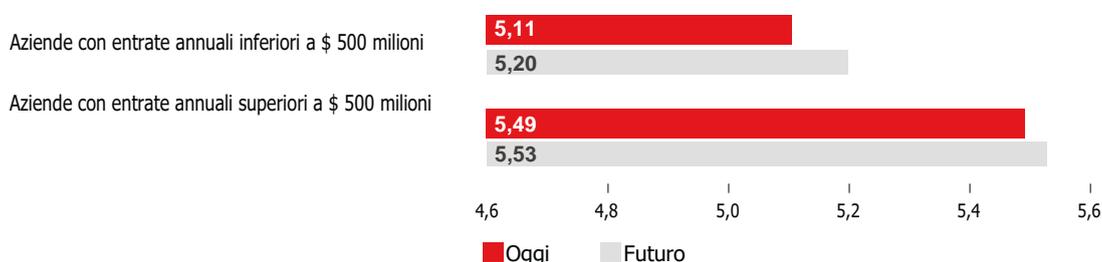
*L'upskilling* sarà un importante baluardo per le aziende del futuro, soprattutto perché il lavoro diventa un gioco di adattamento e agilità.

Howard Yu, LEGO professor of management and innovation at IMD Business School, sottolinea che le opportunità di miglioramento delle competenze sono diventate molto più accessibili ai lavoratori grazie alla disponibilità di un ampio spettro di risorse disponibili, dalle piattaforme online a basso costo come LinkedIn a programmi di formazione guidati. Aziende come Cigna e Abbott hanno introdotto varie iniziative per supportare gli sforzi di aggiornamento e riqualificazione dei dipendenti attraverso corsi online e programmi strutturati<sup>18,19</sup>. Amazon ha impegnato 1,2 miliardi di dollari per supportare 300.000 lavoratori offrendo loro accesso a lezioni di istruzione superiore<sup>20</sup>.

Considerando il rapido ritmo di cambiamento nell'ambiente odierno, i dipendenti non sono solo alla ricerca di occupazioni che consentano loro di pagare le bollette, ma che possano anche aprire le porte alla crescita e alla carriera. Un sondaggio ha rilevato che una maggioranza significativa (88%) considera l'accesso alla tecnologia per l'acquisizione di nuove competenze come un fattore importante nel corso della ricerca di un lavoro.<sup>21</sup>

### Figura 8: Con più risorse, le aziende più grandi sono in grado di sostenere meglio lo sviluppo professionale della propria forza lavoro

Competenze e sviluppo professionale, per dimensione aziendale - oggi vs futuro



Fonte: Economist Impact

<sup>18</sup> Cigna. Responsabilità d'impresa in Cigna. <https://www.cigna.com/about-us/corporate-responsibility/report/our-people/human-capital-development>

<sup>19</sup> Abbott. Riqualificazione: una chiave per il successo di Abbott. <https://www.abbott.com/corpnewsroom/strategy-and-strength/reskilling-a-key-to-abbotts-success.html>

<sup>20</sup> Amazon. Il nostro impegno per il miglioramento delle competenze. <https://www.aboutamazon.com/workplace/upskilling-commitments>

<sup>21</sup> Harvard Business Review. A cosa aspirano maggiormente i tuoi futuri dipendenti. <https://hbr.org/2021/05/what-your-futuro-employees-want-most>

Secondo il barometro, le aziende statunitensi e australiane offrono ai dipendenti le migliori opportunità di sviluppo delle competenze esistenti e di acquisizione di nuove. La Germania vede il più grande miglioramento del punteggio per questo indicatore nel corso dei prossimi cinque anni.

Non sorprende che le aziende più grandi (5,54) abbiano ottenuto punteggi più alti in termini di opportunità di sviluppo professionale e traiettorie chiare per la crescita della carriera rispetto alle loro controparti più piccole (5,01). Le aziende più piccole tendono ad avere strutture organizzative più piatte rispetto alle aziende più grandi e strutture promozionali più informali. Tuttavia, sulla base del sondaggio correlato, sono all'orizzonte miglioramenti per le aziende più piccole, con il 68% di imprese fiduciose che le loro aziende miglioreranno le traiettorie di carriera dei propri dipendenti entro i prossimi cinque anni.

### **Manager formati, un criterio importante per una migliore gestione e comunicazione sul posto di lavoro**

Visto il ruolo chiave nel coinvolgimento dei dipendenti, una forte leadership manageriale è fondamentale in qualsiasi azienda che voglia realizzare un *magnetic workplace*. Uno studio di Google ha rilevato che i migliori manager non sono definiti dalla loro competenza tecnica ma dalla loro capacità di interagire efficacemente con i propri team, delegare e comunicare<sup>22</sup>.

Come prima linea della leadership di un'azienda, i manager esercitano un'influenza significativa sul successo di un *magnetic workplace*, come evidenziato dal fatto che è probabile che i lavoratori lascino l'azienda a causa di un cattivo capo<sup>23</sup>. Al contrario, Philippi condivide il fatto che i buoni manager hanno aiutato la sua azienda ad evitare molte difficoltà avendo favorito un forte senso di benessere nella forza lavoro, generando così migliori tassi di fidelizzazione.

"Questa è una questione di leadership contro gestione", afferma Lauren Howe. "Il manager

è un ruolo formale ma un *leader* ha un'influenza sociale. I manager sono buoni leader quando costruiscono buone relazioni con i loro dipendenti dando alle persone la sensazione di potersi concentrare sul fare un buon lavoro".

Secondo la Boles: "Molti manager non capiscono di avere un ruolo nella creazione della cultura".

Sebbene si parli spesso di formazione in relazione ai dipendenti di base delle aziende, i dirigenti hanno altrettanto bisogno di formazione, soprattutto se neopromossi. Un ambiente di lavoro fortemente magnetico, quindi, disporrà dell'infrastruttura necessaria ad offrire ai manager tutta la guida di cui hanno bisogno per essere efficaci.

Questo sotto-pilastro riguarda anche la capacità dei manager di condurre una comunicazione aperta e trasparente, nonché di acquisire e trattenere i talenti, cosa particolarmente importante quando si tratta del loro ruolo nello stabilire i criteri di gestione delle prestazioni in collaborazione con il personale: i migliori manager sono molto spesso quelli che dialogano attivamente con il proprio team di lavoro.

Il barometro ha rilevato una forte capacità di comunicazione tra manager e meccanismi di feedback efficaci negli Stati Uniti (5,96) e in Australia (5,67), anche se è previsto un miglioramento anche in Germania e Giappone.

In termini di erogazione di formazione manageriale e di leadership ai dirigenti, le organizzazioni tedesche si sono classificate al primo posto (5,80), seguite da quelle statunitensi. Sebbene il Giappone abbia registrato i punteggi più bassi per quanto riguarda la formazione manageriale, rimane un forte senso di ottimismo per un miglioramento futuro, poiché i loro punteggi salgono da 3,82 a 4,10 nei prossimi cinque anni. Allo stesso modo, anche i soggetti con punteggi bassi nel settore Edilizia e immobiliare sono destinati a migliorare la loro formazione manageriale nel prossimo futuro.

<sup>22</sup> Inc. Google offre i suoi migliori strumenti per manager in modo assolutamente gratuito. <https://www.inc.com/jessica-stillman/google-is-giving-away-its-best-tools-for-managers-.html>

<sup>23</sup> People Management. Secondo uno studio, due dipendenti su cinque si sono licenziati a causa di un cattivo manager <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1755785/two-five-employees-quit-bad-manager-study-finds>

## Pilastro 3: cultura

Il terzo e ultimo pilastro per un *magnetic workplace* valuta il modo in cui le aziende stanno plasmando la propria cultura interna, in particolare per quanto riguarda tre elementi chiave: diversità e inclusione; valori organizzativi; e benessere.

Qualcuno potrebbe obiettare, come è il caso di Philippi, che un *magnetic workplace* si basi su un forte approccio alla costruzione di una cultura interna perché tutte le altre categorie derivano da una base culturale.

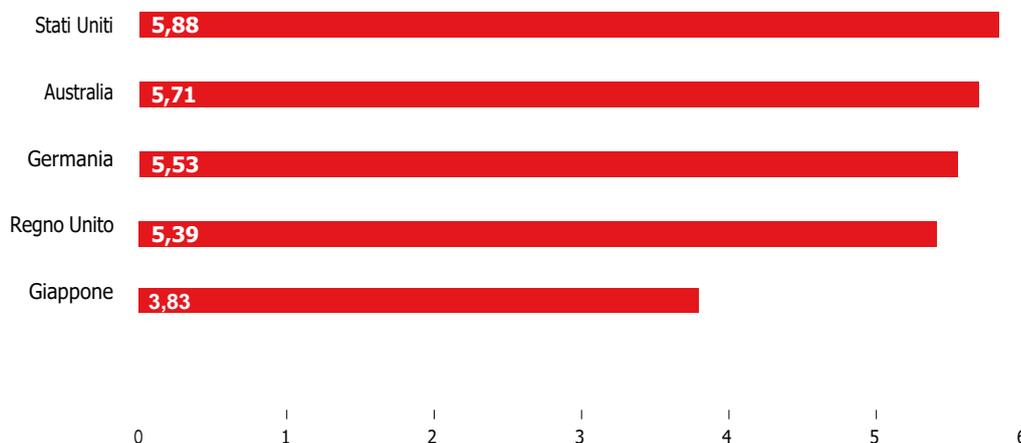
"Senza il giusto atteggiamento e senza una cultura della comunicazione, anche i più grandi investimenti in tecnologia falliranno". Andrew Davis, head of future workplace strategy and growth at Fujitsu, concorda e infatti sostiene che: "Anche coloro che hanno la tecnologia giusta, sono preoccupati per il benessere dei dipendenti e il loro allineamento, questione che ora

stanno cercando di comprendere e affrontare".

Andrew Davis di Fujitsu ha sottolineato l'importanza di un impegno dall'alto verso il basso per costruire un posto di lavoro human-centric in grado di supportare il lavoro a distanza, che definisce il modello di lavoro del futuro.

"Dovremmo costruire i nostri ambienti di lavoro per una forza lavoro altamente distribuita ma connessa, separata non solo dalla posizione ma anche dai fusi orari", afferma. "Utilizzando la tecnologia per connetterci sia in modo sincrono che asincrono, ovunque e in qualsiasi modo scegliamo di svolgere il lavoro, in modo tale da consentire a tutti noi di vivere una vita personale e professionale appagante e propositiva".

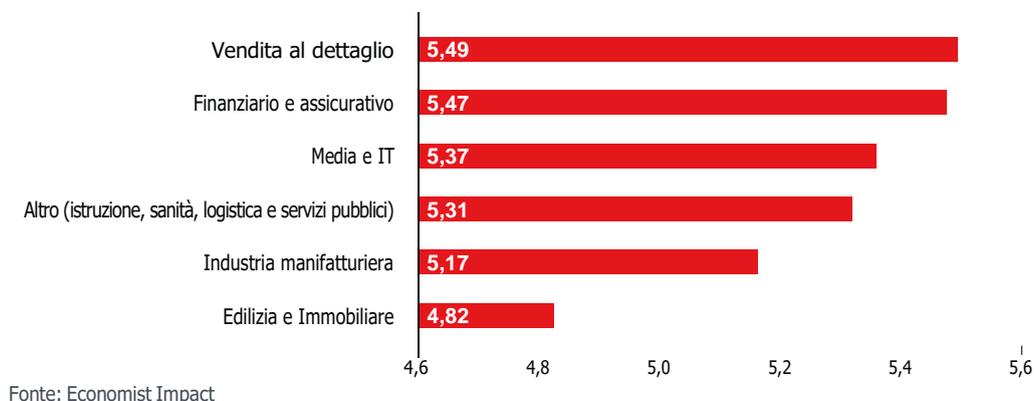
**Figura 9a: In termini di cultura del posto di lavoro, le aziende stanno andando bene in generale**  
Punteggi del barometro della cultura sul posto di lavoro, per Paese - oggi



Fonte: Economist Impact

**Figura 9b: I settori della vendita al dettaglio, finanziario e assicurativo mostrano una forte cultura del posto di lavoro**

Punteggi del barometro della cultura sul posto di lavoro, per settore - oggi



Al centro di un ambiente di lavoro human-centric c'è un dipendente soddisfatto. "Vedo sicuramente l'ibrido come un'opzione. Mi rendo conto che i datori di lavoro sono ancora preoccupati per come fare funzionare tutto questo, ma ora le preferenze dei dipendenti vengono soddisfatte maggiormente, perché mi accorgo che sono più consapevoli di ciò che vogliono."

Inoltre, aggiunge, "le persone, almeno a breve termine, diventeranno sempre più flessibili."

"Dobbiamo evitare di concentrarci solo sull'esperienza digitale o dei dipendenti e prendere in considerazione le esperienze della vita nella sua globalità", afferma Davis. "Focus su benessere, diversità e crescita individuale sul posto di lavoro".

In passato, le questioni relative alla diversità e all'inclusione, nonché al benessere fisico e mentale, erano in gran parte confinate a determinati segmenti della comunità imprenditoriale. Tuttavia, sulla scia delle "great resignation", le questioni relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'inclusività e le pratiche commerciali etiche sono entrate a pieno titolo nel mainstream, scatenando una maggiore domanda da parte dei dipendenti affinché le aziende incorporino migliori pratiche di assunzione e di lavoro.

In generale, il barometro dimostra che le aziende stanno ottenendo buoni risultati quando si tratta di stabilire una cultura del posto di lavoro ed è positivo poiché i valori formati in quella cultura fungeranno

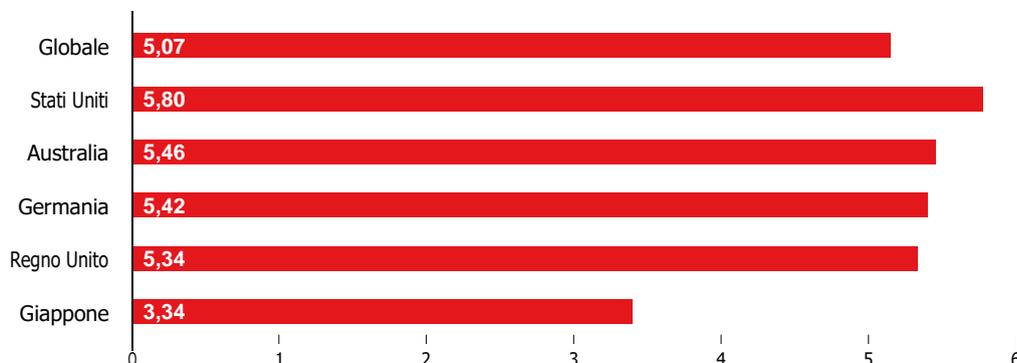
da pietre miliari mentre le aziende integrano nuove politiche o tecnologie. Anche se, ad esempio, un'azienda sta modificando le metriche che utilizza per misurare la produttività, una chiara comprensione dei propri valori in materia di diversità e inclusione contribuirà a garantire l'equità e la soddisfazione dei dipendenti. Queste qualità si tradurranno in una crescita aziendale sostenibile a lungo termine.

Parlando di cultura del lavoro, il divario tra il settore Vendite al dettaglio (5,49) e Edilizia e immobiliare è netto (4,82). Quando è scoppiata la pandemia, i retailer sono stati costretti a passare alla vendita omni-canale per sopravvivere. I clienti si sono adattati rapidamente, determinando un boom dell'e-commerce. Molti retailer e i loro dipendenti si sono adattati rapidamente, hanno lavorato da remoto ed effettuato le consegne. Hanno sperimentato in prima persona cosa significa mantenere la cultura del posto di lavoro passando al lavoro da remoto. Il settore dell'Edilizia e quello immobiliare, nel frattempo, non hanno sperimentato lo spostamento verso il lavoro a distanza. Questo settore ha ricominciato a lavorare solo quando i governi hanno consentito il lavoro *in loco* con protocolli di sicurezza. E con il settore immobiliare duramente colpito, il morale e la cultura del posto di lavoro hanno subito un duro colpo.

24 International Labour Organization. Maggiori progressi in materia di diversità e inclusione sono essenziali per ricostruire luoghi di lavoro produttivi e resilienti. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm)

**Figura 10: Stati Uniti e Australia mostrano una forte spinta alla diversità attraverso i processi di recruitment**

Team diversificati: processi di recruitment che valorizzano la diversità, per Paese - oggi



Fonte: Economist Impact

### Le aziende sono ora maggiormente concentrate sull'assunzione di team diversificati e sul farli sentire inclusi

Sebbene le aziende abbiano a lungo sviluppato iniziative per la diversità e l'inclusione sotto diverse forme, questi temi oggi sono diventati preoccupazioni fondamentali per la maggior parte delle aziende. Gli studi hanno dimostrato che le aziende più diversificate tendono a ottenere risultati migliori, con conseguenti livelli più elevati di produttività, innovazione e benessere della forza lavoro rispetto alle aziende più omogenee<sup>24</sup>.

Pur essendoci ancora molto da fare, gli atteggiamenti positivi nei confronti della diversità e dell'inclusione riflessi sul barometro suggeriscono che l'entusiasmo per questi cambiamenti è alto. Tra gli intervistati, c'è un alto livello di fiducia che le loro aziende abbiano introdotto processi di reclutamento che migliorano la diversità (68%) e ambienti in cui tutti i dipendenti si sentono a proprio agio e inclusi (72%).

Questi sentimenti sono particolarmente forti tra le aziende statunitensi, dove i punteggi sono ben al di sopra della media globale (5,07). Le aziende sia in Australia che negli Stati Uniti hanno anche mostrato i più

alti livelli di fiducia e ritengono che i loro sforzi per creare processi di reclutamento più diversificati e ambienti sicuri miglioreranno solo con il tempo. Secondo Brittnee Bond "Dal punto di vista della diversità, ha logicamente senso che se si sta attirando un talento a livello internazionale, si avrà un accesso molto più ampio alle persone più straordinarie. E penso che, culturalmente, gli americani siano molto più aperti verso chiunque svolga il lavoro nel modo migliore".

Ciò è in netto contrasto con le aziende giapponesi che tendono ad avere una forza lavoro più omogenea e assunzioni meno diversificate. In Giappone ci sono però segnali che indicano che il cambiamento è all'orizzonte: il barometro segnala che le aziende sono fiduciose che ci saranno miglioramenti nel prossimo futuro, soprattutto quando si radicano iniziative locali per introdurre più diversità nella coscienza pubblica<sup>25</sup>.

La tecnologia può sottolineare gli sforzi verso la diversità e l'inclusione fatti dalle imprese, facilitando l'accesso delle imprese a un pool più diversificato di candidati e rimuovendo alcuni pregiudizi che potrebbero ostacolarne il successo. Secondo Philippi, investire nelle tecnologie digitali può migliorare in modo tangibile la diversità e l'inclusività della forza lavoro delle imprese

<sup>25</sup> Essence. Diversità in Giappone: il chiodo che sporge non si potrà piantare a terra. <https://essenceglobal.com/article/diversity-in-japan-the-nail-that-sticks-out-will-not-be-hammered-down>

<sup>26</sup> CNBC. Secondo il sondaggio, la maggior parte dei lavoratori desidera che il proprio datore di lavoro condivida i propri valori: il 56% non prenderebbe nemmeno in considerazione un posto di lavoro che non abbia condivisione. <https://www.cnbc.com/2022/07/01/most-workers-want-their-employer-to-share-their-values.html>

creando maggiori opportunità per invitare lavoratori più diversificati, come quelli con disabilità o le donne con responsabilità di cura.

Anche i temi della diversità e dell'inclusione sono saliti in cima alla lista delle priorità per i dipendenti, in parte grazie a eventi come le proteste sulla scia della morte di George Floyd e il conseguente dibattito globale sulla razza. Un sondaggio tra i lavoratori statunitensi ha rilevato che più della metà era disposta a ridurre lo stipendio per lavorare con aziende che condividono i loro valori<sup>26</sup>. Pertanto, è ovvio che le aziende che desiderano rendere i propri ambienti di lavoro più magnetici farebbero bene a prendere in considerazione l'introduzione di politiche che incoraggino la diversità e l'inclusione.

Detto questo, queste iniziative possono essere impegnative e dispendiose in termini di risorse, motivo per cui le aziende più grandi hanno avuto più successo delle aziende più piccole nel reclutare forza lavoro diversificata (5,28) e nel creare ambienti inclusivi. L'implementazione di processi di assunzione diversificati potrebbe richiedere alle aziende di raggiungere grandi pool di candidati, impegnarsi con agenzie di recruitment o sfruttare tecnologie all'avanguardia basate sull'intelligenza artificiale o sull'apprendimento automatico, tutte cose a cui

le aziende più piccole hanno naturalmente difficoltà ad accedere.<sup>27</sup>

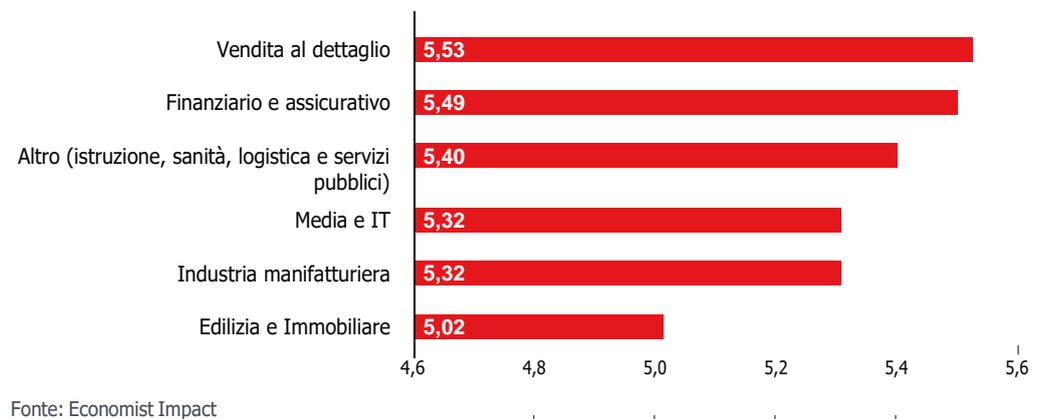
### Le industry orientate alla missione sono maggiormente allineate al valore

Forse uno degli aspetti più impegnativi della creazione di una forte cultura aziendale è garantire che i dipendenti sentano che il loro lavoro è allineato a un insieme di valori fondamentali e a uno scopo. Alcuni osservatori hanno sostenuto che l'incapacità delle aziende di sostenere le proprie strategie con valori fondamentali sia stato un motore centrale delle "great resignation"<sup>28</sup>.

Poiché i lavoratori sono sempre più alla ricerca di opportunità professionali che possano anche trasmettere un senso di valore personale, non sorprende che settori essenziali come sanità, finanza e assicurazioni e servizi di pubblica utilità dimostrino la massima fiducia nel fatto che i propri dipendenti si sentano in linea con i valori aziendali. Questi sono luoghi in cui i lavoratori sono solitamente strettamente connessi con una comunità o un obiettivo specifico, contribuendo a rafforzare il loro senso dello scopo.

**Figura 11: Le organizzazioni orientate alla missione tendono ad avere una migliore strategia allineata al valore**

Punteggi dei valori organizzativi, per settore - oggi



<sup>27</sup> Ideal. Diversità sul posto di lavoro attraverso il reclutamento: una guida passo dopo passo. <https://ideal.com/workplace-diversity/>

<sup>28</sup> Gartner. I dipendenti cercano valore personale e scopo sul lavoro. Preparati a farglieli trovare.

<https://www.gartner.com/en/articles/employees-look-for-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver>

<sup>29</sup> The New England Journal of Medicine. Affrontare il burnout e il benessere degli operatori sanitari. <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp2207252>

La tecnologia può essere in grado di mediare parte di questa sensazione di disconnessione consentendo ai team di rimanere in comunicazione continua e quindi di avere un maggiore senso di connessione con obiettivi aziendali più ampi. I manager potrebbero anche voler considerare come sia possibile collaborare con i dipendenti per fissare obiettivi che li aiutino a sentirsi più in linea con la missione generale dell'azienda, sia che si tratti di riunioni regolari del team o di frequenti revisioni delle prestazioni.

Alcuni avvertimenti dovrebbero però essere presi in considerazione. Gli operatori sanitari segnalano che potrebbero rischiare di perdere l'allineamento con la propria azienda nel prossimo futuro, forse un sintomo del diffuso esaurimento sulla scia della pandemia<sup>29</sup>. Problemi simili si notano anche nel settore dell'istruzione, dove l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il sostegno alla salute mentale del personale sono stati particolarmente carenti.

Parlare di *burnout* e di salute mentale è diventato più comune negli ultimi anni, alimentando la domanda di ambienti di lavoro che consentano l'equilibrio tra lavoro e vita privata. È stata dimostrata la correlazione con miglioramenti della produttività, ma anche con la salute e la soddisfazione dei lavoratori, che hanno contribuito a guidare l'adozione di strumenti e meccanismi specifici da parte delle aziende. Ad esempio, gli sviluppatori di software Aloa hanno integrato la salute mentale nei KPI trimestrali dei loro dipendenti, mentre Jobot e Rsume.io offrono indennità che consentono alla loro forza lavoro di accedere ai servizi di salute mentale<sup>30</sup>. Secondo Brittnee Bond, le aziende stanno diventando più aperte al fatto che i propri dipendenti si prendano un giorno libero. "Penso che sia una cosa molto salutare per tutti su tutta la linea perché aumenta anche la produttività.

Quando ci si preoccupa del proprio team, sarà il team stesso a desiderare di essere più produttivo", aggiunge.

Gli sforzi della leadership saranno fondamentali per garantire il benessere mentale dei dipendenti introducendo l'infrastruttura e i processi necessari alla gestione dei carichi di lavoro dei team, nonostante gli strumenti di lavoro digitale da remoto facilitino il lavoro in qualunque momento. I manager possono contribuire a rendere i propri ambienti lavorativi più attraenti per i dipendenti, conferendo loro maggiore autonomia nello stabilire i propri orari e limiti.

---

<sup>30</sup> Forbes. 10 modi creativi usati dalle aziende per supportare la salute mentale dei dipendenti da remoto. <https://www.forbes.com/sites/christopherlittlefield/2021/02/23/10-creative-ways-organizations-are-supporting-the-mental-health-of-remote-employees/?sh=490bc9b27f14>

# Osservazioni conclusive

Il nostro report del 2021 ha rivelato come il lavoro a distanza e i modelli WFH sarebbero diventati la norma nell'era post-pandemia, ma gli ultimi due anni hanno dimostrato che la tecnologia è solo uno degli elementi necessari a costruire un *magnetic workplace*. L'altro sta nel promuovere una forza lavoro che si senta solidale e soddisfatta in modo che i dipendenti possano produrre il loro lavoro migliore.

Andrew Davis di Fujitsu ha sottolineato l'importanza di un impegno dall'alto verso il basso per costruire un *magnetic workplace* in grado di supportare il lavoro a distanza, che porta al modello di lavoro del futuro.

"Dovremmo costruire i nostri ambienti di lavoro per una forza lavoro altamente distribuita ma connessa, separata non solo dalla posizione ma anche dai fusi orari", afferma. "Utilizzando la tecnologia per consentirci di connetterci sia in modo sincrono che asincrono, ovunque e in qualsiasi modo scegliamo di svolgere il lavoro, consentendo a tutti noi di vivere una vita personale e professionale appagante e propositiva".

Al centro di un *magnetic workplace* c'è un dipendente soddisfatto. "Vedo sicuramente l'ibrido come un'opzione. Mi rendo conto che i datori di lavoro non vogliono necessariamente renderlo un'opzione, ma ora le preferenze dei dipendenti vengono soddisfatte maggiormente, perché mi accorgo che sono più consapevoli di ciò che vogliono.

Inoltre, aggiunge, "le persone, almeno a breve termine, andranno sempre più lontano."

"Dobbiamo smettere di concentrarci solo sull'esperienza digitale o dei dipendenti e prendere in considerazione ciò che è personale e individuale", afferma Davis. "Focus su benessere, diversità e crescita individuale sul posto di lavoro". Queste iniziative potrebbero includere stanziamenti per la salute mentale, maggiore autonomia sulle condizioni di lavoro, partnership quando si tratta di stabilire obiettivi professionali e così via.

Qualunque cosa le aziende scelgano di perseguire, è chiaro che investire nei dipendenti richieda un approccio olistico che integri le lezioni e i valori che si trovano in tutti e tre i pilastri. Mentre tecnologie come la realtà virtuale aiuteranno i team a colmare le distanze fisiche e ad aumentare la produttività, le aziende dovranno abbinare questi investimenti a politiche incentrate sull'uomo che tengano conto delle esigenze e dei limiti dei singoli dipendenti. Ancora più importante, ciò contribuirà a costruire un posto di lavoro del futuro più magnetico.

Questa è la strada verso una crescita aziendale sostenibile e una redditività a lungo termine.

## Principali risultati del rapporto

- Gli Stati Uniti sono leader quando si tratta della fiducia nella creazione di un *magnetic workplace*, con un punteggio superiore alla media globale. Le aziende statunitensi dimostrano un forte impegno nell'investire negli strumenti tecnologici più recenti per consentire opzioni di lavoro flessibili; politiche che facilitino l'equilibrio tra lavoro e vita privata; e la leadership necessaria a sostenere i cambiamenti nella cultura del lavoro al fine di promuovere livelli più elevati di produttività. Al contrario, le aziende giapponesi tendono ad essere più prudenti quando si tratta di facilitare opzioni di lavoro flessibili; investire in infrastrutture tecnologiche; e sperimentare diverse valutazioni delle prestazioni. Tuttavia, le aziende giapponesi hanno espresso un marcato ottimismo per il miglioramento della flessibilità per i dipendenti in futuro.

Tutti i settori del sondaggio sono più ottimisti riguardo al *magnetic workplace* del futuro, anche se solo marginalmente.

- Edilizia e Immobiliare: oggi (4,82) e futuro (4,88)
- Finanziario e assicurativo: oggi (5,45) e futuro (5,52)
- Industria manifatturiera: oggi (5,23) e futuro (5,39)
- Media e IT: oggi (5,54) e futuro (5,58)
- Vendita al dettaglio: oggi (5,55) e futuro (5,68)
- Altro (istruzione, sanità, logistica e servizi pubblici): oggi (5,18) e futuro (5,29)

### Le chiavi per sbloccare il *magnetic workplace*

#### Pilastro 1: Tecnologia e produttività

- **Le tecnologie digitali sono il fondamento del *magnetic workplace*.** Grazie ai forti investimenti nelle tecnologie più recenti e all'aggiornamento dei sistemi legacy, le aziende sono in grado di realizzare i vantaggi derivanti dal consentire ai dipendenti di lavorare dove e quando sono più produttivi. Le tecnologie di lavoro a distanza, le tecnologie collaborative e di automazione saranno ingredienti necessari per conferire ai lavoratori maggiore autonomia e accesso alle opportunità di sviluppo delle competenze.
- **La gestione delle prestazioni sta cambiando, poiché un numero sempre maggiore di aziende riconsidera quali valori e risultati contano.** Il crescente decentramento del posto di lavoro richiederà alle aziende di passare a uno stile di gestione delle prestazioni orientato ai risultati, incoraggiando la trasparenza e la fiducia tra manager e datori di lavoro. I *magnetic workplace* si concentrano sul riconsiderare le misure di produttività, includendo valutazioni più frequenti e obiettivi personali, per valutazioni più human-centric.

### Pilastro 2: Coinvolgimento dei dipendenti

- **Il lavoro flessibile è destinato a restare**, soprattutto tra i settori in cui le modalità di lavoro a distanza hanno l'impatto maggiore, come Media e IT (5,76), Finanza e assicurazioni (5,57) e Vendita al dettaglio (5,56). I *magnetic workplace* possono sfruttare opzioni di lavoro flessibili per fornire ai dipendenti maggiore autonomia, ma anche per accedere a talenti più diversificati. Il lavoro flessibile consente ai dipendenti di lavorare in modo da massimizzare le loro prestazioni e aumentare la produttività per una crescita aziendale sostenibile.
- **I *magnetic workplace* non si concentrano solo sull'attrarre e trattenere i talenti, ma anche sul migliorare le competenze e sullo sviluppo dei dipendenti esistenti.** I dipendenti sono sempre più alla ricerca di aziende che promuovano il miglioramento delle competenze e la crescita e le aziende in grado di soddisfare queste esigenze vedranno migliorare la loro fidelizzazione. Al contrario, le aziende possono trarre vantaggio da una forza lavoro in grado di sfruttare la potenza di nuove tecnologie sofisticate e adattarsi a qualsiasi sfida aziendale.
- **L'avvento di un lavoro più flessibile richiederà manager più qualificati dotati di nuovi approcci al coinvolgimento dei dipendenti.** La prossima generazione di manager deve essere in grado di gestire una forza lavoro sparsa e incoraggiare una comunicazione efficace tramite strumenti di comunicazione digitale. Un *magnetic workplace* incoraggerà la formazione e il miglioramento delle competenze non solo per gli impiegati di base, ma anche per i dirigenti intermedi e superiori.

### Pilastro 3: Cultura

- **Puntare tutto sulla diversità e l'inclusione può aumentare la fidelizzazione e l'attrazione dei talenti.** Eventi recenti come le proteste di George Floyd e le discussioni globali su questioni di razza e genere hanno portato in primo piano le questioni della diversità e dell'inclusione, soprattutto perché i dipendenti stanno attivamente cercando di lavorare con aziende che condividano i loro valori. La tecnologia può aiutare le aziende a rafforzare le loro iniziative di diversità e inclusione, ma forti valori interni sono fondamentali per garantire che un *magnetic workplace* le renda realtà.
- **Un forte senso di allineamento con gli obiettivi generali di un'azienda può favorire la fidelizzazione dei dipendenti.** Quando i dipendenti si sentono legati a un insieme di valori fondamentali e a uno scopo, segnalano una maggiore soddisfazione sul lavoro e produttività. La tecnologia può aiutare a mediare questo senso di disconnessione promuovendo una migliore comunicazione degli obiettivi aziendali e la collaborazione all'interno del team.
- **L'equilibrio tra lavoro e vita privata è una preoccupazione fondamentale nel *magnetic workplace*, soprattutto perché il benessere mentale diventa un fattore sempre più importante per chi cerca lavoro.** Le aziende che assicurano la protezione del tempo personale dei lavoratori tendono a vedere miglioramenti nella produttività, salute e soddisfazione dei lavoratori. Una leadership chiara sarà parte integrante per garantire che i dipendenti siano dotati degli strumenti e delle risorse per mantenere la propria salute fisica e mentale.

# Appendice

## Nota metodologica

### Il processo di ricerca

La struttura del barometro mira a quantificare il livello di fiducia dei dirigenti senior riguardo all'attrattiva del loro posto di lavoro per i dipendenti oggi e nel futuro. Per stabilire le determinanti di un posto di lavoro attraente, che sono evidenziate dai pilastri del barometro, dagli elementi chiave e dagli indicatori, abbiamo prima condotto un'ampia revisione della documentazione pertinente. Questi fattori sono stati poi continuamente rivisti e migliorati attraverso un processo iterativo che include una rigorosa ricerca desktop, supportata da interviste con esperti. La consulenza di esperti del mondo accademico ci ha permesso di costruire un barometro guidato da scoperte e prove scientifiche, mentre gli esperti del settore ci hanno aiutato a incorporare le realtà sul campo nella struttura. Alla luce di questa struttura, abbiamo condotto un sondaggio con i dirigenti senior in cui le domande del sondaggio informano ciascun indicatore.

### **B. Struttura e componenti del barometro:**

Il barometro è composto da tre strati: pilastro, elemento chiave e indicatore. Dopo aver identificato gli elementi chiave in ciascuna ampia categoria di pilastri, costruiamo indicatori per rendere operativi questi elementi chiave e domande per valutare gli indicatori. I punteggi di una o più domande del sondaggio alimentano il punteggio dell'indicatore. Diversi indicatori vengono poi raggruppati in elementi chiave, che appartengono a uno dei tre pilastri principali: produttività e infrastrutture, coinvolgimento dei dipendenti e cultura.

I punteggi degli elementi chiave (su una scala da 1 a 7) mostrano il livello di fiducia degli intervistati dirigenziali riguardo alla misura in cui un posto di lavoro ha gli elementi chiave per attrarre e trattenere i dipendenti. Ad esempio, se ha il tipo di supporto tecnologico di cui i dipendenti hanno bisogno e apprezzano. I punteggi del pilastro (quindi da 1 a 7) mostrano se il posto di lavoro ha il tipo di produttività e infrastrutture, coinvolgimento dei dipendenti o cultura per essere un *magnetic workplace*.

La tabella 1 di seguito illustra gli elementi chiave specifici considerati nell'ambito di ciascun pilastro nonché gli indicatori che rientrano in ciascun elemento chiave.

**Tabella 1: Pilastri e Indicatori**

Pilastro (rilevanza)	Elemento chiave (rilevanza)	Indicatore
Produttività e infrastrutture (1,0)	Tecnologia (0,5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aggiornamento e adozione dei più recenti strumenti digitali</li> <li>b. Utilizzo di software digitali per facilitare la collaborazione e aumentare l'efficienza</li> <li>c. Infrastruttura tecnologica per facilitare la produttività (per esempio infrastruttura di rete)</li> </ul>
	Produttività (0,5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Valutazione della produttività basata sui risultati e sul valore aggiunto</li> <li>b. Crescente livello generale di produttività</li> </ul>
Coinvolgimento dei dipendenti (1,0)	Autonomia e potenziamento (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Flessibilità: disponibilità di accordi di lavoro flessibili (luogo, orario di lavoro, ecc.)</li> <li>b. <i>Job-crafting</i>: la capacità dei dipendenti di plasmare il proprio ruolo</li> </ul>
	Competenza e sviluppo professionale (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Opportunità di sviluppare le competenze esistenti e acquisire nuove competenze</li> <li>b. Strade per lo sviluppo professionale e chiare traiettorie per la crescita della carriera</li> </ul>
	Management (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Formazione: i manager ricevono un'adeguata formazione per la leadership e la gestione</li> <li>b. Comunicazione: aperta e trasparente e meccanismi di feedback efficaci per i dipendenti</li> <li>c. Acquisizione e conservazione dei talenti</li> </ul>
Cultura (1,0)	Diversità e inclusione (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Team eterogenei: processi di assunzione che valorizzano la diversità</li> <li>b. Senso di appartenenza: i dipendenti si sentono a proprio agio e inclusi</li> </ul>
	Valori dell'azienda (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Allineamento con la cultura e i valori aziendali</li> <li>b. Senso dello scopo percepito dai dipendenti che lavorano per la <i>mission</i> dell'azienda</li> </ul>
	Benessere (0,3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meccanismi per mantenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata</li> <li>b. Sostegno alla salute mentale dei dipendenti e alla loro sicurezza psicologica</li> </ul>

### C. Calcolo del punteggio del barometro:

Per ogni domanda, gli intervistati possono indicare il proprio livello di fiducia scegliendo un numero intero compreso tra 1 e 7, dove 1 indica meno sicuro e 7 più sicuro. Ogni indicatore corrisponde a una o più domande del sondaggio. Quindi il punteggio o il livello di fiducia di una singola azienda per un indicatore è la risposta alle domande corrispondenti, sempre su una scala da 1 a 7. Per calcolare i punteggi degli indicatori per un Paese, un settore o un gruppo all'interno della popolazione intervistata, abbiamo preso la media ponderata dei punteggi (ovvero le risposte alle domande).

Per calcolare il livello di fiducia complessivo di un indicatore, calcoliamo la media ponderata moltiplicando la percentuale di intervistati per il punteggio fornito e sommando i risultati. Successivamente, per ottenere il punteggio dell'elemento chiave, prendiamo una media dei punteggi per ciascun indicatore sotto l'elemento chiave. Quindi, moltiplichiamo questo punteggio medio per ogni elemento chiave per la rilevanza predeterminato (vedi Tabella 1). I tre pilastri hanno lo stesso peso in quanto sono di uguale importanza per il *magnetic workplace*, il che riflette uno dei risultati delle nostre consultazioni di esperti. Di conseguenza, alcuni degli elementi chiave all'interno di questi pilastri hanno rilevanza (peso) diversa (0,5 ciascuno se vi sono due elementi chiave e circa 0,3 ciascuno se vi sono tre elementi chiave). Infine, riassumiamo i risultati per ottenere i punteggi a livello di pilastro. Ripetiamo questo processo per le categorie di Paesi, settori e ricavi, nonché per il punteggio complessivo. In questo modo, possiamo costruire analisi comparative non solo a livello globale ma anche all'interno di questi gruppi specifici. Si guardi lo schema 1 per avere un'idea visiva del calcolo del punteggio.

#### Schema 1: Calcolo del punteggio del barometro

Domande del sondaggio corrispondenti agli elementi del barometro (ad es.):

Elemento chiave:	Indicatore:	Domanda del sondaggio:		
Tecnologia	Aggiornamento e adozione della più recente infrastruttura digitale	Quanto sei sicuro che la tua azienda fornisca con successo quanto segue oggi? i) I più recenti strumenti digitali per migliorare la produttività delle persone (dispositivi, software, applicazioni e configurazione del lavoro più aggiornati)		
Domanda	Indicatore:	Punteggio indicatore	Elemento chiave	Punteggio elemento chiave
Quanto sei sicuro che la tua azienda fornisca con successo quanto segue oggi?	Aggiornamento e adozione della più recente infrastruttura digitale	5	Tecnologia	(5+6+5)/3=5,33
i) I più recenti strumenti digitali per migliorare la produttività delle persone (dispositivi, software, applicazioni e	Uso di strumenti digitali per facilitare la collaborazione e aumentare l'efficienza	6		
configurazioni, del lavoro più aggiornati)	Tecnologia infrastrutture per facilitare la produttività	5		

Su una scala da 1 a 7, le risposte al sondaggio determinano punteggi di indicatori simili, che vengono aggregati per i punteggi degli elementi chiave:

Pilastro	Punteggio pilastro	Elemento chiave	Punteggio elemento chiave	Rilevanza	Punteggio dell'elemento chiave ponderato
I punteggi degli elementi chiave vengono moltiplicati per la loro rilevanza (peso) e aggregati per i punteggi dei pilastri:					
Produttività e infrastruttura	2,67+3,25=5,92	Tecnologia	5,33	0,5	5,33*0,5=2,67
		Produttività	6,5	0,5	6,5*0,5=3,25

I punteggi dei pilastri sono su una scala da 1 a 7 e vengono utilizzati per generare un punteggio barometrico complessivo, che è una media dei punteggi dei tre pilastri su una scala da 1 a 7. Il punteggio barometrico complessivo (1-7) rivela quanto sia "magnetico" un posto di lavoro per i dipendenti, ovvero quanto sia vicino al futuro *magnetic workplace*.

Sebbene sia stato fatto ogni sforzo per verificare l'accuratezza di queste informazioni, Economist Impact non può assumersi alcuna responsabilità per l'affidabilità da parte di qualsiasi persona su questo report o su una qualsiasi delle informazioni, opinioni o conclusioni contenute in questo rapporto. I risultati e le opinioni espresse nel rapporto non riflettono necessariamente le opinioni dello sponsor.

**LONDRA**

20 Cabot Square  
Londra, E14 4QW  
Regno Unito  
Tel: (44.20) 7576 8000  
Fax: (44.20) 7576 8500  
Email: london@eiu.com

**GINEVRA**

Rue de l'Athénée 32  
1206 Ginevra  
Svizzera  
Tel: (41) 22 566 2470  
Fax: (41) 22 346 93 47  
Email: geneva@eiu.com

**NEW YORK**

750 Third Avenue  
5th Floor  
New York, NY 10017  
Stati Uniti  
Tel: (1.212) 554 0600  
Fax: (1.212) 586 1181/2  
Email: americas@eiu.com

**DUBAI**

Office 1301a  
Aurora Tower  
Dubai Media City  
Dubai  
Tel: (971) 4 433 4202  
Fax: (971) 4 438 0224  
Email: dubai@eiu.com

**HONG KONG**

1301  
12 Taikoo Wan Road  
Taikoo Shing  
Hong Kong  
Tel: (852) 2585 3888  
Fax: (852) 2802 7638  
Email: asia@eiu.com

**SINGAPORE**

8 Cross Street  
#23-01 Manulife Tower  
Singapore  
048424  
Tel: (65) 6534 5177  
Fax: (65) 6534 5077  
Email: asia@eiu.com