

Guida allo Smart Working efficace





Indice

- p.3 Introduzione
- p.6 Smart Working: cos'è e dove nasce
- p.8 I quattro pilastri fondamentali dello Smart Working
- p.10 Quali sono i vantaggi dello Smart Working?
- p.11 I tre fattori fondamentali per uno Smart Working efficace
- p.14 Il ruolo di Manager e responsabili nell'organizzazione di un progetto di Smart Working
- p.16 Tool e software utili durante lo Smart Working
- p.21 Le condizioni di lavoro ideale per incrementare la produttività durante lo Smart Working
- p.24 4 consigli per evitare il burnout durante lo Smart Working
- p.30 **Conclusione**





Introduzione

Lo Smart Working continua a essere un argomento sempre più emergente tra le aziende e le pubbliche amministrazioni. Gli smart worker italiani, secondo la ricerca condotta dall'**Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano**, sono ormai circa **570 mila**; numero che rappresenta una crescita del **20%** rispetto al **2018**. Sempre secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, il **58% delle grandi imprese** ha avviato, nel 2019, progetti di Smart Working; percentuale a cui bisogna aggiungere un **+7%** di aziende che ha intrapreso iniziative di tipo informale.

Anche tra le PMI c'è una significativa diffusione dello Smart Working: i progetti strutturati salgono al **12%**, rispetto all'**8%** del **2018**; quelli informali passano dal **16%** al **18%**. La Pubblica Amministrazione è il settore che registra la crescita maggiore: in un solo anno, la percentuale dei progetti strutturati avviati, passa dall'**8%** al **16%**.

«Lo Smart Working non è solo una moda, è un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e della società nel suo complesso, e come tale è un fenomeno inarrestabile.» afferma Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working.



«Per praticare davvero lo Smart Working occorre superare l'associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. - aggiunge Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio Smart Working - Sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da "dipendenti" orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a "professionisti responsabili" focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti. Fare Smart Working a un livello più profondo significa fare un ulteriore passo oltre, lavorando sull'attitudine e i comportamenti delle persone promuovendo un pieno engagement per far sì che i lavoratori diventino veri e propri 'imprenditori' con un'attitudine all'innovazione e alla creatività».

Dai risultati della ricerca, emerge che nelle PMI e nelle Pubbliche Amministrazioni sono presenti ancora alcuni ostacoli alla diffusione capillare dello Smart Working, sebbene sia un fenomeno ormai noto.

Altro aspetto evidente da sottolineare, è che anche nelle aziende in cui lo Smart Working è ampiamente



diffuso, spesso questa iniziativa è limitata al solo lavoro da remoto. Questa semplificazione non permette di cogliere il potenziale di questo fenomeno a vantaggio delle persone e della società.

In questa guida cercheremo di fare più chiarezza su cosa vuol dire, effettivamente, intraprendere un progetto di Smart Working e quali sono i benefici per le aziende e per le persone al loro interno.

Vedremo inoltre alcuni dei tool a sostegno per i team di lavoro e quali sono le condizioni che favoriscono un aumento della produttività delle persone durante lo Smart Working.





Smart Working: cos'è e dove nasce

La nascita dello Smart Working risale agli **Anni '90 con Erik Veldhoen**, imprenditore e autore di diversi libri sul tema. Le prime legislazioni europee risalgono tuttavia al **2014** con la Flexible Working Regulation del Regno Unito; mentre in Italia questo concetto viene definito a livello normativo nel **2017** con la cosiddetta **Legge sul Lavoro Agile (LEGGE 22 maggio 2017, n. 81)**.

Nonostante ci sia un quadro normativo di riferimento, ancora oggi persiste **molta confusione sul tema**. Smart Working è troppo spesso tradotto operativamente come il semplice **“lavorare da casa”**.

Lo Smart Working è in realtà un modello organizzativo e una **nuova filosofia manageriale** che fonda le sue basi nel restituire alle persone la flessibilità e l'autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da usare a fronte di una maggiore responsabilizzazione nel raggiungimento dei risultati.

Di seguito riportiamo le parole di Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ci offre una **puntuale definizione del Lavoro Agile**:



«Smart Working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio.»

Un'altra definizione che ci teniamo a riportare è quella del **Chartered Institute of Personnel and Development**:

«Lo Smart Working è un approccio all'organizzazione del lavoro finalizzato a guidare una migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, puntando sull'ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie e garantendo ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori.»





I quattro pilastri fondamentali dello Smart Working

Dalle definizioni riportate nel paragrafo precedente, emerge come questo nuovo approccio al modo di lavorare in azienda si basa su quattro punti cardinali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità in termini di orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici.

- 1. Revisione della cultura organizzativa.** La cultura aziendale passa a una definizione del lavoro basata sul raggiungimento degli obiettivi e non più sul numero di ore impiegate. Il rapporto fra manager e lavoratore in Smart Working è rivoluzionato: dal controllo (tipico del classico lavoro in ufficio) alla fiducia.
- 2. Flessibilità di orari e luoghi di lavoro.** Questo punto è collegato al precedente e riguarda la definizione di nuove politiche organizzative in grado di garantire una certa flessibilità in termini di orario e luogo di lavoro scelti per lo smart worker.
- 3. Dotazione tecnologica.** Strumenti e tecnologie come dispositivi mobili e il cloud sono in grado di valorizzare la flessibilità tipica dello Smart Working e supportano la collaborazione tra i lavoratori.



4. Spazi fisici. Gli spazi fisici aziendali si evolvono con l'obiettivo di supportare le diverse esigenze delle persone quando si recano in ufficio.

In definitiva, lo Smart Working richiede un **cambiamento culturale** all'interno dell'azienda per consentire ai dipendenti di lavorare in modi più smart ed efficienti.

Questo richiede quindi una revisione, da parte di manager e responsabili, delle **modalità di gestione dei dipendenti** e l'adozione di attività specifiche in grado di incoraggiare le persone a pensare e agire in modo smart.





Quali sono i vantaggi dello Smart Working?

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, l'adozione di un modello ben strutturato di Smart Working può produrre per le aziende un incremento della produttività di circa il **15% per lavoratore**.

Questo dato si traduce in circa 13,7 miliardi di Euro complessivi per il sistema Paese.

Per quanto riguarda i lavoratori, anche solo una giornata di Smart Working alla settimana può **far risparmiare una media di 40 ore all'anno in termini di spostamenti**, con conseguente **miglioramento del rapporto lavoro-vita privata e maggiore motivazione**.

Minori spostamenti significano anche meno traffico e un miglior utilizzo dei trasporti pubblici con benefici anche per l'ambiente: si stima infatti una riduzione delle emissioni di CO₂ pari a 135 kg all'anno.





I tre fattori fondamentali per uno Smart Working efficace

Affinché un progetto di Smart Working funzioni al meglio, e sia davvero efficace, è importante focalizzare l'attenzione su **tre aspetti distinti**, ma fortemente collegati tra loro: il team, gli strumenti e i processi.

Team

È importante sottolineare che non tutte le persone sono in grado di lavorare al meglio da remoto e che non tutti i manager sanno di preciso come guidare un team di smart worker. **Proprio per questo è fondamentale riunire un team in grado di eseguire i propri compiti anche da remoto.**

Di seguito alcuni consigli utili per manager e imprenditori:

- **Coinvolgere persone d'azione.** Le persone d'azione sono coloro in grado di lavorare autonomamente senza che vengano assegnati loro compiti specifici ed è proprio questo aspetto a rendere il progetto di Smart Working il più efficace possibile.





In ogni caso, non deve mai mancare dall'alto una precisa indicazione sulle priorità da seguire.

- **Fiducia.** Lo Smart Working smette di funzionare quando non c'è fiducia tra dipendenti e responsabili.

Se da una parte è fondamentale assumere persone di cui ci si può fidare, è altrettanto importante che manager e responsabili dimostrino concretamente di avere fiducia nelle persone con cui lavorano.

- **Promuovere la corretta comunicazione.** In ufficio, molte informazioni sono comunemente condivise di persona, ma durante lo Smart Working spesso e volentieri può capitare di confrontarsi con colleghi e superiori tramite email o messaggi scritti.

La comunicazione, in questo senso, diventa un aspetto molto importante. Condividere con tutto il team le norme della buona comunicazione, in tutte le sue forme, contribuisce al successo di tutte le attività in Smart Working.

Strumenti

In una struttura condivisa come quella di un ufficio è semplice riunire tutto il team per riunioni e allineamenti.

In un contesto come lo Smart Working, in cui potenzialmente tutti i collaboratori lavorano in posizioni diverse da quelle di un ufficio in comune, ci sarà bisogno degli strumenti giusti per assicurarsi che tutto il team sia **allineato verso gli obiettivi comuni.**





Nei prossimi paragrafi verranno suggeriti alcuni tool utili a questo scopo.

Processi

Avere dei **processi chiari e condivisi** con tutti fornisce la struttura e la direzione necessaria per ottenere risultati concreti. Un esempio di processo utile consiste nello stabilire un **ciclo di feedback** tra collaboratori e responsabili in modo da poter misurare i progressi sia per ogni persona che, più in generale, a livello aziendale.



Il ruolo di Manager e responsabili nella organizzazione di un progetto di Smart Working

I Manager e i responsabili hanno un ruolo chiave per assicurare l'efficacia del progetto di Smart Working e nel dare il giusto esempio. Gestire lo Smart Working aziendale significa passare dal concetto di controllo basato sul comportamento delle persone, alla verifica dei risultati ottenuti. Ciò vuol dire che il passaggio deve avvenire dal valutare le prestazioni in base alle azioni osservabili dei dipendenti (per esempio l'orario di lavoro o il processo seguito), al **valutare invece le prestazioni sulla base di output**, prodotti o altre tipologie di risultati.

Tutto questo può comportare per Manager e responsabili diversi modi per restare in contatto con i dipendenti, valutare i carichi di lavoro, monitorare e misurare le prestazioni. Per tutto il team questo aspetto implica invece un aumento della condivisione delle pianificazioni con i colleghi, l'aggiornamento del proprio stato nei tool di collaborazione e messaggistica aziendale, l'archiviazione delle informazioni in modo da renderle facilmente trovate e accessibili dagli altri.





In alcuni casi l'approccio di Manager e responsabili potrebbe già essere allineato, le skill sono le stesse, ma devono essere applicate con più disciplina in modo da:

- trattare tutti i dipendenti sulla base delle loro necessità, indipendentemente dalla loro posizione;
- assicurarsi che chi lavora a distanza non si senta escluso dal resto del team;
- assicurarsi che l'approccio guidato dai risultati sia la norma e non l'eccezione;
- assicurarsi che chi lavora in ufficio non risenta di un aumento del carico di lavoro a causa di altri dipendenti in lavoro da remoto.

Inoltre, Manager e dipendenti dovrebbero assicurarsi che i dipendenti comprendano:

- quali compiti dovrebbero portare a termine e quindi concordare obiettivi che seguano l'approccio SMART (che siano perciò specifici, misurabili, realizzabili, realistici e strutturati nel tempo);
- qual è il metodo di monitoraggio del carico di lavoro, misurati per obiettivi e competenze;
- come verrà misurato il proprio successo;
- come avverranno e come saranno strutturate le comunicazioni;
- quali tipologie di comunicazioni sono richieste da loro.





Tool e software utili durante lo Smart Working

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, gli strumenti e i software di lavoro sono uno dei fattori da tenere in considerazione all'interno di un progetto di Smart Working. Questo affinché ogni singolo componente del team, indipendentemente dal fatto che lavori da remoto o in ufficio, sia **allineato e focalizzato verso obiettivi comuni**. Di seguito riportiamo alcuni dei tool che possono rivelarsi utili per differenti attività come la gestione dei progetti, la comunicazione e l'archiviazione di documenti e file di lavoro.

Tool per il Project Management

Trello





Trello è uno strumento di project management che consente ai team di lavoro di organizzare le proprie attività e tutte le idee frutto di brainstorming.

È particolarmente utile per la pianificazione dei contenuti in quanto ogni nuova idea ha una propria “card” la quale può essere arricchita con ulteriori informazioni (come date di scadenza e progressi) ed essere assegnata a una persona del team.

Trello è particolarmente intuitivo ed è in grado di fornire a tutti una panoramica istantanea di chi sta lavorando su cosa e quando.

CoSchedule



CoSchedule è una piattaforma di gestione globale che consente ai team di avere a disposizione una vista centralizzata dei progetti di marketing attivi, dalle campagne email alle promozioni sui social, così come di

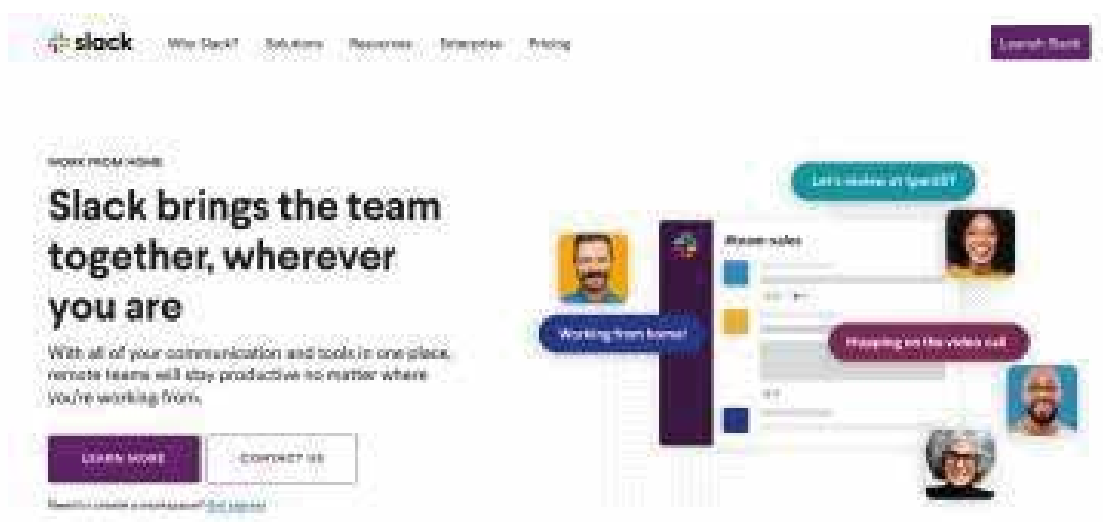




organizzarli e monitorarli. Il tool offre anche un elemento di gestione del team con rapporti sulle prestazioni e obiettivi di ogni persona.

Tool per la comunicazione

Slack



Slack è una delle piattaforme di comunicazione più utilizzate in azienda. Una validissima alternativa alle catene di email, consente di centralizzare le conversazioni e condividere i file. La struttura ricorda molto una chatroom e permette di scrivere in privato così come creare canali per specifici argomenti o progetti. Uno dei più grandi vantaggi di Slack risiede nelle integrazioni con App di terze parti tra cui Dropbox, GMail e Salesforce.





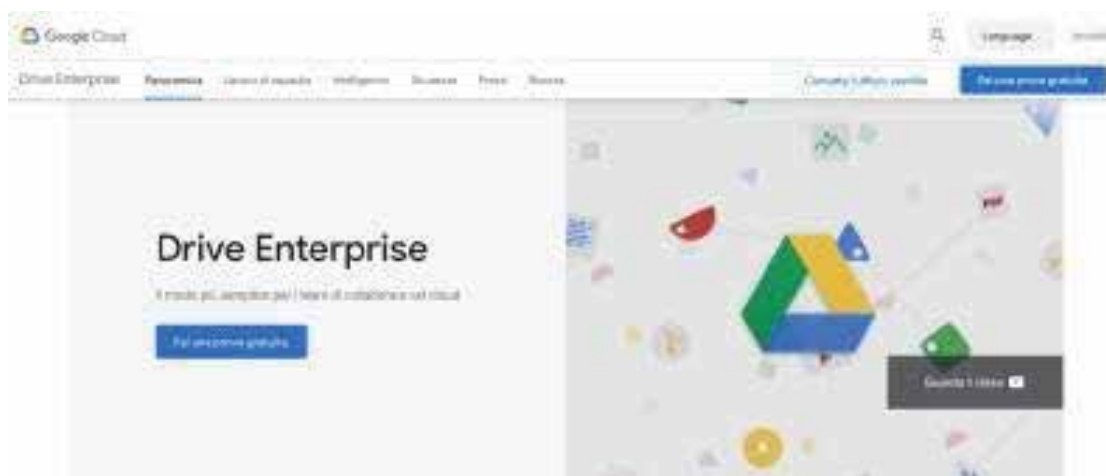
GoToMeeting



GoToMeeting è un tool per videoconferenze che permette ai team di organizzare e partecipare alle riunioni indipendentemente da dove si trovano. Le funzionalità di questa soluzione hanno l'obiettivo di semplificare l'intero processo della riunione attraverso la possibilità di impostare collegamenti e URL personalizzati, partecipare ai meeting tramite App e l'integrazione con Outlook.

Tool per la gestione dei file di lavoro

Drive Enterprise





Probabilmente una delle piattaforme più celebri per l'archiviazione di file in cloud, **Drive Enterprise** permette ai team di lavorare in modo più efficiente attraverso strumenti di collaborazione come Documenti, Fogli e Presentazioni.

Nativamente integrato nella G Suite, la piattaforma semplifica inoltre la condivisione, l'archiviazione e l'accesso ai file.

Dropbox Business



Dropbox Business è la soluzione ideata per centralizzare i file e i documenti di lavoro del team. Consente di organizzare i contenuti caricati in cartelle in cloud e di accedervi da pc, tramite browser web, o dispositivi mobili grazie all'App dedicata. Dropbox arricchisce la propria esperienza di utilizzo grazie all'integrazione di strumenti come Slack, Trello, Salesforce e Zoom.





Le condizioni di lavoro ideali per incrementare la produttività durante lo Smart Working

La flessibilità intrinseca dello Smart Working si riflette nella **ricerca di quelle condizioni**, in termini di ambienti e abitudini, in grado di **favorire una maggiore produttività**. Ci sono persone che possono essere più produttive al mattino, mentre altri danno il meglio di sé a fine giornata; c'è chi per concentrarsi ha bisogno di silenzio, altri invece sono in grado di lavorare con della musica di sottofondo.

Capire quindi **quali sono le condizioni ottimali** è fondamentale. Di seguito riportiamo alcuni spunti da cui partire in termini di momenti della giornata, ambiente e gestione del carico di lavoro.

Momenti della giornata

Ognuno di noi è caratterizzato da una sorta di orologio interno, chiamato **ritmo circadiano**, che scandisce tempi differenti rispetto agli altri. A seconda di come funziona il proprio orologio interno, si può essere più o meno produttivi in un preciso momento della giornata.





È importante quindi fare una sorta di autoanalisi: una volta compreso come funziona il proprio orologio interno e come l'energia aumenta e diminuisce durante la giornata, è possibile sfruttare queste informazioni per pianificare le differenti attività lavorative in modo più produttivo.

Ambiente

Spesso se ne sottovaluta l'importanza, ma regolare l'ambiente circostante durante lo Smart Working può fare una grande differenza in termini di produttività. **In primis la temperatura:** lavorare in un ambiente troppo freddo, o troppo caldo, comporta un dispendio di energia affinché il proprio corpo si regoli di conseguenza. **Anche la luce**, in termini di tipologia e intensità, può influire notevolmente. Il tipo e il livello di rumore è un altro fattore ambientale che può incidere sulla produttività e varia non solo in base alla persona, ma anche dalla tipologia di attività da svolgere in un preciso momento. Uno studio pubblicato dal **Journal of Consumer Research** rivela che il lavoro creativo è favorito in ambienti caratterizzati da rumore ambientale in quanto incoraggia a pensare fuori dagli schemi. Il silenzio, invece, è più adatto per quelle tipologie di lavoro che richiedono attenzione profonda.





Gestione del carico di lavoro

Una volta regolato il proprio ambiente di lavoro ideale e compreso quali sono i momenti della giornata in cui si ha più energia, è possibile iniziare a sperimentare sull'approccio al lavoro stesso.

In questo senso può tornare utile **raggruppare e suddividere le attività**. Quando si ha a che fare con diverse tipologie di lavoro da svolgere, raggruppare attività simili in “blocchi” di tempo può favorire la produttività, rispetto al passare da un tipo di lavoro all'altro per tutto il giorno.

Attività semplici e di routine possono essere destinate a quei momenti della giornata in cui si ha poca energia oppure tra una riunione e l'altra.

Un metodo simile consiste anche nel lavorare prima su progetti grandi e lasciare i compiti più piccoli, che non hanno scadenze immediate, nel corso del resto della giornata.





4 consigli per evitare il burnout durante lo Smart Working

Lavorare in Smart Working può essere un'esperienza meravigliosa, permette di lavorare infatti nell'ambiente migliore e di offrire ai propri colleghi e a tutta l'organizzazione la versione più produttiva di sé. Come rovescio della medaglia, c'è tuttavia la tendenza a lavorare molto di più rispetto al classico lavoro d'ufficio. Inoltre, quando la propria casa diventa il proprio luogo di lavoro, è difficile separare la vita lavorativa da quella privata e in questo caso il rischio è di non riuscire a staccarsi dal proprio lavoro. Quando questo avviene è più facile arrivare a una situazione di **burnout**.

In un mondo lavorativo troppo spesso frenetico, a volte può risultare difficile capire se si sta lavorando sodo oppure se ci si sta avvicinando al burnout. Si tratta a tutti gli effetti di una linea sottile di demarcazione.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce il **burnout** come *“stress cronico sul posto di lavoro”* che porta a:

- esaurimento energetico;





- maggiore distanza mentale verso il proprio lavoro;
- scarse prestazioni lavorative.

Esistono diversi modi per arrivare alla fase di burnout, ma tra i più comuni troviamo:

- aspettative poco chiare;
- carico di lavoro pesante;
- mancanza di controllo;
- giostrarsi tra troppe priorità;
- cattiva gestione del tempo;
- squilibrio tra lavoro e vita privata.

Raggiungere lo stato di burnout comporta un **impatto negativo e duraturo** sulla propria produttività, sulla salute e persino sulla felicità. Ecco perché è estremamente importante notare per tempo i segnali di avvertimento. Di seguito **riportiamo 4 consigli utili** per un migliore approccio al lavoro.

1. Visualizzare il proprio carico di lavoro

Il primo passo per gestire il proprio carico di lavoro è di renderlo il più visuale possibile. Fare anche solo una semplice lista di tutte le attività da fare e in corso consente di avere una vista globale utile a questo scopo. Una volta presa coscienza sul proprio carico di lavoro risulta più facile capire e accettare che non è sempre possibile gestire tutto da soli. Si tratta di un'ottima





opportunità per incoraggiare il lavoro di squadra all'interno del team.

Carichi di lavoro eccessivi possono essere quindi rimodulati suddividendo macro compiti in micro attività da delegare a coloro che dispongono di tempo ed energie per affrontarle.

2. Impostare le priorità in modo efficace

Quasi tutto al giorno d'oggi è una priorità, ed è per questo che si vive in una costante condizione di "multitasking". Questo approccio è tuttavia molto stressante e poco produttivo. Eppure, ci sono ancora tante persone che continuano a lavorare in questo modo e non riescono a smettere.

Quando tutto è una priorità, nulla è una vera priorità. È importante quindi definire meglio quali sono le cose davvero importanti attraverso un apposito tool per il project management, come Trello per esempio, e l'uso di etichette accurate. L'etichettatura aiuta tutto il team a capire cosa è realmente "critico" in un determinato momento e a gestire meglio la situazione sulla base di urgenze e tempo a disposizione.





3. Ritagliarsi dei momenti per l'interazione tra colleghi

Uno degli aspetti più critici nel lavorare in remoto è la **mancanza di contatto umano**. Molti sottovalutano l'importanza di confrontarsi con i propri colleghi e responsabili. In realtà, mantenere un dialogo con i colleghi è estremamente utile soprattutto per ricevere una spinta morale durante i momenti difficili e avere accesso a un punto di vista differente dal proprio. Durante lo Smart Working è buona pratica quindi socializzare con i colleghi e rivolgersi a tutto il team per chiedere consigli e supporto, ma anche per festeggiare piccoli e grandi successi.

4. Ritagliarsi dei momenti per se stessi

Avere cura di se stessi è una pratica spesso portata in secondo piano con la scusa di non avere abbastanza tempo. Trascurare questo aspetto, e non fare nulla per limitare lo stress, è in realtà il modo perfetto per ritrovarsi in burnout senza accorgersene.

Per chi non ha idea da dove iniziare, la mindfulness è un buon punto di partenza. Si può impostare una notifica per se stessi, da condividere anche con i propri colleghi, per ricordarsi di dedicare qualche minuto alla respirazione consapevole: una semplice pratica in grado di portare notevoli benefici sull'umore e sulla produttività.





Conclusione

Il concetto di Smart Working va ben oltre il telelavoro. Quest'ultimo si configura infatti come una vera e propria forma contrattuale, mentre lo Smart Working rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzazione all'interno del rapporto di lavoro.

La differenza sostanziale dello Smart Working rispetto al comune lavoro da remoto **consiste in termini di flessibilità e autonomia**: luoghi e orari di lavoro sono infatti scelti liberamente dalle persone che fanno parte del progetto.

Al contrario, durante il telelavoro, ci sono regole piuttosto rigide in termini di orari, luoghi e strumenti utilizzati; al tempo stesso l'assetto organizzativo tipico dell'ufficio è riportato in modo immutato.

In conclusione, lo Smart Working mette le persone al centro dell'organizzazione con l'obiettivo di far convergere gli obiettivi personali e professionali del singolo con quelli dell'azienda, portando così ad aumentare la produttività.



DALLE AZIENDE LOCALI ALLE MULTINAZIONALI
ALLE STARTUP, DAL B2C A B2B, SEMPRE CON UN OBIETTIVO
COMUNE: INCREMENTARE LE VENDITE E LE PERFORMANCE.



FISSA UN BRIEFING ONLINE CON UN CONCIERGE

Compila il form se desideri parlare con noi, il nostro Concierge sarà lieto di poter entrare in contatto con te!

Programma il Briefing

MILANO

Piazza Umberto Giordano, 2

T. +39 02 400 30 662

M.+39 351 957 57 21

AndreaCastellana.it

