

## Smart working: come evitare l'indigestione di una cosa buona

**Pubblicato:** Sabato 27 Febbraio 2021



Il troppo storpia, anche se fa bene, anche se aumenta la produttività, la conciliazione vita- lavoro e riduce l'impatto ambientale. **A livello economico il lavoro da casa ha effetti benefici fino a 1-2 giorni alla settimana.** Oltre questo livello la produttività totale cala e si hanno **effetti di disuguaglianza sociale tra lavoratori** più competenti e ben retribuiti e altri che lo sono meno.

Questo è il risultato cui sono giunti **Kristian Beherens, Sergey Kichko e Jacques- François Thisse, 3 accademici** che hanno simulato con modelli macro-econometrici l'impatto di vari scenari di adozione del lavoro da remoto sull'economia.

Il paper è stato divulgato dal **World Economic Forum** in questo articolo <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/working-home-gdp-padenic-economics-growth-covid-coronavirus/> in cui si mettono in evidenza gli effetti positivi e negativi di questo modello organizzativo. Risparmio di tempo e costi di viaggio giornaliero, aumento della produttività individuale e meno pressione e congestione dei centri urbani da un lato; riduzione dello scambio informativo informale e di condivisione della conoscenza e quindi dell'innovazione dall'altro.

Questi modelli sono interessanti perché danno un riscontro teorico-scientifico alla percezione empirica che hanno le **imprese**, gli amministratori delegati e le persone. Inoltre ci mettono in guardia rispetto ad un fattore distorsivo della nostra percezione.

Mentre la **produttività individuale**, per quanto non facilmente, può essere misurata anche a breve termine, gli effetti socio-culturali e più effimeri della socializzazione in presenza sono meno quantificabili e agiscono nel medio-lungo periodo. Bisogna quindi stare attenti a trarre conclusioni affrettate rispetto al potenziale di lavoro da casa utile per ogni organizzazione, magari guidati dalla tentazione, ora maggiore dato il ciclo economico, di capitalizzare i benefici di risparmio che le imprese hanno ben identificato.

Le implicazioni di politica economica di questo tipo di studi sono rilevanti per i governi e le istituzioni responsabili delle scelte a livello paese e internazionale. Per orientare le imprese servono indicazioni più vicine alla **microeconomia**. A tal proposito uno studio molto interessante è stato pubblicato da **McKinsey**, una delle società di consulenza più note del mondo. La costruzione dello scenario evolutivo del lavoro in questo caso è fatta partendo dal basso con l'analisi delle occupazioni e delle attività che possono essere efficacemente svolte da remoto in tutti i settori di **8 economie rappresentative a livello mondiale**.

### QUANTO È PORTABILE UN LAVORO?

Utilizzando questa metodologia si scopre che uno dei fattori di novità fatti emergere dalla crisi pandemica è la **prossimità**, una nuova dimensione dell'analisi del lavoro, che identifica cluster diversi dalle tradizionali aggregazioni settoriali.

In pratica, per capire quanto un lavoro sia "portabile" bisogna guardare a **cinque attributi fisici di ogni lavoro**:

1. **vicinanza ai clienti o ai colleghi:** ad esempio un parrucchiere ha alta prossimità, un giardiniere bassa
2. **frequenza delle interazioni umane richieste:** alta per un insegnante, bassa per un sarto
3. se tali interazioni sono con **un piccolo gruppo di colleghi**, come per un tecnico di laboratorio, o un flusso in continua evoluzione di estranei, come per un cameriere
4. se **il lavoro è al chiuso** (medico) o all'aperto (muratore)
5. se richiede la presenza sul posto per utilizzare attrezzature (igienista dentale), o presidiare un luogo (guardia), oppure no (consulente finanziario)

## QUANTO È EFFICACE

In seconda analisi, è **necessario valutare l'efficacia del lavoro da remoto**. Anche se è possibile, ad esempio, insegnare a distanza per un professore universitario, una maestra elementare insegna molto meglio in classe che con la didattica a distanza. Altri esempi di attività dove il potenziale di portabilità effettiva si riduce molto sono costruire relazioni con clienti e colleghi; portare a bordo nuovi dipendenti in un'azienda; negoziare e prendere decisioni critiche; e tutti i lavori che dipendono molto dalla collaborazione, come innovare e risolvere problemi complessi.

**Il lavoro di analisi deve essere molto preciso.** Perché se è vero che un medico di base può fare molto del suo lavoro a distanza attraverso la tecnologia e un tecnico radiologo non può lavorare da casa, in realtà molto dipende dalla combinazione specifica di organizzazione del lavoro, uso delle tecnologie più avanzate, abitudini dei clienti e livello di competenze di ogni lavoratore.

L'analisi di **McKinsey** conclude che il potenziale di lavoro da remoto è massimo per il **cluster lavoro d'ufficio con computer**, un insieme di professioni che rappresenta circa **un terzo degli occupati** nelle economie avanzate, come l'Italia. Questi lavoratori possono **lavorare da casa il 70%** del tempo senza perdere efficacia, cioè 3 o più giorni alla settimana in media.

Per il **60% degli occupati** invece il lavoro da remoto efficace è virtualmente zero. Molte imprese stanno elaborando strategie ibride di lavoro a distanza a lungo termine per mantenere attrattività verso le nuove generazioni, aumentare la soddisfazione dei clienti e dipendenti e ridurre i costi operativi, non solo immobiliari. La chiave è concentrarsi sui compiti e sulle attività richieste piuttosto che sull'intero lavoro.

Ad esempio **Salesforce**, un leader globale di software gestionale con **45 mila dipendenti** ha introdotto **3 fasce di adozione di lavoro da remoto** per rispecchiare le tipologie di attività:

- **Flex**, per i dipendenti che trascorreranno da uno a tre giorni in ufficio (il 65% delle persone)
- **Completamente remoto**, per dipendenti che non vivono vicino a un ufficio o hanno ruoli che non richiedono di lavorare in un ufficio
- **Con sede in ufficio**, la più piccola popolazione; della forza lavoro di Salesforce, che lavorerà dall'ufficio da quattro a cinque giorni alla settimana

## INCERTO IL CONFINE TRA LAVORO E NON LAVORO

È bene **conoscere i modelli altrui e riflettere** attentamente su cosa è rilevante e appropriato per ogni persona, impresa e società, anche per evitare le minacce che lo smart working può comportare, se non correttamente interpretato e supportato. Ci ha messo in guardia in merito, con stupefacente chiarezza, **Ulrich Beck** nel suo **“La società del rischio”**. Nel 1986 (!) così scriveva dei cambiamenti in corso: «La flessibilizzazione di tempo e luogo di lavoro rende incerto il confine tra lavoro e non lavoro. La microelettronica consente nuove forme di collegamento tra uffici, aziende e consumatori al di là dei settori di produzione».

«Così, però, le premesse giuridiche e sociali del sistema occupazionale sono sacrificate alla modernizzazione: **la disoccupazione di massa viene integrata nel sistema occupazionale attraverso nuove forme di sottooccupazione pluralizzata**, con tutti i rischi e le opportunità del caso».

## RIPROGETTARE IL LAVORO

La **riprogettazione** del lavoro può semplificare i processi, aumentare l'efficienza e migliorare la flessibilità e l'agilità operativa. Lato imprese, servono 3 ingredienti per trasformare il lavoro da remoto forzato della pandemia in vero smart working:

- **Analizzare e ridefinire**, con un approccio intenzionale, pianificato e chiaro, quando lavorare da remoto o in ufficio per mantenere una cultura coesa e di sviluppo sano per tutti
- **Investire in tecnologia** di collaborazione per rendere il posto di lavoro fisico e virtuale allo stesso livello di performance
- **investire sulla formazione** sia tecnica che comportamentale per ridurre gli impatti negativi e di marginalizzazione di alcune fasce di genere, età e istruzione

Questi investimenti privati, vanno integrati e supportati da **politiche sociali ed economiche** che vedano una partecipazione aperta e costruttiva da parte di tutti i soggetti istituzionali e corpi intermedi.

di Giuseppe Geneletti [g.geneletti@methodos.com](mailto:g.geneletti@methodos.com)