

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 2 ottobre 2023, n. 33*

Il Rapporto dell'IZA "***The evolution of work from home***" ci mostra i significativi dati relativi allo sviluppo del lavoro da casa negli Stati Uniti, spiegando perché tale passaggio si sia rivelato duraturo anche oltre la pandemia. Inoltre il rapporto spiega come il tasso di lavoratori da casa statunitensi vari in base all'industria e alla densità della popolazione, oltreché in base al genere e all'età dei lavoratori. Vengono discusse anche le importanti implicazioni di questo cambiamento in termini di retribuzione, produttività e innovazione.

Guardando indietro, al lontano 1965, negli Stati Uniti le giornate intere lavorate da casa rappresentavano meno dello 0,5% di tutte le giornate lavorative retribuite. Negli anni '70, lavorare da casa significava spesso gestire valigette piene di scartoffie. Negli anni '90 significava gestire telefonate e floppy disk. Nel XXI secolo, invece, l'avvento di Internet ha facilitato la collaborazione a distanza. Nel 2019, la percentuale di lavoro da casa aveva raggiunto il 7% ed era ragionevole prevedere un aumento graduale nel prossimo futuro.

Poi è arrivata la pandemia. Gli obblighi di distanziamento sociale e la paura del COVID-19 hanno portato a un improvviso e massiccio passaggio al lavoro da casa. Secondo i dati *dell'Household Pulse Survey (2023)*, dell'*U.S. Census Bureau* e della *Survey of Working Arrangements and Attitudes*, **le giornate intere lavorate da casa rappresentano, negli Stati Uniti, il 28% di giorni lavorativi retribuiti nel giugno 2023 - quattro volte la quota stimata per il 2019.** L'infrastruttura che supporta l'uso domestico degli strumenti di collaborazione remota si è sviluppata notevolmente prima che scoppiasse la pandemia. Questi sviluppi hanno creato le basi per la possibilità di un grande passaggio al lavoro da casa.

Una questione diversa è il motivo per cui il cambiamento è continuato dopo la fine degli obblighi di distanziamento e dopo che i tassi di mortalità per COVID sono diminuiti. Molti lavoratori sono rimasti favorevolmente sorpresi dalla possibilità di lavorare da remoto in maniera produttiva; vi è stata anche una maggiore accettazione sociale del lavoro da casa; la paura di incorrere in infezioni da covid 19 ha portato poi alcune persone a preferire il lavoro da casa. Aksoy et al., *Working from Home Around the World,* "Brookings Papers on Economic Activity, Fall, 2022" rilevano anche livelli più elevati di lavoro da casa tra la metà del 2021 e l'inizio del 2022 - e livelli più elevati di lavoro da casa pianificati dopo la fine della pandemia - in paesi e regioni con mandati di blocco più lunghi e più severi durante la pandemia. Pertanto, la storia completa di come la pandemia ha portato a un passaggio ampio e duraturo al lavoro da casa contiene molteplici elementi.

Nel 2023, il 59% dei dipendenti americani a tempo pieno (20-64 anni) si è recato ogni giorno lavorativo verso il luogo di lavoro del proprio datore di lavoro o verso la sede di un cliente. **Il 12% lavora da remoto per tutti o quasi tutti i giorni lavorativi. Quasi il 29% ha un accordo ibrido, in base al quale la settimana lavorativa si svolge (e si divide) tra casa e il luogo di lavoro del datore di lavoro.** A meno che i compiti per un dato lavoro non siano altamente concentrati all'estremità meno adatta dello spettro, l'intensità del lavoro da casa **riflette le scelte relative alla progettazione del lavoro, alle pratiche di gestione, cultura organizzativa e stili di vita.** Queste scelte rispondono ai cambiamenti nella percezione della produttività del lavoro da casa e alla qualità degli strumenti che facilitano il lavoro a distanza e alla capacità di una organizzazione di gestire il lavoro a distanza.

Gli accordi ibridi sono comuni in molti lavori professionali, soprattutto nelle posizioni dirigenziali di medio e alto livello. I dipendenti completamente remoti tendono a lavorare invece in funzioni di supporto IT, elaborazione delle buste paga, assistenza clienti e vendite telefoniche oltreché in funzioni amministrative di routine che richiedono poche interazioni di persona. Molti lavori completamente remoti richiedono un uso intensivo del computer e la maggior parte prevede un lavoro di squadra limitato. In genere, gli input di manodopera in questi lavori possono essere facilmente monitorati, oppure il prodotto lavorativo dell'individuo può essere facilmente valutato.

Mettendo a fuoco i dati sulle aziende americane, il rapporto mette in evidenza che **il lavoro completamente a distanza è quattro volte più comune tra i lavoratori autonomi rispetto ai dipendenti. Alla luce di questi fatti, le persone con un forte desiderio di lavorare in modalità completamente remota hanno maggiori probabilità di scegliere il lavoro autonomo.** Le modalità di lavoro differiscono anche in base alle dimensioni del datore di lavoro. **Gli accordi ibridi sono più comuni nelle aziende con un numero di dipendenti compreso tra 500 e 4.999, mentre i lavori completamente remoti sono più comuni nelle aziende con 5.000 o più dipendenti.**

Si riportano poi i tassi di lavoro da casa per settore al 2023. Il settore dell'informazione ha il tasso di lavoro da casa più alto con 2,6 giorni a settimana tra i dipendenti che lavorano almeno cinque giorni a settimana. AirBnB, Upwork e Yelp sono esempi ben noti di aziende del settore dell'informazione che operano con forza lavoro in gran parte remota. Meta (ex Facebook) e Twitter sono state tra le prime aziende di spicco a impegnarsi ad alti livelli di lavoro a distanza dopo lo scoppio della pandemia.

Si mette poi in evidenza che, nelle fasce a più alta densità di popolazione, i giorni di lavoro da casa rappresentano oltre il quaranta per cento di tutti i giorni lavorativi retribuiti. Gli spostamenti più lunghi incoraggiano anche tassi elevati di lavoro da casa nelle aree urbane densamente popolate. Un servizio Internet di alta qualità, più facilmente e ampiamente disponibile nei contesti urbani, facilita il lavoro da casa e ne aumenta la produttività.

Il rapporto evidenzia anche che l'intensità del lavoro da casa varia in base all'età. È più bassa tra i ventenni e raggiunge il picco tra i trentenni. **I ventenni ottengono rendimenti elevati dal networking professionale, dalla formazione sul posto di lavoro e dal tutoraggio, attività che traggono grandi benefici dalle interazioni di persona. I giovani lavoratori potrebbero anche attribuire maggiore valore alla socializzazione sul posto di lavoro o nelle vicinanze. Le persone tra i trenta e i quarant'anni hanno maggiori probabilità di vivere con bambini e affrontare lunghi spostamenti, il che aumenta l'attrattiva del lavoro da casa.**

Lo studio riporta, forse in modo sorprendente, che le donne americane lavorano da casa a ritmi solo leggermente superiori rispetto agli uomini. **Nella prima metà del 2023, le giornate intere lavorate da casa rappresentano il 29,3% delle giornate lavorative retribuite tra le donne, di età compresa tra 20 e 64 anni, rispetto al 27,0% tra gli uomini.** Livelli di istruzione più elevati tra le donne fanno aumentare i tassi di lavoro da casa, a parità di altre condizioni.

Si riporta poi l'analisi svolta nell'ambito dell'indagine "*The Global Survey of Working Arrangements*", che campiona i dipendenti a tempo pieno che hanno almeno un'istruzione secondaria. Tale indagine ha messo in luce che, nel periodo marzo-aprile 2023, negli Stati Uniti i dipendenti a tempo pieno hanno lavorato da casa 1,4 giorni alla settimana, più di qualsiasi altro paese ad eccezione del Canada (1,7 giorni) e del Regno Unito (1,5 giorni). A titolo di confronto, la media in 15 paesi dell'Europa continentale è di soli 0,8 giorni a settimana, con un massimo di 1,0 giorni in Germania e Paesi Bassi. La media in sei paesi asiatici (Cina, Malesia, Giappone, Singapore, Corea del Sud e Taiwan) è di 0,7 giorni a settimana.

**L'aumento del lavoro a distanza rende più facile per le aziende situate in aree ad alto salario reclutare e impiegare personale in aree con salari più bassi. Esistono anche prove che i tassi di abbandono e i costi di turnover diminuiscono quando un'azienda consente ai propri dipendenti di adottare modalità di lavoro ibride.** E i modelli economici standard implicano che l'aumento del lavoro a distanza **esercita una pressione al ribasso sui salari reali** attraverso effetti sull'offerta di lavoro. Le nuove opportunità di lavoro offerte dal lavoro da casa attireranno delle persone nella forza lavoro, espandendo l'offerta di lavoro. Per ogni data curva di domanda di lavoro, gli spostamenti verso l'esterno dell'offerta di lavoro riducono il salario reale di equilibrio. In un contesto inflazionistico, questo calo dei salari reali può avvenire attraverso una crescita più lenta dei salari nominali.

**Nel rapporto si pone un'altra domanda: in che modo un passaggio ampio e duraturo al lavoro da casa influirà sui risultati di produttività quando le modalità di lavoro saranno una questione di scelta piuttosto che di necessità e quando le organizzazioni e gli individui si saranno adattati alle loro modalità di lavoro preferite?** Questa distinzione concettuale è importante. Ricordiamo che le giornate intere lavorate da casa sono aumentate di 21

punti percentuali dal 2019 a giugno 2023. Ciò corrisponde a 1,05 giorni di pendolarismo in meno a settimana. Quando si lavora da casa il risparmio medio giornaliero nel pendolarismo è di 65 minuti per i lavoratori americani. Pertanto, il grande cambiamento genera un risparmio di tempo di 68 minuti a settimana per lavoratore, ovvero circa il 2,8% di una settimana lavorativa di 40 ore.

**Analizzando ulteriormente, i lavoratori attribuiscono i benefici in termini di produttività autovalutati del lavoro da casa principalmente al risparmio nel tempo di spostamento.**

**Viene rilevato poi, che il lavoro a distanza può consentire ai dipendenti più esperti di ottenere di più nel breve termine e, allo stesso tempo, ostacolare la trasmissione delle proprie conoscenze ai colleghi più giovani, con effetti dannosi sulla produttività dell'organizzazione nel lungo termine.** In merito al lavoro svolto completamente a distanza, diversi studi rilevano che esso produce una produttività inferiore rispetto al lavoro in sede. Alcuni studiosi hanno analizzato i dati di un'azienda che, prima della pandemia, gestiva call center con dipendenti operanti sia da remoto che in loco negli stessi lavori. In risposta alla pandemia, l'azienda ha spostato tutti i dipendenti occupati in questi lavori verso un lavoro completamente a distanza.

**La produttività dei dipendenti precedentemente in sede è diminuita del 4% rispetto a quella dei dipendenti già remoti.** Altri studi stimano che il passaggio al lavoro a distanza abbia ridotto la produttività media del lavoro in una percentuale che va dall'8 al 19%. Forniscono inoltre la prova che maggiori costi di comunicazione e coordinamento hanno causato gran parte del calo di produttività misurato. **In particolare, è aumentato il tempo dedicato alle riunioni e alle attività di coordinamento, diminuendo il tempo dedicato alla concentrazione sulle attività lavorative.** Gli studi svolti dimostrano anche che il lavoro a distanza può rallentare le comunicazioni, impedire la diffusione della conoscenza all'interno di un'organizzazione e restringere la portata degli sforzi collaborativi. Molti manager e lavoratori esprimono preoccupazione anche riguardo al tutoraggio e all'apprendimento in contesti remoti. Secondo un sondaggio del Pew Research Center, il 36% dei dipendenti americani che lavorano da casa per tutto il tempo, per la maggior parte o una parte del tempo ritiene che il telelavoro danneggi le loro opportunità di essere guidati sul lavoro. **Un'interpretazione di questi risultati è che l'impatto del lavoro da casa sul tutoraggio e sull'avanzamento lavorativo dipende dalla persona, dal lavoro e dal modo in cui l'organizzazione gestisce i propri lavoratori a distanza.**

**Per quanto riguarda gli accordi ibridi invece, gli studi svolti su questi accordi spesso rilevano guadagni di produttività** (rispetto agli accordi tradizionali) o nessun effetto distinguibile. In uno studio iniziale, alcuni studiosi hanno considerato un esperimento sul campo con 250 dipendenti del call center di cTrip.com, una grande agenzia di viaggi cinese. I dipendenti sono stati assegnati in modo casuale tra due gruppi. Un gruppo ha continuato a lavorare cinque giorni alla settimana in ufficio, mentre l'altro gruppo è passato a un accordo ibrido con quattro giorni lavorativi a casa e un giorno lavorativo in ufficio ogni settimana. **La produzione media giornaliera è aumentata del 13% tra gli switcher. Nove punti percentuali di questo aumento della produzione derivano da orari di lavoro aggiuntivi dovuti a pause più brevi e meno assenze per malattia. Gli altri quattro punti riflettono una maggiore efficienza sotto forma di più chiamate gestite per ora di lavoro.** Altri studiosi hanno considerato il caso della flessibilità nell'organizzazione del lavoro dei dipendenti a tempo pieno in una grande azienda italiana. Nel gruppo trattato, gli impiegati sceglievano dove e quando lavorare un giorno alla settimana. La produttività è aumentata in media del 10%, inoltre il gruppo trattato ha riportato anche livelli più elevati di benessere e di equilibrio tra lavoro e vita privata.

Gli incrementi di produttività associati alle modalità di lavoro ibride in questi studi potrebbero riflettere maggiori livelli di impegno da parte dei dipendenti più felici, ambienti di lavoro più tranquilli a casa e il risparmio di tempo che i dipendenti investono nel loro lavoro. Ci sono altri studi che mettono invece in evidenza - focalizzandosi sul tipo di attività svolta - che le attività di *brainstorming* traggono maggiore vantaggio dalle riunioni di persona; altri studiosi hanno sviluppato prove del fatto che la collaborazione a distanza è particolarmente impegnativa nelle prime fasi della ricerca. Dimostrano che i team di inventori che collaborano a distanza fanno meno scoperte.

Lo stesso schema vale per le pubblicazioni scientifiche. Gli studiosi mostrano che la collaborazione in team dispersi è più focalizzata su compiti tecnici, tra cui la raccolta e l'analisi dei dati, piuttosto che sulla generazione di idee e sulla progettazione della ricerca. Nel corso dei prossimi cinque anni, i dirigenti aziendali statunitensi prevedono aumenti modesti nella quota di posti di lavoro completamente remoti presso le proprie aziende e nella quota di posti di lavoro con accordi ibridi. Fattori che fanno presagire un passaggio duraturo al lavoro da casa includono il continuo adattamento delle pratiche manageriali e ulteriori progressi nelle tecnologie, nei prodotti e negli strumenti che supportano il lavoro a distanza.

**Paola de Vita**

ADAPT Professional Fellow

 [@PaoladeVita1](#)