

I guadagni possibili del lavoro agile

Daniele Checchi (DCSR-INPS)

I due lavori che presentiamo in questa sezione sono i risultati di due indagini condotte tra il personale di due amministrazioni pubbliche sulle percezioni di vantaggi e costi del lavoro da remoto. In entrambi i casi il periodo coperto è riferito alla fase emergenziale (o immediatamente successiva), e non rappresenta quindi ancora un assetto che gli intervistati percepiscono come consolidato.

Le due amministrazioni sono radicalmente diverse, in termini di dimensione aziendale e diffusione territoriale (400 dipendenti in Inapp, esclusivamente in Roma; 24mila dipendenti in Inps, sparsi per il territorio nazionale) e attività esercitata (indagine e ricerca in Inapp, erogazione di servizi amministrativi in Inps). Analoga invece la complessità organizzativa (quattro livelli gerarchici in entrambe le amministrazioni) e composizione della forza lavoro impiegata (70% le donne rispondenti nel caso di Inapp, quasi 60% nel caso di Inps). In entrambe le indagini i tassi di risposta alla rilevazione sono stati elevati comparativamente con altre indagini, ad indicare un desiderio di discussione dell'esperienza da parte dei lavoratori interessati.¹

I lavoratori intervistati esprimono giudizi abbastanza netti sugli aspetti positivi e negativi connessi alla loro esperienza di smart working. Tra gli aspetti più positivi il miglioramento nel *worklife balance*, grazie al risparmio di tempo e dei costi di mobilità (Inapp e Inps), che si traduce in maggior benessere (Inps) e miglior stato di salute (Inapp).² Agli aspetti positivi generali si aggiungono dimensioni e qualificazioni specifiche alle popolazioni intervistate: nel caso di Inapp, dove una quota rilevante dei dipendenti è costituita da ricercatori, tipicamente abituati a lavorare in condizioni di autonomia, si segnala il miglioramento della capacità di programmare la propria attività e l'affinamento delle competenze digitali; nel caso di Inps viene indicata la possibilità di aumentata mobilità territoriale, associata alla possibilità di ritorno ai luoghi di residenza.

Sul versante dei costi di questa esperienza, i lavoratori segnalano l'aumento dei carichi di lavoro e la scomparsa del confine tra tempo di lavoro e tempo di vita (Inapp e Inps), oltre che la perdita della retribuzione straordinaria, dei riposi compensativi e dei buoni pasto (Inps); una parte degli intervistati ritiene altresì che lo svolgimento della prestazione lavorativa da casa abbia aggravato il bilancio familiare (Inps). Sul piano più strettamente personale, i rispondenti Inapp lamentano la perdita di relazioni sociali e senso di isolamento sociale e professionale, mentre quelli Inps ritengono maggioritariamente che questa dimensione non sia stata penalizzata. Di conseguenza, quando richiesti di esprimere un giudizio sull'ausilio che lo smart working possa offrire alla soluzione dei conflitti gerarchici o organizzativi, i primi esprimono perplessità, che sono minimizzate dai secondi.

Osservando i dati sulla fruizione dello smart working, nella cornice legislativa tracciata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, che auspicava (gennaio 2022) un ricorso al lavoro in presenza in misura prevalente, ponendo un tetto massimo di 12 giornate mensili di ricorso alla modalità agile, parrebbe potersi dedurre che i benefici superino i costi nell'intervallo rilevante. Dal momento che la maggioranza degli intervistati svolge comunque la propria prestazione in modalità agile per almeno due giorni alla settimana, potremmo immaginare che le preferenze dei lavoratori in riferimento al numero di giorni di smart siano non monotone, a fronte della variazione salariale

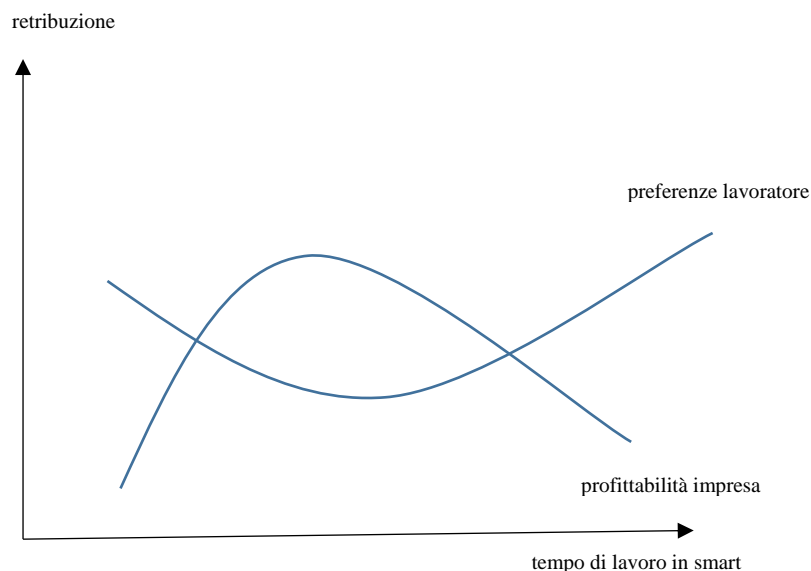
¹ Il tasso di risposta dell'indagine in Inapp, condotta nella primavera del 2021, è stato del 70%. Il tasso di risposta della prima indagine sul lavoro agile emergenziale condotta da INPS nell'estate del 2020 è stato pari al 42%, mentre il tasso di risposta alla seconda survey condotta nell'autunno 2021 (e presentata in questo volume) è stata pari al 23%.

² Questo dato è confermato dalla riduzione dei giorni di malattia da parte del personale Inps durante il periodo emergenziale, probabilmente motivato dall'evitare il ricorso a tale strumento e alla connessa riduzione retributiva.

connessa: pur di svolgere una parte del lavoro in modalità agile i lavoratori sono disposti ad una riduzione retributiva, ma oltre una certa soglia questa disponibilità si rovescia. Si può infatti immaginare che a parità di retribuzione i lavoratori preferirebbero più giornate di smart, ma che al crescere delle stesse il costo salariale e il timore della perdita di connessione con il proprio ambiente di lavoro i costi retributivi dominino sui benefici percepiti e richiedano quindi di essere compensati.

Sappiamo invece poco dei comportamenti aziendali. L'indagine Inps è andata a confrontare la correlazione tra frazione di lavoratori in smart working in ciascuna agenzia e produttività della stessa, mostrando che tale correlazione è nulla. Tuttavia vi è una chiara divergenza tra la percezione soggettiva degli intervistati e misurazione oggettiva: i tre quarti dei rispondenti in entrambe le indagini sostengono che lo smart working abbia aumentato la loro produttività. Come rendere compatibili questi fenomeni? Una ipotesi di spiegazione può basarsi sulla gestione del tempo all'interno del luogo di lavoro.

L'esperienza quotidiana ci suggerisce che una parte del tempo trascorso nei luoghi di lavoro è tempo impegnato in attività di socializzazione con i colleghi. In smart working questa attività è di più difficile realizzabilità, ed il lavoratore può decidere di utilizzare il tempo di lavoro "liberato" o in attività personali o dedicandosi alla propria occupazione. Da qui la percezione soggettiva di essere più produttivo in quanto il "tempo lavorato" (per usare una espressione cara a Vittorio Foa³) si accresce. La combinazione delle due possibilità porterebbe ad un effetto nullo sulla produttività nella giornata e quindi nullo in aggregato. Si tratta niente più che di una ipotesi che andrebbe sottoposta a verifica utilizzando strumenti più sofisticati (tipo il tempo di connessione attiva per chi lavora da remoto), ma che suggerisce come il lavoro agile possa mettere in luce una contraddizione del lavoro salariato. Il lavoratore è retribuito per un orario contrattuale, ma è effettivamente produttivo per una quota dello stesso tempo, che dipende dalla etica professionale, dal coinvolgimento, dalla motivazione e dalla incentivazione del lavoratore interessato.



Le aziende private sembrano averlo compreso e utilizzano oggi la possibilità di smart come strumento di incentivazione nel pacchetto compensativo che offrono ai quadri e alla dirigenza. Ma la sfida è se questa modalità possa essere estesa su più larga scala. Chiaramente sembra esserci una rendita distribuibile: rispetto allo status quo pre-pandemico i lavoratori sembrano preferire un ammontare positivo di smart, anche a fronte di una minor crescita/riduzione salariale, in parte compensata dal tempo liberato nel recarsi al lavoro; analogamente, sempre rispetto allo status quo

³ Pietro Marcenaro e Vittorio Foa, *Riprendere tempo*, Einaudi 1982

prepandemico le imprese sembrano preferire una quota di lavoratori in smart per tutte quelle occupazioni il cui output sia controllabile, perché questo abbatta i costi dei luoghi di lavoro, le malattie e le missioni.

Se queste considerazioni, del tutto teoriche, hanno una qualche connessione con la realtà, esse suggeriscono l'esistenza di una combinazione salario-smart working che sia Pareto migliorativa per lavoratori e imprese. Quale sia la modalità in cui socialmente si riesca a pervenire a tale equilibrio non è attualmente prevedibile, principalmente perché non sembra sciolto il nodo se la modalità smart sia negoziabile individualmente o collettivamente, e se sia connessa alla mansione o all'esecutore. Certamente la Pubblica Amministrazione può esercitare un ruolo di leadership, adottando soluzioni che svolgono il ruolo di *focal point* per il resto dell'economia. Ma sembra plausibile attendersi una grande eterogeneità di soluzioni, su cui varrà la pena di tornare in un prossimo futuro.