



02

MARZO 2023

LAVORO IBRIDO:  
UNA RISORSA ANCHE  
PER GLI STUDI  
PROFESSIONALI

CITI&IP  
TALKS

COMMERCIALISTI ASSOCIATI



Uno dei dati con cui ci dobbiamo confrontare dal 2020 in poi è un deciso cambio di mentalità nell'approccio al lavoro. Sempre più persone che sono state, dapprima, costrette a lavorare da casa e che poi hanno avuto l'opportunità di continuare a lavorare da remoto fanno fatica a tornare al paradigma tradizionale che impone la presenza in ufficio 5 giorni su 7 e ricercano forme di lavoro ibrido che consentano loro una gestione del tempo più flessibile.

**Ciò a cui abbiamo assistito dopo il 2020 è un cambiamento di abitudini lavorative, anche negli studi professionali, per cercare di venire incontro alle esigenze di professionisti e staff. Queste nuove abitudini, che in alcuni casi sono sfociate in nuove policy, si orientano a un mix di lavoro in presenza e lavoro da remoto che, in molte circostanze, costituisce una situazione win-win per tutti.**

Come abbiamo visto anche dal numero precedente di CT&P Talks, la possibilità di gestire in maniera più flessibile la propria presenza in ufficio e di bilanciare le ore lavorative con quelle dedicate a sé e alla propria famiglia diventa un fattore incentivante soprattutto per le professioniste donne e il suo venire meno determina abbandoni del posto di lavoro e, spesse volte, penalizza il perseguimento di una carriera professionale che porta alla partnership.

La definizione di lavoro ibrido, molto semplicemente, è quella di un mix tra lavoro in presenza presso la sede abituale e lavoro da remoto.



Quest'ultimo potrà essere svolto nella propria abitazione, in uno spazio di co-working, presso altre sedi dell'organizzazione per cui si opera. Il lavoro ibrido ha portato con sé un enorme cambiamento socio-culturale che rimette in discussione le nostre precedenti abitudini e che sta avendo un significativo impatto sotto molteplici aspetti: innovazione, trasferimento di conoscenza, collaborazione, formazione, cultura organizzativa e, naturalmente, benessere personale.



## QUALI SONO I PRINCIPALI BENEFICI CHE SI POSSONO RICONDURRE AL LAVORO IBRIDO?

Dal punto di vista dei datori di lavoro, come è stato osservato fin da prima del 2020<sup>1</sup>: incremento delle performance professionali, riduzione dei costi di locazione per uffici più grandi del necessario, il fatto che questa è una forma di lavoro congeniale sia a chi opera già in un uno studio sia a chi viene da fuori, soprattutto se si tratta di un professionista fuori sede che così ha modo di gestire in maniera più efficiente i suoi spostamenti. Ma non solo. Offrire forme di lavoro ibrido può anche diventare un fattore competitivo nei confronti degli studi più tradizionalisti che faticano ad integrare queste nuove modalità. Il mondo dei servizi professionali è quello che meglio si presta ad adottare forme di lavoro flessibili, già diventate lo standard nei mercati anglosassoni e nordeuropei dove, dal 2019 a oggi, si è passati dal 5% di professionisti che lavoravano in remoto a circa l'attuale 30%, con picchi del 60% durante il 2020 e 2021.

Come si evince, si tratta di una tendenza che non è destinata a contrarsi e che è favorita dalla disponibilità di tecnologie digitali di condivisione e comunicazione che consentono agevolmente di lavorare più o meno da ogni luogo che sia coperto da una buona connessione wi-fi.

Tra le forme maggiormente adottate di lavoro ibrido c'è quella del 3-2: tre giorni alla settimana il lavoro viene svolto in ufficio e i rimanenti due da remoto.

<sup>1</sup> Nicholas A. Bloom, Stanford Graduate School of Business

Questo mix consente di gestire di persona gli incontri con i clienti, di prendere parte a riunioni importanti e di mantenere il rapporto con i propri colleghi, ma anche di ottimizzare i tempi di spostamento e quelli dedicati a questioni personali e familiari. Non sorprende, pertanto, che una formula simile, sempre secondo quanto emerso dalle indagini condotte da Nicholas Bloom, è stata preferita ad aumenti dei propri compensi nell'ordine del 8/10%.

Sono dati che fanno riflettere e che invitano a considerare come il cosiddetto work-life balance sia un fattore che viene sempre più in considerazione nelle scelte lavorative delle persone. Insomma, il modello workaholic non è più trendy!

Ovviamente, a fianco dei benefici fin qui delineati, vanno esaminati anche i rischi e le difficoltà connesse all'implementazione di un modello ibrido.

La prima difficoltà riguarda il mentoring. Questa è un'attività infatti che, proprio per la sua natura, si esprime al meglio e consente di ottenere maggiori risultati se fatta in presenza. Le organizzazioni che hanno promosso e adottato politiche di lavoro ibrido hanno anche ridotto il tempo dedicato al mentoring in presenza e ciò porta con sé anche il rischio di risultare meno appealing per i giovani professionisti under 30 che danno grande valore alla possibilità di seguire percorsi di formazione e mentoring.

Un altro fattore negativo è legato alla creatività. Diversi studi centrati sulle dinamiche di gruppo in ambito lavorativo hanno dimostrato che essere a distanza non inibisce il fatto di essere creativi ma sicuramente lo limita.

Le persone che si trovano ad interagire di persona riescono a trovare soluzioni migliori e più innovative rispetto a chi si trova ad operare da remoto. E questo sembra dipendere dal fatto che di persona è più facile incontrarsi (anche in piccoli gruppi e in maniera informale) e fare scaturire il processo creativo laddove il collegamento a distanza tende ad essere più asettico e improntato al massimo dell'efficienza, ovvero a ridurre le riunioni allo stretto indispensabile per poi dedicarsi ad altro. Anche le attività formative sembrano essere penalizzate dalla modalità online in cui, in maniera quasi fisiologica, si tende a distrarsi maggiormente e a non prestare l'attenzione che l'interazione dal vivo comporta.

La disamina che abbiamo fatto non ha alcuna pretesa di esaustività ma vuole fornire alcuni spunti di riflessione sulle ricadute positive e negative di una modalità di lavoro che, a tendere, diventerà lo standard nel mondo dei servizi professionali e che, proprio per tale motivo, deve essere compresa e introdotta al meglio nei luoghi di lavoro.

Per non farsi trovare impreparati, rischiando di essere travolti dai cambiamenti in atto senza poterli governare, i managing partner degli studi e, più in generale, le figure preposte a gestire le risorse umane dovrebbero focalizzarsi su una serie di aspetti e predisporre le misure adeguate.

Nello specifico, è di sicura utilità stabilire in modo chiaro delle policy e delle procedure su come gestire il lavoro ibrido, prevedendo gli impatti sui costi generali, sulle infrastrutture IT e in materia di protezione dei dati, definendo ruoli e responsabilità.



Di pari passo, è necessario prendere in considerazione le implicazioni legali connesse al lavoro ibrido. Basti pensare al tema della responsabilità in materia di salute e sicurezza anche nel momento in cui una persona lavora da casa.

Le prime linee devono essere interessate da un costante up-skilling in tema di comunicazione, valutazione delle performance del lavoro svolto da remoto, coinvolgimento continuo delle risorse anche attraverso attività di team building e gestione dei risultati.

Parimenti, va posta l'enfasi sulla produttività delle persone: spostare quindi l'attenzione dal tempo che si passa in studio ai risultati ottenuti gestendo in modo più autonomo gli spazi e i tempi del proprio lavoro.

Un altro aspetto molto importante è quello dell'investimento in innovazione digitale e in comunicazione interna. Il primo aspetto concerne i software e gli strumenti di collaborazione online in modo da operare su piattaforme di condivisione, anche con clienti esterni, e il secondo aspetto ha a che fare con la costruzione o il rafforzamento di una cultura identitaria, anche attraverso l'organizzazione di eventi e momenti di condivisione, che non lasci indietro nessuno, cosicché ci si possa sempre sentire parte di un team, indipendentemente dal fatto di ritrovarsi con i propri colleghi tutti i giorni o solo qualche giorno alla settimana.

Per finire, non bisogna dimenticare il detto "lontano dagli occhi, lontano dal cuore". La mancanza di vicinanza può rappresentare un rischio concreto. Pertanto, un altro punto critico su cui operare con intelligenza è quello di non fare sentire escluse le persone che non sono presenti in un dato momento in studio.

Avendo a mente tutti questi aspetti è auspicabile che una vera cultura flessibile che si focalizza per larga parte sul lavoro ibrido approdi negli studi amalgamandosi e potenziando i valori e le abitudini preesistenti per mettere gli studi stessi nelle migliori condizioni per affrontare i cambiamenti in atto.



Rimani in contatto con noi.  
Scrivi a [studio@ctep.it](mailto:studio@ctep.it)

LIVE  
CREATE  
WORK

C | T | & | P

COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Via Felice Casati, 20 | 20124 Milano | Italy  
T. +39 02 27 79 111 | F. +39 02 20 47 517

[www.ctep.it](http://www.ctep.it)