



> 27 novembre 2025 alle ore 0:00

ANALISI

**Produttività e smart working
Cosa non abbiamo capito**

FRANCESCO SEGHEZZI a pagina 12

LO STUDIO DI BANKITALIA

Lavoro e produttività Cosa abbiamo sbagliato con lo smart working

FRANCESCO SEGHEZZI

Il dibattito sul lavoro da remoto rischia spesso di ridursi a una contrapposizione ideologica. Fin dalla sua massiccia introduzione nel 2020, troviamo chi lo interpreta come la grande occasione per modernizzare il paese e chi, al contrario, lo considera un pericolo per la produttività e per la coesione delle imprese. Ha fatto discutere, al riguardo, un nuovo studio pubblicato dalla Banca d'Italia, basato su dati amministrativi e indagini rappresentative delle imprese italiane tra il 2019 e il 2023, che permette di andare oltre questo schema suggerendo una nuova chiave interpretativa. Potremmo riassumerla dicendo che non esiste un "effetto medio" del lavoro da remoto, perché tutto dipende da come le aziende sono organizzate.

Lo studio

La ricerca utilizza una strategia econometrica basata su condizioni preesistenti che hanno favorito od ostacolato l'adozione del lavoro da casa quando la pandemia ne ha reso improvvisamente necessario l'uso nel 2020. L'adozione è esplosa nei mesi del lockdown ed è poi diminuita, ma non è affatto scomparsa: molte imprese hanno continuato a utilizzarlo, con intensità diverse per territorio e settore.

Gli elementi che spiegano questa persistenza non sono principalmente tecnologici, ma riguardano invece la struttura organizzativa. Investimenti pregressi nel digitale, pratiche manageriali più robuste e una minore resistenza nell'adottare lo strumento

anche prima della pandemia sono tra i principali predittori della capacità di usare il lavoro da remoto in modo duraturo. Sul piano della produttività, il risultato medio è molto chiaro e mostra come il lavoro da remoto non abbia né migliorato né peggiorato la performance delle imprese italiane. L'effetto complessivo su output, ore lavorate, costi variabili, profitti o investimenti è sostanzialmente nullo. Ma è proprio guardando oltre la media che si coglie il punto decisivo.

Le imprese che prima della pandemia mostravano minore resistenza culturale e organizzativa al lavoro da casa sono quelle che hanno registrato guadagni di produttività durante l'emergenza. Inoltre, sono anche quelle che hanno continuato a utilizzarlo negli anni successivi, quando la percentuale di adozione regolare è tornata simile ai livelli pre Covid in molti settori.

L'esperienza positiva ha ridotto le loro incertezze iniziali, dimostrando che il lavoro da remoto funziona quando le imprese sono già strutturate (o si strutturano nel momento in cui lo adottano) per obiettivi, responsabilità chiare, processi codificati e strumenti di coordinamento adeguati.

Il quadro opposto vale per le imprese che, prima del 2020, erano più ostili o meno pronte: hanno infatti subito effetti di produttività peggiori e hanno poi abbandonato il lavoro da remoto. Erano, non a caso, anche quelle con minore conoscenza delle pratiche necessarie, come evidenziato dalla scarsa capacità di prevederne l'uso futuro.

Effetti e flessibilità



> 27 novembre 2025 alle ore 0:00

In sintesi, la pandemia ha funzionato come un "esperimento sociale di massa", ma i suoi effetti non sono stati universali. L'incertezza organizzativa si conferma la variabile chiave, e solo un sottoinsieme di imprese è riuscito a trasformare la possibilità tecnologica in un reale vantaggio produttivo. L'arco temporale considerato dallo studio ha di poco preceduto un periodo, gli ultimi due anni, nel quale molte imprese hanno comunicato di voler fare passi indietro strutturali rispetto all'adozione del lavoro da remoto. Questi dati aiutano a cogliere meglio alcune di queste ragioni, che non risiedono sempre in una semplice (sebbene presente) sfiducia nei confronti dei lavoratori che non possono essere direttamente controllati in presenza, ma soprattutto nel mancato investimento in una cultura organizzativa capace di accompagnare un modo così diverso di lavorare. Un discorso analogo vale per

il più ampio dibattito sull'orario di lavoro, che spesso ritorna senza riuscire a tradursi in una vera innovazione dei modelli organizzativi, rimanendo ancorato a proposte di intervento di natura meramente quantitativa. È proprio la flessibilità nella gestione del tempo a essere all'origine di un moderno lavoro da remoto, tema tanto più attuale di fronte alla possibilità che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa introduca di ridurre notevolmente il tempo necessario per svolgere determinate mansioni. Questo tempo "liberato" fa paura a un modello organizzativo novecentesco, rigido e poco disposto al mutamento. Tanti temi apparentemente diversi, quindi, ma con un perno culturale comune ancora molto lontano dall'essere affrontato seriamente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



> 27 novembre 2025 alle ore 0:00



Riassumendo lo studio di Banca d'Italia, si può dire che non esiste un "effetto medio" del lavoro da remoto, perché tutto dipende da come le aziende sono organizzate
 FOTO ANSA