



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

**Produttività del lavoro e *smart working*:  
un binomio migliorabile**

**ALESSANDRO GRAFFI**

Università degli Studi di Milano

**PAOLA PARRAVICINI**

Università degli Studi di Milano

**vol. 8, no. 2, 2022**

ISSN: 2421-2695





## Produttività del lavoro e *smart working*: un binomio migliorabile

**ALESSANDRO GRAFFI**

Università degli studi di Milano  
Ricercatore di Economia Politica  
alessandro.graffi@unimi.it

**PAOLA PARRAVICINI**

Università degli studi di Milano  
Associata di Economia Politica  
paola.parravicini@unimi.it

---

### ABSTRACT

---

Considering that, for private companies, the use of remote work was an obligation during 2020, what effects were there in terms of labor productivity? Not only that: once the constraints linked to social distancing from the pandemic have loosened and much of the work done at a distance has returned to take place in person, that is, in 2021, how has the labor productivity been affected?

The purpose of this work is to try to explain the reasons why the positive relationship between the increase in labor productivity and the increase in the use of remote work that, in 2020, characterized the labor market in private companies with at least ten employees in the main European countries, it did not reappear, in 2021, with the same intensity. The data available for some countries, including Italy, show that the growth rate of labor productivity has significantly reduced in conjunction with the reduction in the use of remote work.

**Keywords:** labor productivity; smart working; agile working; remote working; ICT investment; flat organisation.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/15890>

---

## **Produttività del lavoro e *smart working*: un binomio migliorabile**

SOMMARIO: 1. Oggetto dell'indagine. – 2. Il contesto macroeconomico dell'indagine. – 3. Produttività del lavoro e *smart working*. – 4. Alcune considerazioni non conclusive.

### **1. Oggetto dell'indagine**

Il tema della produttività del lavoro ha trovato nuovi spunti di riflessione nella situazione che tutti i paesi del mondo si sono trovati ad affrontare a seguito dell'emergenza sanitaria che ha obbligato imprese pubbliche e private a ricorrere ad un massiccio impiego di lavoro a distanza. In particolare, diviene imprescindibile domandarsi quali siano le conseguenze, positive e negative, che una diversa modalità di erogazione della prestazione lavorativa ha avuto e potrà avere sull'efficienza, in particolare, dell'input lavoro. Naturalmente la prestazione lavorativa imposta dall'emergenza sanitaria non coincide puntualmente con il lavoro agile ma, senza dubbio, le fasi successive ai lockdown hanno dimostrato che rapporti di lavoro più autonomi, flessibili e decentrati possono contribuire significativamente a migliorare le performances del lavoro. In altre parole, le domande alle quali si cerca di dare una risposta sono due: considerato che, per le imprese private il ricorso al lavoro a distanza ha costituito un obbligo durante il 2020, quali effetti si sono registrati in termini di produttività del lavoro? Non solo: una volta che i vincoli legati al distanziamento sociale da pandemia si sono allentati e molto del lavoro svolto a distanza è tornato a svolgersi in presenza, ossia nel 2021, come ne ha risentito la produttività dell'input lavoro?

In termini squisitamente economici, sono stati analizzati, in prima battuta, i dati OCSE che segnalano un andamento altalenante della produttività del lavoro per alcuni paesi: dopo un ricorso massiccio al lavoro a distanza nel 2020, accompagnato da un aumento della produttività, il ritorno alla “normalità”, con le attività di lavoro svolte in modalità tradizionale, evidenzia un'inversione di tendenza per alcuni paesi, tra i quali anche l'Italia.

Le sfide economiche, sociali, demografiche non segnalano affatto una necessità di trasformazione completa del lavoro “da ufficio” a lavoro “da casa” ma, piuttosto, spingono ad un utilizzo del lavoro da remoto con caratteristiche migliori non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi.

Restando ancorati a mere osservazioni economiche, non si può prescindere dall'osservare che ogni impresa che si trovasse attualmente a scegliere se implementare il lavoro a distanza o ritornare a quello in presenza, dovrebbe affrontare decisioni completamente diverse: nel primo caso, infatti, l'impresa dovrebbe rivolgere i propri investimenti verso dotazioni in ICT e formazione del capitale umano adeguate; viceversa, nel secondo caso, dovrebbe tornare a considerare l'opportunità di attuare strategie tradizionali. E ancora, imboccare l'una o l'altra strada significa organizzare le risorse a disposizione in modo innovativo o, invece, tradizionale. Tutto ciò significa, conseguentemente, considerare in modo diverso i costi impliciti che, come è noto, non comportano un esborso monetario ma una valutazione della rinuncia connessa all'assunzione di una strategia piuttosto che di un'altra.

Dopo una preliminare osservazione del quadro macroeconomico internazionale di riferimento, si giungerà quindi, ad un'analisi dei dati forniti dall'OCSE per comprendere quali paesi abbiano tratto maggiori vantaggi in termini di produttività dall'impiego del lavoro a distanza, senza dimenticare, comunque, l'esistenza di svantaggi derivanti proprio da questa "nuova" modalità di prestazione del lavoro.

Alcune osservazioni di policy concludono, seppur in modo non definitivo, il breve quadro analizzato.

## 2. Il contesto macroeconomico dell'indagine

In un precedente lavoro del 2019, con dati fino al 2016, è stato affrontato il tema della scarsa crescita della produttività del lavoro in Italia. Al proposito, al fine di aumentarla, era stata segnalata la necessità di stimolare la c.d. *multifactor productivity*<sup>(1)</sup> poiché si è ritenuto, anche sulla base dei contributi della letteratura esistente, che proprio ad essa fosse imputabile molto della crescita dei sistemi produttivi. Per stimolare la crescita dei sistemi produttivi attraverso la *multifactor productivity*, ci si è soffermati sulle determinanti di quest'ultima con particolare attenzione per gli effetti del progresso tecnologico e della crescita del capitale umano. Per fare ciò è sembrato importante procedere attraverso un aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo (R&D) nonché, per quanto attiene al capitale umano generico, ad una decisa, consapevole e stabile riforma del sistema dell'istruzione italiano. Naturalmente è sembrato indispensabile

---

<sup>(1)</sup> La *multifactor productivity* riflette l'efficienza complessiva con cui la manodopera e gli input di capitale vengono utilizzati insieme nel processo di produzione. I cambiamenti riguardano pratiche di gestione, nomi di marchi, cambiamenti organizzativi, conoscenze generali, effetti di rete, ricadute da fattori di produzione, costi di adeguamento, economie di scala, effetti di concorrenza imperfetta, errori di misurazione e, soprattutto, effetti generati dal progresso tecnologici e dal miglioramento del capitale umano. La crescita della *multifactor productivity* è misurata come residuale, cioè come la parte della crescita del PIL che non può essere spiegata dalle variazioni di manodopera e input di capitale. In parole povere, quindi, se gli input di lavoro e di capitale rimanessero invariati tra due periodi, qualsiasi variazione della produzione rifletterebbe le variazioni della *multifactor productivity*. Questo indicatore è quindi misurato come indice e in tassi di crescita annui.

accompagnare tutto ciò ad una profonda e capillare digitalizzazione dell'attività della pubblica amministrazione al fine di consentire una maggiore efficienza del settore pubblico con ricadute positive anche su quello privato.

Al fine di aumentare la produttività, è comunque necessario intervenire anche sulla domanda soprattutto perché i salari reali, strettamente collegati alla produttività del lavoro e inchiodati dalla stagnazione della domanda, non stimolano la sostituzione del lavoro con il capitale. La conclusione del precedente lavoro ha portato quindi a concentrare l'attenzione su due fattori: da un lato, la necessità di maggiori investimenti in capitale ICT con un solido sostegno da parte del settore creditizio e finanziario; da un'altra prospettiva, a investire maggiormente in capitale umano generico e specifico<sup>(2)</sup> attraverso una migliore formazione scolastica e professionale.

Dal 2019 ad oggi le condizioni produttive italiane e internazionali hanno però subito un forte tsunami seguito, negli ultimi mesi, da ulteriori shock esogeni che inducono a rinnovate riflessioni.

A partire dal novembre 2019, in particolare, la Cina si è confrontata con l'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus Covid-19. Pochi mesi dopo, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato lo stato di pandemia mondiale.

Superate le prime settimane che, nei fatti, hanno pesantemente ridotto l'attività produttiva internazionale, i sistemi produttivi dei vari paesi si sono confrontati direttamente con il grado di ICT a disposizione al fine di consentire lo svolgimento delle attività economiche nonostante le misure di contenimento sociale.

Scegliendo la percentuale della popolazione che ha utilizzato internet nel corso di ogni anno come proxy del grado di ICT, è possibile catturare l'impressione della crescita in termini di ICT della popolazione di alcuni paesi europei. Come illustra la tab.1, l'Italia, pur rimanendo all'ultimo posto rispetto ai paesi considerati, mostra, tra il 2010 e il 2021, un considerevole aumento del grado di ICT della popolazione (+30,2 punti percentuali), riducendo così il divario rispetto alla media dei 27 Paesi dell'Unione Europea. Occorre precisare che Svezia e Norvegia mostrano un più ridotto aumento ma ciò è ragionevolmente dovuto al già elevato grado di diffusione dell'ICT nella popolazione fin dal 2010.

---

<sup>(2)</sup> La letteratura economica contemporanea sul capitale umano distingue le forme che esso può assumere dalle sue modalità di acquisizione. Si parla, in part., di capitale umano "generico" (istruzione generale: il conoscere) e capitale umano "specifico" o "tecnico" (il saper fare). Questa distinzione è particolarmente rilevante poiché ad essa è collegata l'ulteriore distinzione fra capitale umano trasferibile e capitale umano non trasferibile. Sono trasferibili le competenze generali (da un'impresa a un'altra, anche attraverso il trasferimento di lavoratori), ma non è trasferibile, o molto meno trasferibile, il capitale umano specifico. Tra l'altro, proprio sulla base di questa constatazione – la trasferibilità implica la natura di bene pubblico da attribuirsi al capitale umano generico - si giustifica la necessità dell'intervento pubblico per l'offerta di istruzione generale.

**Tab. 1: Percentuale della popolazione che ha utilizzato internet nel corso dell'anno (età compresa tra 16 e 74 anni)**

	2010	2014	2017	2019	2020	2021
Italia	53,68	63,89	73,35	78,34	80,83	83,92
EU27	68,73	77,88	83,59	87,38	89,10	90,21
Danimarca	88,72	96,37	97,32	97,43	98,82	98,99
Finlandia	86,89	93,16	93,94	95,50	97,17	96,98
Francia	77,28	85,69	88,20	90,65	..	92,63
Germania	81,96	87,69	91,40	93,98	95,05	92,24
Giappone	78,20	97,30	96,20	96,90	95,90	..
Norvegia	93,39	96,75	98,10	98,89	98,06	99,50
Spagna	66,11	77,34	85,11	91,00	93,46	94,49
Svezia	92,01	93,24	96,54	97,73	97,46	97,16
Regno Unito	85,00	92,42	95,08	95,85	97,76	..

Fonte: Dati OCSE e nostre elaborazioni.

Se si considera invece come proxy della diffusione dell'ICT nelle imprese con almeno dieci addetti la percentuale di lavoratori che utilizza un computer con accesso a internet per lavorare, i dati mostrano che l'Italia ha colmato un ritardo molto più grave nella diffusione della tecnologia rispetto agli altri paesi considerati. In particolare, pur rimanendo all'ultimo posto e sotto la media UE, il passaggio dal 2010 al 2019 ha evidenziato un aumento di circa 16 punti percentuali mentre, nel solo 2020, si è registrato un aumento di oltre 3 punti percentuali. Chiaramente i dati a disposizione relativi alle imprese con almeno 10 addetti non consentono di catturare pienamente il fenomeno italiano che, come è noto, risulta ancora popolato da un numero molto elevato di imprese di piccole dimensioni e con meno di 10 addetti.

**Tab. 2: Percentuale di addetti che utilizza Internet per lavorare (in imprese con almeno 10 addetti)**

	2010	2014	2017	2019	2020	2021
Italia	33,22	39,30	45,05	49,92	53,24	54,01
EU27	41,70	46,35	50,23	54,05	56,45	58,02
Danimarca	64,32	70,65	73,35	76,90	77,36	76,11
Finlandia	64,11	69,67	70,07	73,96	80,37	84,74
Francia	44,34	50,54	54,77	61,84	61,33	62,80
Germania	48,78	52,05	54,21	59,26	58,55	59,98
Norvegia	62,76	64,46	70,65	71,69	82,40	82,99
Spagna	44,12	47,13	50,59	52,03	55,67	57,97
Svezia	62,99	70,05	74,91	81,66	83,33	82,98
Regno Unito	47,25	54,08	57,32	60,87	61,97	..

Fonte: Dati OCSE e nostre elaborazioni

**Tab. 3: Percentuale di occupati che lavorano da casa**

	2010	2014	2017	2019	2020	2021
Area Euro – 19 paesi	5,6	5,3	5,7	6,0	13,8	15,0
Belgio	9,7	8,7	6,9	6,9	17,2	26,2
Danimarca	10,9	9,9	8,8	7,8	17,0	18,1
Germania	3,3	3,2	4,8	5,2	13,6	17,0
Irlanda	7,0	3,6	5,0	7,0	21,5	32,0
Grecia	1,8	2,7	2,3	1,9	7,0	6,7
Spagna	3,7	4,3	4,3	4,8	10,9	9,5
Francia	10,9	6,8	6,7	7,0	15,7	17,0
Italia	3,1	3,2	3,5	3,6	12,2	8,3
Paesi Bassi	11,0	13,1	13,7	14,1	17,8	22,5
Austria	10,3	10,7	9,5	9,9	18,1	15,9
Portogallo	0,9	6,6	5,9	6,5	13,9	14,5
Finlandia	9,1	10,6	12,3	14,1	25,1	24,8
Svezia	4,2	4,9	5,0	5,9	:	27,0
Norvegia	4,6	4,4	5,1	5,0	4,7	16,4
Svizzera	4,0	4,0	4,0	3,9	4,9	16,0

Fonte: Dati Eurostat e nostre elaborazioni

Naturalmente, l'emergenza sanitaria, oltre ad aver "costretto" famiglie e imprese ad una modalità di relazione interpersonale maggiormente orientata all'impiego di nuove tecnologie, ha comportato una differente modalità di prestazione dell'attività lavorativa che, in particolare nel corso del 2020, si è realizzata soprattutto in modalità a distanza. Di qui l'implementazione dell'impiego del lavoro da remoto, del lavoro agile e dello *smart working* che, per il caso italiano, hanno rappresentato un cambiamento radicale<sup>(3)</sup>.

Come mostra la tab.3, la percentuale degli occupati che lavorano da casa (nelle varie modalità di lavoro da remoto), utilizzando quindi tecnologie ICT, è indubbiamente aumentata dal 2010. Dopo alcuni anni di sostanziale stabilità, seppur con alcune eccezioni costituite da Germania, Paesi Bassi, Svezia e, soprattutto Portogallo e Finlandia, l'effetto dell'emergenza sanitaria, tra il 2019 e il 2020, sull'impiego del lavoro da remoto, sembra essere molto evidente in quasi tutti i paesi.

Ciò che colpisce è, in realtà, ciò che i dati mostrano nel passaggio tra il 2020 e il 2021. Dall'analisi sembrerebbe infatti che il comportamento dei paesi sia stato di diverso tipo. Alcuni, quali Danimarca, Grecia, Francia, Portogallo e Finlandia, non mostrano ulteriori incrementi nell'impiego del lavoro da remoto; altri, invece, come Belgio, Paesi Bassi, Irlanda, Germania e Svizzera hanno molto aumentato il ricorso al telelavoro dimostrando di averne particolarmente apprezzato i benefici. In controtendenza, infine, Grecia, Spagna e, soprattutto, Italia che mostrano una riduzione dell'impiego del lavoro a distanza come a dimostrare che questa tipologia di lavoro rimane destinata ad essere impiegata nelle situazioni emergenziali.

Le ragioni di questo "ritorno al passato" possono essere differenti. Per quanto concerne l'Italia, può aver influito il peculiare tessuto produttivo costituito sia da imprese manifatturiere di medio-piccole dimensioni sia da imprese di servizi che più difficilmente possono essere offerti in modalità da remoto. Oltre a ciò, può aver influito il particolarmente cruento impatto generato dalla pandemia in termini di numerosità di decessi e di gravità di casi. Quest'ultimo può aver provocato un forte bisogno di ritorno ad una "normalità" nella quale era inserito anche il lavoro nelle sedi canoniche.

Sicuramente interessante risulterebbe un'indagine più approfondita e caratterizzata anche dalle peculiarità dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane nei singoli paesi, in modo tale far emergere con evidenze più robuste le

---

<sup>(3)</sup> In questo lavoro, con la consapevolezza di incorrere in un abuso terminologico, le espressioni *lavoro da remoto*, *lavoro agile* e *smart working* verranno utilizzate come sinonimi. Per un'esauritiva analisi del concetto di *smart working* e di lavoro agile si veda M. T. Carinci - A. Ingraio, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, LLI, 2021, 7, 2, 11-59. Un'interessante distinzione giuridica tra *smart working* e lavoro agile è disponibile in A. Fenoglio, *Dallo smart working emergenziale al lavoro agile: problemi e prospettive*, in L. Imarisio - G. Sichera - G. Sobrino (a cura di), *Diritti e doveri oltre l'emergenza? Dalla pandemia Covid 19 verso nuovi modelli di convivenza*, 2021, Collane @UniTo, Università degli Studi di Torino, 209-224.

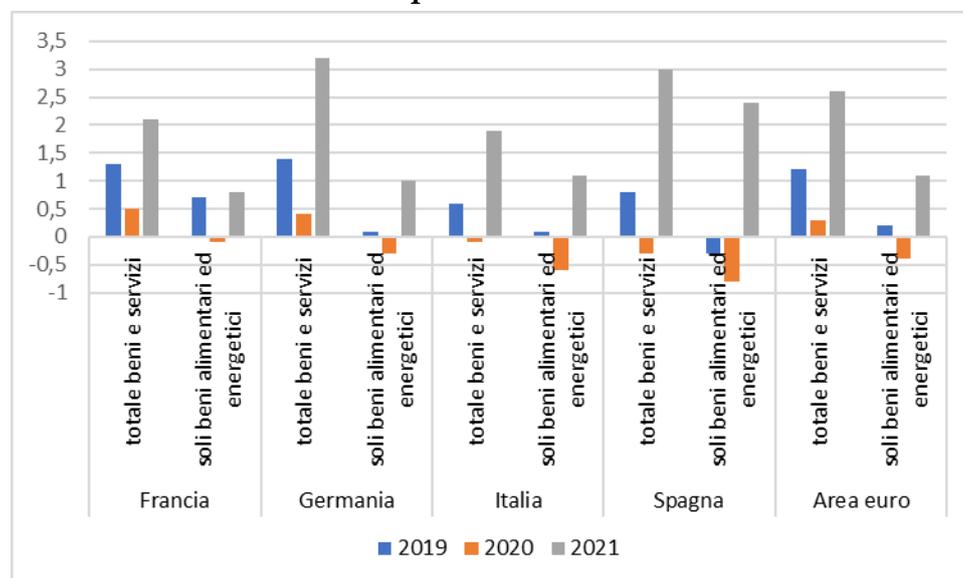
motivazioni alla base di questa situazione<sup>(4)</sup>. Più complessa, in questa direzione, appare però la disponibilità di un'unica banca dati per i vari paesi.

Al quadro economico legato alla pandemia, si sono aggiunte ulteriori difficoltà: l'inflazione, silente per lungo tempo, si affaccia in quasi tutti i paesi del mondo già a partire dai primi mesi del 2021<sup>(5)</sup>. Come confermato dai dati del Fondo Monetario Internazionale, nel quarto trimestre del 2021 i prezzi al consumo sono aumentati su base annua del 4,9% nelle economie avanzate e del 6% in quelle emergenti. Le uniche due eccezioni sono state quelle di Giappone e Cina che hanno fatto registrare una diminuzione, probabilmente motivata dall'importante riduzione, per il Giappone, delle tariffe degli operatori telefonici e, per la Cina, dei consumi aggregati legata alle stringenti politiche di contenimento dei contagi.

La Figura 1 mostra, per gli anni 2019, 2020 e 2021, la variazione percentuale dei prezzi al consumo dell'insieme dei beni e dei servizi affiancata al peso che, su tale variazione, hanno avuto i prezzi dei beni alimentari ed energetici. In altre parole, quindi, la Figura 1 mostra l'inflazione nei tre anni considerati nei 4 principali paesi dell'Area euro e quanto ha contribuito a generarla l'andamento dei prezzi dei beni alimentari ed energetici. L'ultima parte della figura mostra gli stessi dati per l'intera area euro.

Dall'analisi della figura emerge un'evidente riduzione dell'inflazione nel passaggio dal 2019 al 2020 al quale segue però un innalzamento importante nel 2021.

**Figura 1. Indice armonizzato dei prezzi al consumo in Area Euro – variazioni percentuali**



Fonte: nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia, Appendice alla Relazione annuale 2021, 2022

<sup>(4)</sup> Per una prima e articolata serie di osservazioni sul punto, v. Inapp, *Rapporto 2021 – Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid 19*, 2021.

<sup>(5)</sup> Banca d'Italia, *Relazione annuale - 2021*, 2022.

Le variazioni dell'inflazione sono attribuibili a fattori rilevabili sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta. Il contenimento sociale dovuto alla pandemia ha infatti ridotto i consumi di una serie di beni e servizi trascinando con sé una flessione della domanda aggregata. Ciò ha provocato, nel 2020, un rallentamento dell'inflazione, già molto bassa, che si è attestata, per Italia e Spagna, anche su valori negativi. La flessione della domanda ha indotto le imprese a ridurre la produzione. Il graduale rientro dall'emergenza sanitaria, con il conseguente aumento della domanda aggregata, sembra però non essere stato assorbito completamente dall'offerta. I costi di trasporto e quelli produttivi in generale sono aumentati, generando un innalzamento nei prezzi ossia una prima fiammata inflazionistica. Questa discrasia temporale tra ripresa della domanda e ripartenza dell'offerta è particolarmente evidente dalla lettura dei dati relativi ai prezzi dei beni energetici (Tab. 4).

Come appare evidente, l'aumento dei prezzi dei beni energetici – componente non irrilevante dei costi di produzione delle imprese – inizia a farsi sentire, per tutti i paesi, già nel 2021, ben prima quindi dell'inizio del conflitto russo-ucraino. Come evidenziato nella Figura 1, infatti, l'indice dei prezzi dei soli beni alimentari ed energetici è in netto rialzo dal 2020 al 2021 in Francia, in Germania, in Italia e, soprattutto, in Spagna così come, in media in tutti i paesi di Area euro: tale indice, per tutti negativo nel 2020, risale in modo evidente già nel secondo trimestre del 2021, come ulteriormente confermato dalla Tab. 4. Nel quarto trimestre del 2021, l'aumento dei prezzi degli energetici subisce un'ulteriore impennata nuovamente alimentata, nel primo trimestre del 2022, dallo scoppio del conflitto bellico.

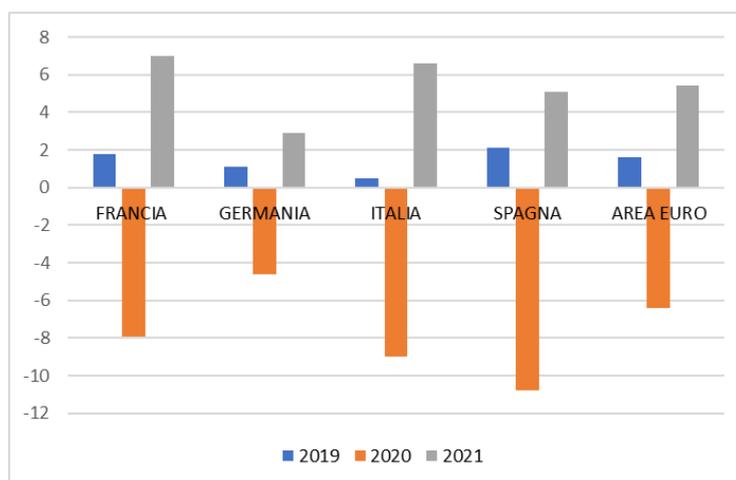
**Tab. 4. Variazioni percentuali dei prezzi al consumo dei prodotti energetici**

	dati annuali			dati trimestrali					
	2019	2020	2021	I	II	III	IV	I	II
				trim. 2021	trim. 2021	trim. 2021	trim. 2021	trim. 2022	trim. 2022
Francia	1,8	-6,0	10,5	-1,0	10,2	13,1	20,2	23,9	29,6
Germania	1,4	-4,7	10,7	1,0	9,3	13,1	20,1	27,8	37,3
Italia	0,5	-8,4	14,1	-2,5	12,6	19,5	28,3	45,3	43,5
Spagna	-1,2	-9,6	21,2	0,6	23,0	24,3	38,6	46,1	36,3
Area euro (19 paesi)	1,1	-6,8	13,0	-0,6	12,0	15,8	25,7	35,1	39,6
Unione Europea – 27 paesi	1,2	-6,1	12,6	-0,1	11,9	15,2	24,4	32,1	38,1

Fonte: nostre elaborazioni su dati OCSE

L'aumento dei prezzi ancora in atto non è quindi interamente imputabile allo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina poiché trova le sue radici nel periodo precedente come effetto della crisi economica legata allo shock pandemico.

**Figura 2: Variazioni percentuali del PIL reale nei principali paesi dell'Area euro**



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia, *Appendice alla Relazione annuale 2021, 2022*

Il contraltare dell'andamento dell'inflazione è rappresentato da quello del PIL. Come mostra la Figura 2, dopo una drastica riduzione della produzione in tutti i paesi dell'Area euro nel 2020, il 2021 ha fatto registrare un'intensa ripresa economica generata da un consistente aumento della domanda aggregata che, in un paradosso frequente nelle fasi di uscita dalle crisi economiche, ha innescato l'inflazione.

### 3. Produttività del lavoro e *smart working*

Prima di confrontare i dati relativi alla probabile relazione tra aumento dell'impiego del lavoro a distanza e aumento della produttività, appare utile una visione d'insieme sull'andamento della produttività della manodopera nei paesi già analizzati.

In particolare, la Tab. 5 mostra una proxy della produttività del lavoro costituita dal rapporto tra il prodotto interno lordo e il numero di ore complessivamente lavorate in un anno solare.

Una prima osservazione dei dati mostra che, dal 2010 al 2019, la produttività del lavoro è aumentata, seppur con percentuali di crescita molto differenti. Unica eccezione è costituita dalla Grecia; la motivazione di tale risultato per l'economia ellenica potrebbe essere rappresentata dalla particolare situazione che il paese ha affrontato proprio a

partire dall'autunno del 2009 quando il Primo ministro, George Papandreou, dichiarò pubblicamente che i bilanci economici trasmessi dai precedenti governi greci all'Unione europea erano stati falsificati al fine di poter agevolare l'ingresso del paese in area Euro. Le manovre "salvataggio" introdotte negli anni successivi mostrano però una sostanziale inefficacia in termini di produttività del lavoro.

**Tab. 5: Variazione percentuale della produttività del lavoro (vari anni)**

	Dal 2010 al 2019	Dal 2019 al 2020	Dal 2020 al 2021
Area Euro (19 paesi)	7.6	1.9	-0.2
Austria	6.3	2.4	-0.5
Belgio	4.6	3.1	0.9
Danimarca	12.7	1	1
Finlandia	4.8	0.3	0.3
Francia	7.9	0.5	-1.5
Germania	9.7	1	0.9
Grecia	-14	2	-0.3
Irlanda	39	17.5	6.6
Italia	1.9	3	-1.3
Paesi Bassi	2.4	-1.1	1.5
Norvegia	4.1	1.4	1.4
Portogallo	5.3	1.1	1
Spagna	7.4	-0.3	-1.8
Svezia	8.3	1.1	2.5
Svizzera	7.9	1.4	1.2

Fonte: nostre elaborazioni su dati OCSE

Sul fronte opposto, sempre in relazione al periodo 2010-2019, appare la posizione irlandese che cresce quasi del 40%. Anche in questo caso, è utile un riferimento alla situazione dell'Irlanda che, tra il 2007 e il 2008, si è dovuta confrontare con una crisi finanziaria importantissima legata a una bolla speculativa immobiliare (c.d. *Irish property bubble*) che aveva generato una crisi senza precedenti dell'intero sistema bancario. Sarà proprio nel 2014 e nel 2015 che il paese dimostrerà di aver superato la crisi grazie allo stato di salute di due fondamentali partner commerciali, Stati Uniti e Gran Bretagna, che hanno dato un impulso all'export, tradizionale motore della crescita di Dublino, ma, soprattutto, grazie alla ripresa della domanda interna.

Per quanto attiene ai principali paesi dell'Unione europea, la crescita della produttività appare superiore o allineata a quella della media dei paesi dell'area euro. L'Italia, al contrario, evidenzia un assai modesto aumento della produttività del lavoro (1.9%) collocandosi, ancora una volta, in fondo alla classifica europea a conferma del fatto che è proprio la produttività del lavoro a mostrare i segni più rilevanti di una scarsa competitività del sistema produttivo.

Se è vero, però, che la capacità imprenditoriale si vede soprattutto nei momenti di crisi<sup>(6)</sup>, si comprende come proprio durante l'emergenza pandemica, l'Italia sia riuscita a dare una sferzata anche alla variabile maggiormente in sofferenza: la performance italiana nel 2020 (+3%) appare infatti migliore di quella di Francia, Germania e Spagna e addirittura superiore a quella della media europea. Questo risultato è, in realtà, per l'Italia, attribuibile alla maggiore riduzione percentuale delle ore lavorate (il denominatore dell'indicatore della produttività) rispetto alla diminuzione percentuale del PIL (numeratore del rapporto). In pratica, in Italia, il PIL nel 2020 si è ridotto meno (-9%) della diminuzione delle ore lavorate (-11.7%). Nessuno tra i paesi europei considerati ha infatti fatto registrare una simile riduzione percentuale delle ore lavorate, a conferma del maggior impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto sulla salute dei cittadini italiani.

Per quanto poi attiene al periodo di "superamento" della maggiore gravità dell'emergenza sanitaria, ossia nel 2021, la Tab. 5 offre ulteriori spunti di riflessione.

La media europea riassume un panorama variegato: la produttività del lavoro diminuisce infatti in Spagna (-1.76%), in Francia (-1.49%), in Italia (-1.25%) e, seppur in modo minore, anche in Austria (-0.48%) e in Grecia (-0.31%). A fronte di tale diminuzione, la crescita della produttività del lavoro nel 2021 appare comunque contenuta in tutti gli altri paesi fatta eccezione per il caso Irlanda (+6.6%).

Una lettura congiunta del dato relativo al maggior impiego di lavoro a distanza (nelle sue diverse forme) e di quello della produttività del lavoro, con particolare riguardo al periodo di emergenza sanitaria<sup>(7)</sup>, sembra evidenziare l'esistenza di una correlazione positiva. Il maggior ricorso al lavoro da remoto nel 2020 ha contribuito ad aumentarne la produttività. Di converso, proprio nei paesi che, nel 2021, hanno ridotto il ricorso allo smart working, si è registrata una diminuzione della produttività. Questa affermazione risulta confermata anche per l'Italia: nel 2020, questa crescita appariva associata (e forse proprio generata) ad un aumento dell'impiego del lavoro a distanza. Nel 2021, ad una riduzione dell'impiego dello smart working è seguito un calo della produttività.

La letteratura economica si è già da tempo concentrata sugli effetti dello smart working sulla produttività del lavoro<sup>(8)</sup> ma ancora pochi sono gli studi che hanno

---

<sup>(6)</sup> J. A. Schumpeter, *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper & Row, 1942.

<sup>(7)</sup> Si vedano ancora le Tabb. 3 e 5.

<sup>(8)</sup> Per tutti, v. M. Beckmann - T. Cornelissen - M. Kräkel, *Self-managed working time and employee effort: theory and evidence*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2017, 133, 285-302; N. Bloom - T. Kretschmer - J. Reenen,

affrontato il tema alla luce dell'impatto della recente pandemia<sup>(9)</sup> e, per lo più, questi ultimi sono basati su campioni costruiti con tecniche di rilevazione impressionistica e non riescono ad evidenziare con certezza effetti positivi sulla produttività del lavoro derivanti dall'impiego dello smart working.

Alcune indagini dell'OCSE, basate su interi sistemi economici, sembrano invece confermare l'esistenza di una correlazione tra aumento dell'impiego del telelavoro e aumento della produttività<sup>(10)</sup>. In particolare, secondo l'OCSE, il lavoro a distanza può condurre ad un miglioramento delle performances dei lavoratori in considerazione di due fattori; un primo fattore è costituito dall'impatto del lavoro a distanza generato da nuove conoscenze e migliori motivazioni. Il secondo fattore è costituito invece dalla riduzione dei costi che l'impresa può registrare attraverso l'impiego di telelavoro; una volta che una parte di risorse economiche si sono rese disponibili è però necessario che vengano impiegate in investimenti in innovazione e organizzazione dell'impresa stessa per poterne sfruttare appieno i benefici. impegno

Nello studio dell'OCSE si precisa però che il telelavoro può sia aumentare la soddisfazione dei lavoratori e, quindi, la loro efficienza anche attraverso una maggiore concentrazione, minore assenteismo e un migliore bilanciamento tra vita professionale e privata ma potrebbe anche ridurla; qualora infatti il lavoratore a distanza patisse la situazione di solitudine o non riuscisse a separare adeguatamente vita privata e professionale o non disponesse di un adeguato ambiente di lavoro a casa o, ancora, si sentisse obbligato a prolungare l'orario oltre quello tradizionale, l'effetto finale sarebbe esattamente opposto al precedente comportando una riduzione della sua produttività.

#### 4. Alcune considerazioni non conclusive

La sintetica analisi proposta costituisce un sufficiente punto di partenza per alcune considerazioni che la situazione attuale non consente di considerare conclusive.

---

*Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity*, in R. Freeman - K. Shaw (eds.), *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, University of Chicago Press, 2009; Eurofound and ILO, *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017; B. Holmstrom - P. Milgrom, *The firm as an incentive system*, *American Economic Review*, 1994, 84/4, 972-991; N. Monteiro - O. Straume - M. Valente, *Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal*, in *NIPE Working Paper*, 2019, n. 14; S. Viète - D. Erdsiek, *Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace*, in *ZEW Discussion Paper*, 2018, No.18-013.

<sup>(9)</sup> Per tutti v. M. Angelici - P. Profeta, *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, in *CESifo Working Paper*, 2020, n. 8165; M. Boltz - B. Cockx - A. M. Diaz - L. M. Salas, *How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment*, in *IZA DP*, 2020, n. 13825; M. Gibbs - F. Mengel - C. Siemroth, *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals*, in *BFI Working Paper*, 2021, Jul. 13; M. Awada, - L. Gale - B. Becerik-Gerber - S. Roll, *Working from home during the COVID-19 pandemic: impact on office worker productivity and work experience*, in *Work*, 2021, vol. 69, no. 4, 1171-1189.

<sup>(10)</sup> OCSE, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, September 2020.

L'analisi della letteratura economica proposta<sup>(11)</sup>, sembra suggerire che possano esserci indicazioni sia positive sia negative circa gli effetti del telelavoro sulla produttività. La lettura dei dati OCSE mostra invece che lo stress pandemico, con l'obbligo di lavoro da remoto, abbia prodotto effetti positivi sulla produttività che si sono fortemente attenuati quando l'emergenza sanitaria si è ridotta. Ciò induce a ritenere che non ci sia ancora, soprattutto per quanto riguarda alcuni paesi, tra i quali anche l'Italia, una cultura e un'adeguata infrastruttura che riesca a sfruttare a pieno gli effetti positivi di questo strumento riducendo contestualmente quelli negativi. Ciò sembra confermato dalla riduzione della produttività nel passaggio dal 2020 al 2021 (si veda ancora la Tab. 5).

È probabile che l'impiego del telelavoro in condizioni differenti da quelle vissute dai lavoratori durante l'emergenza sanitaria possa accrescerne l'efficienza e, quindi, l'efficacia della prestazione.

Come sempre, quando si parla di rivoluzioni culturali che implicano, tra l'altro, forti investimenti in infrastrutture e capitale umano specifico, occorre fare i conti con il tempo che, di necessità, fornirà risposte solo nel lungo periodo.

Senza dubbio occorre un'ulteriore e rinnovata riflessione da parte del decisore giuridico affinché gli aspetti giuslavoristici del rapporto di lavoro siano meglio definiti e, quindi, lavoratori e imprese siano più consapevoli delle caratteristiche di una prestazione di lavoro offerta a distanza. Una meglio definita configurazione giuridica del lavoro a distanza potrebbe anche aiutare a meglio regolamentare gli standard lavorativi e le loro ricadute in termini salariali<sup>(12)</sup> nonché a garantire adeguate dotazioni e condizioni ambientali<sup>(13)</sup> nel rispetto della *privacy* del lavoratore e, in generale, dei diritti e dei doveri di lavoratori e imprese.

A seguire, sembra indispensabile affrontare, da parte delle imprese e della pubblica amministrazione, una serie di investimenti che consentano di lavorare, per esempio, sfruttando più in profondità fibra e banda larga al fine di migliorare la capacità e la resilienza dell'infrastruttura di comunicazione<sup>(14)</sup>. Ciò comporta anche un adeguato e mirato sostegno finanziario da parte del settore creditizio alle imprese al fine di consentire la realizzazione di quest'operazione.

Una volta affrontati adeguati investimenti in infrastrutture ICT, occorre comunque assicurare una consapevole maturazione di competenze nel loro impiego sia da parte dei lavoratori sia da parte del *management*<sup>(15)</sup>. In particolare, dal *management*

---

<sup>(11)</sup> Si vedano ancora le note 8 e 9.

<sup>(12)</sup> R. Baldwin, *The Globalization Upheaval*, Oxford University Press, 2019.

<sup>(13)</sup> T. Alon et al., *The impact of COVID-19 on Gender Equality*, in *NBER Working Paper*, n. 26947, June 2020.

<sup>(14)</sup> OCSE, 2020, *op. cit.*

<sup>(15)</sup> M. Clancy, *The Case for Remote Work*, *Economics Working Papers*, Iowa State University, Department of Economics, 2020, n. 20007.

dovranno derivare competenze sia in termini di impiego dell'ICT sia, e forse soprattutto, di rinnovate scelte di strategia organizzativa.

Come si è già accennato, il pilastro imprescindibile per la realizzazione di un consapevole, robusto ed efficiente impiego del lavoro a distanza che consenta ricadute positive anche in termini di produttività per le imprese private, è costituito dal livello di ICT nella Pubblica Amministrazione. Il caso italiano, infatti, mostra come sia addirittura complesso verificare le ricadute in termini di produttività del lavoro a distanza da parte del settore pubblico, poiché i monitoraggi sono stati solo parziali<sup>(16)</sup>. La pubblica amministrazione italiana, infatti, necessita a propria volta sia di consistenti investimenti in ICT sia di competenze per la misurazione delle performances. Il tutto accompagnato da un costante monitoraggio.

Al netto di ogni considerazione circa la necessità di una definizione giuridica che consenta a lavoratori e imprese di poter contare su un solido impianto normativo di riferimento per quanto attiene all'attività lavorativa svolta a distanza, le analisi effettuate conducono a ritenere che occorra evitare di sprecare opportunità che non sono state ancora nemmeno completamente esplorate. Lo scenario economico *mondiale in generale e quello italiano*, in particolare, hanno subito notevoli cambiamenti in fase di covid. È lecito immaginare che molti di questi si protrarranno nel corso del tempo. Già dal 2021, infatti, le imprese sono state chiamate ad affrontare un notevole sforzo di classificazione delle singole componenti del lavoro e delle agende di lavoratori e collaboratori. Alcune indagini hanno mostrato che molto del lavoro “di routine” può essere svolto a distanza mentre il confronto “creativo” connesso a relazione, apprendimento e soluzioni, è apparso più complicato. Senza dubbio, quindi, alle imprese occorrerà una revisione del proprio sistema organizzativo che consenta di superare queste difficoltà.

Tentare di sfruttare pienamente, o almeno di provare a farlo, le opportunità che la pandemia ha obbligato a cercare e, parallelamente, monitorare adeguatamente per correggere quel che, già nel medio periodo, peggiora la qualità di vita del lavoratore, consentirebbe di raggiungere, attraverso uno sforzo di analisi e pianificazione al quale non può sottrarsi la pubblica amministrazione, maggiori benefici in termini di benessere e, ragionevolmente, di produttività del lavoro.

---

<sup>(16)</sup> Istat, *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart Working*, 15 dicembre 2021.

## Bibliografia

- Alon T. et al., *The impact of COVID-19 on Gender Equality*, in *NBER Working Paper*, 2020, n. 26947, June.
- Angelici M. - Profeta P., *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, in *CESifo Working Paper*, 2020, n. 8165.
- Awada M. - Gale L. - Becerik-Gerber B. - Roll S., *Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience*, in *Work*, 2021, vol. 69, no. 4, 1171 ss.
- Baldwin R., *The Globotics Upheaval*, Oxford University Press, 2019.
- Banca d'Italia, *Relazione annuale 2021*, 2022.
- Beckmann M. - Cornelissen T. - Kräkel M., *Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2017, vol. 133, 285 ss.
- Bloom N. - Kretschmer T. - Reenen J., *Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity*, in R. Freeman - K. Shaw (eds.), *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, University of Chicago Press, 2009.
- Boltz M. - Cockx B. - Diaz A.M. - Salas L.M., *How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment*, in *IZA DP*, 2020, n. 13825.
- Carinci M.T. - Ingrao A., *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *LLI*, 2021, vol.7, n.2, 11 ss.
- Clancy M., *The Case for Remote Work*, in *Economics Working Papers*, n. 20007, Iowa State University, Department of Economics, 2020.
- Eurofound and International Labour Office, *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, 2017.
- Fenoglio A., *Dallo smart working emergenziale al lavoro agile: problemi e prospettive*, in L. Imarisio - G. Sichera, G. Sobrino (a cura di), *Diritti e doveri oltre l'emergenza? Dalla pandemia Covid 19 verso nuovi modelli di convivenza*, Collane @UniTo, Università degli Studi di Torino, 2021, 209 ss.
- Gibbs M., Mengel F. - Siemroth C., *Work from Home & productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals*, in *BFI Working Paper*, 2021.
- Holmstrom B., - Milgrom P., *The firm as an incentive system*, in *American Economic Review*, 1994, vol. 84/4, 972.
- Inapp, *Rapporto 2021 – Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid 19*, 2021.
- Istat, *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart Working*, 15 dicembre 2021.
- Monteiro N. - Straume O. - Valente M., *Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal*, in *NIPE Working Paper*, 2019, n. 14, Universidad do Minho.
- OCSE, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, OCSE Policy brief, September 2020.
- Parravicini P. - Graffi A., *The labor productivity slowdown: the true issue of the Italian Economy*, in *American Journal of Industrial and Business Management*, 2019, vol.9, n.1, 253 ss.
- Schumpeter, J.A., *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper & Row, 1942.
- Viete S. - Erdsiek D., *Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace*, in *ZEW Discussion Paper*, 2018, n.18-013.