



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

La propensione al lavoro da remoto in Banca d'Italia:  
determinanti e analisi dei comportamenti

di Michele Mariani, Livia Ristuccia e Pasqualino Montanaro

Aprile 2023

Numero

753





BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

La propensione al lavoro da remoto in Banca d'Italia:  
determinanti e analisi dei comportamenti

di Michele Mariani, Livia Ristuccia e Pasqualino Montanaro

Numero 753 – Aprile 2023

*La serie Questioni di economia e finanza ha la finalità di presentare studi e documentazione su aspetti rilevanti per i compiti istituzionali della Banca d'Italia e dell'Eurosistema. Le Questioni di economia e finanza si affiancano ai Temi di discussione volti a fornire contributi originali per la ricerca economica.*

*La serie comprende lavori realizzati all'interno della Banca, talvolta in collaborazione con l'Eurosistema o con altre Istituzioni. I lavori pubblicati riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, senza impegnare la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.*

*La serie è disponibile online sul sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).*

# LA PROPENSIONE AL LAVORO DA REMOTO IN BANCA D'ITALIA: DETERMINANTI E ANALISI DEI COMPORTAMENTI

di Michele Mariani\*, Livia Ristuccia\* e Pasqualino Montanaro\*

## Sommario

Il lavoro analizza la propensione al *remote working* (RW) dei dipendenti della Banca d'Italia. Il principale elemento di novità nel confronto esterno è di aver definito la propensione al RW sulla base dei comportamenti effettivi e non sulla base delle risposte a un questionario (soggette a problemi di *selection bias*). L'utilizzo dei dati aziendali permette di analizzare alcune dinamiche organizzativo-gestionali altrimenti difficilmente indagabili come l'interazione capo-collaboratore e le dinamiche relative all'*on-boarding*. La propensione al RW è più elevata per chi ha maggiore *commuting time* e per chi ha figli piccoli. Il RW è un importante fattore di attrazione per le nuove generazioni di lavoratori, che anche in Banca d'Italia risultano più favorevoli a questa modalità di lavoro. Non si registrano invece significative differenze di genere. La propensione del capo influenza il comportamento dei collaboratori. Le scelte dei neoassunti risentono dell'anzianità di servizio (il grado di utilizzo del RW si allinea al resto della compagine dal quinto mese); l'esigenza di favorire l'*on-boarding* non sembra influenzare le scelte di colleghi e capi in termini di giorni di RW fruiti.

**Classificazione JEL:** J22, J28, D13, H83, M54.

**Parole chiave:** lavoro da remoto, scelte individuali, *willingness to pay*.

**DOI:** 10.32057/0.QEF.2023.0753

## Indice

1. Introduzione.....	5
2. La letteratura sul RW.....	6
3. Il lavoro da remoto in Banca d'Italia e i dati a disposizione.....	7
4. La propensione individuale al RW.....	9
4.1 L'indicatore di propensione.....	9
4.2 La validazione dell'indicatore.....	10
4.3 Il campione di sviluppo.....	11
4.4 La stima delle determinanti per i "già dipendenti".....	12
5. Il RW e i neoassunti.....	14
5.1 Il comportamento dei neoassunti.....	14
5.2 Il comportamento dei colleghi.....	16
6. Un confronto con i risultati di una <i>survey</i> al personale.....	17
7. Conclusioni.....	18
Tabelle.....	20
Bibliografia.....	27

---

\* Banca d'Italia, Dipartimento Pianificazione, Organizzazione e Bilancio.



## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Il presente lavoro si occupa del tema della propensione individuale al lavoro da remoto (*remote working*, RW<sup>2</sup>) in Banca d'Italia e delle sue determinanti sociodemografiche e di contesto lavorativo, discutendone le sue implicazioni organizzativo-gestionali.

Prima della pandemia da Covid-19, la diffusione del RW era assai limitata e circoscritta a specifici settori. In Banca d'Italia, già dal 2014 era in vigore un orario di lavoro che consentiva di fruire, sotto determinate condizioni, fino a un massimo di un giorno di delocalizzato – questo il termine allora utilizzato per descrivere la fattispecie – alla settimana. Anche in Banca, tuttavia, il ricorso al lavoro da casa era limitato, seppur superiore in termini relativi rispetto ad altre realtà.

La pandemia ha profondamente cambiato lo scenario. Nel pieno dell'emergenza, la necessità da un lato di garantire la continuità lavorativa, dall'altro di ridurre al minimo il rischio di contagio, ha portato all'adozione massiva del RW in tutti quei settori (e organizzazioni) nei quali le attività potessero essere svolte fuori dai locali aziendali. Al fine di limitare le conseguenze economiche dei provvedimenti di blocco delle attività, sin da marzo 2020 il Governo italiano ha incentivato il ricorso al lavoro da casa<sup>3</sup>.

In Banca d'Italia questa transizione è avvenuta in modo rapido ed efficace, grazie in particolare alle possibilità offerte dalla tecnologia a disposizione e alla tipologia di attività svolte. Durante il periodo di *lockdown* (marzo-giugno 2020) il RW è diventato la modalità standard per gran parte delle attività ed è stato poi regolamentato, previ accordi sindacali, con un nuovo modello di lavoro ibrido adottato a partire dall'aprile 2022. Il modello prevede un massimo mensile di giornate di lavoro da svolgersi da remoto, differenziato a seconda del grado di lavorabilità a distanza delle attività della singola unità organizzativa.

L'adozione del nuovo modello è stata accompagnata da un'intensa attività di analisi e studio, che ha potuto anche beneficiare delle evidenze tratte da due sondaggi rivolti al personale e dai dati del sistema informativo aziendale. A partire da aprile 2022, si è reso inoltre possibile monitorare l'applicazione del nuovo modello di lavoro ibrido sfruttando informazioni dettagliate, a livello individuale, sull'effettivo utilizzo dei margini di RW concessi ai dipendenti.

In un contesto post emergenziale, è importante capire la misura in cui i lavoratori siano disposti ad accogliere, a regime, una riduzione dei margini di RW concessi durante l'emergenza, mediante l'analisi della propensione individuale e delle sue determinanti. Il presente lavoro si inserisce in questo filone di analisi e, rispetto alla maggior parte della letteratura sul tema, che ha indagato le preferenze degli individui attraverso sondaggi a partecipazione volontaria, analizza la propensione al RW sfruttando i dati sul suo effettivo utilizzo da parte dei dipendenti della Banca d'Italia<sup>4</sup>, in un ristretto periodo libero da vincoli normativi.

---

<sup>1</sup> Le opinioni espresse rimangono nella piena responsabilità degli autori e non impegnano l'Istituto di appartenenza. Si ringraziano, in particolare, Gaetano Basso, Federico Cingano, Davide Dottori, Vanni Le Donne, Alberto Martiello, Andrea Mele, Paolo Pizzi, Paolo Sestito, Eliana Viviano per i commenti e i suggerimenti ricevuti.

<sup>2</sup> In letteratura si utilizzano anche – in modo indifferente, anche se a rigore si tratta di fattispecie leggermente diverse – le nozioni di lavoro agile (*smart working*, SW) o di lavoro da casa (*working from home*, WFH). Rispetto al punto di vista adottato sinora in letteratura, con la contrapposizione di un lavoro svolto integralmente on-site a un lavoro a tempo pieno off-site, il ragionamento sul WFH è oggi piuttosto sulla combinazione ottimale, per i lavoratori e per il datore di lavoro, della modalità in presenza e di quella a distanza (*hybrid working*). Per semplicità espositiva, d'ora in poi nel documento verrà adottata sempre la nozione di lavoro da remoto o *remote working* (RW).

<sup>3</sup> In particolare, il DPCM del 22 marzo 2020, nel disporre la sospensione di tutte le attività “non essenziali” (individuate in funzione del codice ATECO), ha garantito esplicitamente la possibilità di proseguire l'attività in modalità a distanza.

<sup>4</sup> Il limite principale dell'analisi sta nella difficoltà di generalizzare i risultati di stime condotte su una peculiare popolazione di lavoratori come quella della Banca d'Italia, anche se tale popolazione consta pur sempre di circa 6.500 addetti, impiegati in attività piuttosto eterogenee.

Il suo principale valore aggiunto è che le risultanze ottenute non scontano i problemi di *self-selection* tipici delle *survey*. Inoltre, utilizzando dati aziendali individuali, si è in grado di cogliere l'impatto del contesto lavorativo sulle preferenze espresse e di analizzare alcune dinamiche organizzativo-gestionali, altrimenti difficilmente indagabili.

Il lavoro è organizzato come segue. Nelle prossime due sezioni viene dapprima richiamata l'evoluzione della letteratura sul RW, poi viene descritto il ricorso al RW in Banca d'Italia. Successivamente (sez. 4) viene ricavato un indicatore di propensione individuale al RW, per studiare in dettaglio le caratteristiche sociodemografiche che vi sono collegate e il modo in cui vi incide il contesto organizzativo-gestionale di riferimento. La sezione 5 si focalizza sul ricorso al RW dei neoassunti e sulle possibili modifiche che i nuovi ingressi inducono nei comportamenti dei colleghi. Nella sezione 6 si confrontano i risultati con quelli desunti da una *survey* somministrata al personale, mostrandone la sostanziale coerenza<sup>5</sup>. All'ultima sezione sono affidate le conclusioni.

## 2. La letteratura sul RW

La letteratura sul RW e sulle sue implicazioni sociali, economiche, organizzative e gestionali si era sviluppata già prima della pandemia, in parallelo con l'adozione di nuovi strumenti tecnologici a supporto dell'attività lavorativa (tra i lavori più rilevanti, citiamo Bloom et al., 2015; Mas e Pallais, 2017; Angelici e Profeta, 2020; Mas e Pallais, 2020). La pandemia ha ovviamente impresso alla letteratura un'accelerazione decisa, sia perché il tema si è naturalmente imposto all'attenzione generale – per le sue notevoli implicazioni sullo svolgimento dell'attività lavorativa in tutti i settori produttivi e non più solo in quelli (pochi) che precedentemente più si prestavano all'utilizzo del RW – sia perché si è resa disponibile una vasta mole di dati da utilizzare.

Uno dei temi più affrontati in letteratura concerne gli effetti del RW sulla produttività, in relazione alle pratiche gestionali, manageriali e organizzative. Sono numerosi, infatti, gli studi che hanno analizzato questa relazione già prima della pandemia (per una rassegna della letteratura si vedano: Bandiera et al., 2005; Falk e Ichino, 2006; Mas e Moretti, 2009; Lee et al., 2010; Syverson, 2011; Dutcher, 2012; Bloom e Sousa-Poza, 2013; Gibbons e Henderson, 2012; Bloom et al., 2015). Meno numerosi sono quelli che sinora hanno condotto esperimenti “randomizzati” per identificare nessi di causa-effetto tra determinate modalità di lavoro e i risultati aziendali, con esiti ancora incerti, in particolare, con riferimento al RW. Infatti, non è agevole isolare la capacità dell'individuo di lavorare efficacemente da casa da tutte le prassi gestionali e organizzative di cui il ricorso al RW è solo un aspetto. Inoltre, bisogna tener conto della specificità delle attività svolte (ad esempio più o meno routinarie) e delle difficoltà che emergono nella misurazione degli output in settori non industriali, come quello in cui opera la Banca d'Italia (per una rassegna della letteratura sul tema si vedano: Angelici e Profeta, 2020; Gibbs et al., 2021; Emanuel e Harrington, 2021; Adams-Prassl et al., 2022; Biasi et al., 2022; Bloom et al., 2022; Carmody et al., 2022; Choudhury et al., 2022).

Prima ancora di analizzarne gli effetti sulla produttività – ammesso che questo venga consentito dal set informativo aziendale, in termini di organicità, dettaglio e frequenza dei dati – è tuttavia necessario mappare le preferenze espresse dalla compagine lavorativa nei confronti del RW e capire quali sono le caratteristiche che sono associate a un'alta o bassa propensione al lavoro a distanza. In questo filone di letteratura si inserisce il presente lavoro.

Una delle più rilevanti implicazioni del misurare la propensione al RW e le sue determinanti attiene alla cosiddetta *willingness-to-pay (WTP)*, ossia a quanta parte della retribuzione i lavoratori sono disposti a rinunciare in cambio di una maggiore flessibilità. Soprattutto per le nuove generazioni, le condizioni e l'organizzazione del lavoro assumono una rilevanza sempre maggiore rispetto al salario e un datore di lavoro capace di offrire modelli organizzativi innovativi, con una quota

---

<sup>5</sup> I risultati del sondaggio sono riportati a parte, in un allegato disponibile presso gli autori.



significativa di lavoro da remoto, può risultare particolarmente attrattivo. A tal riguardo, diversi lavori (si vedano, tra gli altri, Mas e Pallais, 2017 e Barrero et al., 2021b) mostrano come i lavoratori siano effettivamente disposti a rinunciare a una parte del proprio stipendio (all'incirca il 7-8%) in cambio della possibilità di lavorare da casa o addirittura a lasciare il proprio posto di lavoro qualora i margini concessi di lavoro da casa dovessero venir meno (Barrero et al., 2021a).

Regredendo un indicatore di *WTP* definito sulla base di un sondaggio su diverse caratteristiche sociodemografiche, Aksoy et al. (2022) osservano come essa sia maggiormente influenzata dal *commuting time*, dal genere (osservando una maggiore *WTP* per le donne) e dall'aver figli.

Biasi et al. (2022), nello studio condotto tramite sondaggio somministrato ai dipendenti INPS, misurano la propensione al RW sulla base del numero di giorni a settimana che i lavoratori sarebbero interessati a lavorare da casa una volta rientrata l'emergenza sanitaria<sup>6</sup>. Osservato il ruolo centrale del *commuting time*, dell'aver o meno figli, nonché dell'essere o meno conviventi, nel definire il livello di propensione al RW gli autori mostrano come, a parità di altri fattori, la percezione degli svantaggi del RW sia avvertita in maniera significativamente più forte dalle donne, differenza che non emerge invece sotto il profilo della propensione. Anche in De Vita et al. (2022) si argomenta come il lavoro da remoto potrebbe nei fatti contribuire ad acuire le differenze di genere.

### 3. Il lavoro da remoto in Banca d'Italia e i dati a disposizione

Secondo i dati Eurostat<sup>7</sup>, la percentuale di lavoratori che nel 2019, prima della pandemia, lavorava abitualmente da remoto si fermava in Italia al 3,6% (6% nei paesi dell'area euro). Secondo le stime dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano<sup>8</sup>, i lavoratori "agili" nel nostro Paese erano solamente il 3,2% (570 mila su 18 milioni) e le realtà che prevedevano tale modalità lavorativa erano principalmente le grandi aziende (nel campione coinvolto nel sondaggio, il 58% delle grandi imprese, il 16% degli enti della Pubblica Amministrazione e il 12% delle PMI). Considerando il settore pubblico italiano, Giuzio e Rizzica (2021) mostrano come il tasso di RW nella PA sia stato pari nel 2019 all'1% (2,4% includendo la salute e l'educazione) e dai risultati del sondaggio condotto sui dipendenti INPS (Biasi et al. (2022)) emerge che solo il 12,4% dei dipendenti aveva utilizzato una qualche forma di lavoro da remoto, con differenze rilevanti in funzione del livello gerarchico del profilo che si sono poi ridotte con la maggiore adozione del RW.

Analizzando i dati della Banca d'Italia, dove era già possibile svolgere fino a un giorno di lavoro "delocalizzato" a settimana, prima che intervenissero normative "ad hoc" per la gestione della pandemia, emerge che i dipendenti che nel 2019 avevano svolto almeno un giorno di delocalizzato erano stati il 29% (di cui l'80% circa fruendo di meno di un giorno in media al mese) e i giorni lavorati da remoto, rispetto al totale di giorni lavorati, erano risultati essere pari all'1%. I dipendenti della carriera manageriale e i titolari e sostituti di Strutture e unità organizzative avevano fatto un maggior ricorso al RW rispetto ai colleghi dell'area operativa (vedi **tabella 1**)<sup>9</sup>.

Dal marzo 2020, con lo scoppio della pandemia, in Banca si sono susseguite una serie di regole interne che sono variate nel tempo essenzialmente in funzione delle condizioni pandemiche generali; dall'aprile 2022 ha preso il via il nuovo modello di lavoro ibrido, contrattualizzato attraverso accordi sindacali (per maggiori dettagli, si rimanda a Banca d'Italia, 2021 e Martiello e Parigi, 2022). Il nuovo

---

<sup>6</sup> È una misura analoga a quella ricavata per la Banca d'Italia dal sondaggio somministrato al personale.

<sup>7</sup> Fonte: Database - Eurostat (europa.eu), database code lfsa\_ehomp.

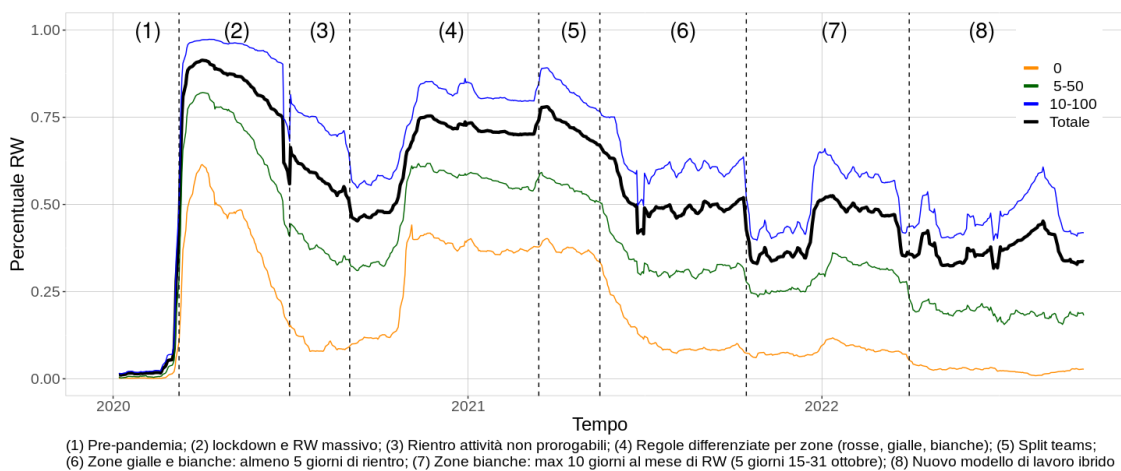
<sup>8</sup> Fonte: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/in-fografiche/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica>. Dicembre 2020, Smart Working per davvero: la flessibilità non basta.

<sup>9</sup> Da una regressione OLS che utilizza come variabile dipendente il flag "almeno un giorno da remoto nel 2019" è emerso che erano stati gli addetti all'area manageriale e i titolari e sostituti a utilizzare maggiormente il delocalizzato; tra i dipendenti dell'area operativa, questo strumento era pressoché non utilizzato. Inoltre, vi aveva fatto maggior ricorso chi abitava a più di 60 minuti dal luogo di lavoro, meno chi viveva da solo.

modello di lavoro ibrido prevede che: (i) al personale appartenente alle unità di base che svolgono attività pienamente lavorabili da remoto (ad aprile 2022 pari al 75% del totale) è concesso un massimo di 10 giorni al mese e 100 all'anno di RW (cd. fascia 10/100); (ii) al personale appartenente alle unità di base che svolgono attività parzialmente lavorabili da remoto (11% del totale) è concesso un massimo di 5 giorni al mese e 50 all'anno di RW (cd. fascia 5/50); (iii) il restante personale appartenente alle unità di base che svolgono attività non lavorabili da remoto (14% del totale) non può usufruire del RW, se non via del tutto occasionale (cd. fascia 0).

Nella **figura 1** è rappresentata la percentuale giornaliera di dipendenti in RW sul totale dei dipendenti al lavoro, nel periodo gennaio 2020-settembre 2022<sup>10</sup>, per fascia e in totale. I *break strutturali* evidenziati nel grafico corrispondono ai cambiamenti sia delle condizioni pandemiche generali sia della normativa adottata in Banca sulla possibilità di lavorare da remoto.

**Figura 1** – Evoluzione della quota di lavoro prestato da remoto (gennaio 2020-settembre 2022)



Il *break strutturale* di metà ottobre, con il passaggio dalla regione (6) alla regione (7), è dovuto al cambiamento di regole intra-mese: a partire dal 18 ottobre 2021, infatti, sono state adottate sostanzialmente le stesse regole del futuro modello di lavoro “ibrido” (massimo 10 giorni di RW al mese, e non più di 5 nella restante parte del mese di ottobre), con un conseguente decremento della quota di addetti da remoto, attestatasi attorno al 40% fino alla fine dell’anno. A partire da gennaio 2022, il ricorso al RW è salito al 50% circa, per il peggioramento del quadro pandemico e il conseguente passaggio di molte regioni da zona bianca a zona gialla (da “massimo 10 giorni” di RW al mese si passava al dover rientrare per “almeno 5 giorni”). La nuova modalità di lavoro ibrido è entrata in vigore dal primo aprile 2022 (regione (8)).

Nei primi sei mesi di applicazione, la quota di lavoro da remoto per la Banca (sul totale dei giorni di lavoro al netto delle assenze e del telelavoro) si è stabilizzata intorno a un valore del 36% (42% nei Servizi dell’Amministrazione centrale (AC) e 23% nella rete territoriale), con minime oscillazioni nei diversi mesi. Le persone che, pur potendo operare da remoto (fasce 10/100 e 5/50), hanno preferito lavorare sempre in presenza sono il 3,8% nella fascia 10/100 e il 17,2% nella 5/50. Hanno sfruttato tutti o quasi i margini a disposizione il 33,8% nella fascia 10/100 e il 19,9% nella fascia 5/50.

I dati individuali da cui sono tratte queste evidenze generali, con le prestazioni giornaliere dal gennaio 2017 a oggi, in termini di utilizzo del tempo (lavoro da remoto, presenza in ufficio, telelavoro, assenze a vario titolo), costituiscono il dataset sul quale sono state condotte le analisi seguenti.

<sup>10</sup> Nella figura è rappresentata la media mobile centrata a 5 termini della percentuale di RW per “lisciare” la stagionalità infra-settimanale e cogliere meglio l’andamento generale.

La base dati contiene le informazioni socio-demografiche di base del dipendente (es. genere, età, parentele e figli) e contrattuali (qualifica professionale, struttura di appartenenza).

## 4. La propensione individuale al RW

### 4.1 L'indicatore di propensione

La propensione al lavoro da remoto è una caratteristica specifica e latente di ciascun lavoratore, non facilmente misurabile. Avendo a disposizione i dati sui comportamenti effettivi dei dipendenti, è tuttavia possibile osservare l'eterogeneità dei comportamenti adottati nello scegliere quanto lavorare da casa in relazione al massimo disponibile, che deve tener conto sia delle assenze del lavoratore sia della normativa vigente in un certo periodo.

La presenza di restrizioni nei diversi periodi di osservazione impedisce, in generale, di estrarre una vera e propria "propensione" del singolo. Da marzo 2020, infatti, si sono susseguiti una serie di cambi di normativa che hanno, di fatto, influenzato e vincolato i comportamenti dei lavoratori di Banca (cfr. **figura 1**). La prima metà di ottobre è stato l'unico periodo "libero".

Fino al 30 settembre, infatti, la normativa prevedeva che per ogni mese si dovesse lavorare in presenza "almeno 5 giorni". Il 1° ottobre 2021 è stato comunicato al personale che: "...a partire dal prossimo 15 ottobre...le persone potranno lavorare da remoto per un massimo di 10 giorni al mese". Si specificava inoltre che, per la parte residua del mese di ottobre (10 giorni lavorativi, da lunedì 18 a venerdì 29 ottobre), si poteva lavorare in RW *fino a un massimo di 5 giorni* (e quindi in presenza *per almeno 5 giorni*).

Ciò significa che nella prima metà di quel mese – periodo peraltro caratterizzato da una classificazione omogenea delle regioni in base al rischio epidemico e delle connesse regole e da una relativa diffusa attenuazione del fenomeno epidemico – ciascuno aveva l'occasione, se lo desiderava e almeno per le attività lavorabili da remoto, di lavorare sempre da remoto, spendendo così gli "almeno 5 giorni" in presenza previsti dalla normativa tutti nella seconda metà del mese. Per questo motivo, i comportamenti effettivamente posti in essere in quelle due settimane si prestano a essere considerati una buona *proxy* delle preferenze (rivelate) degli individui per il RW.

Negli altri periodi soggetti a vincoli sul massimo di giorni di lavoro da remoto, invece, non si riesce a discriminare, ad esempio, tra chi ha propensione "media" e chi ha propensione "alta". Consideriamo per ipotesi il mese di novembre 2021 con 21 giorni lavorativi. Se si fosse lasciata piena libertà di usufruire del lavoro da remoto, un dipendente a propensione "alta" avrebbe fruito del 100% dei margini (ossia 21 giorni), mentre un dipendente a propensione "media" avrebbe fruito del 50% (ossia all'incirca 10 giorni). In assenza di vincoli, è facile "ordinare" i dipendenti in funzione dell'utilizzo dei margini a disposizione. Tuttavia, se si introduce il vincolo di un massimo di giorni di lavoro da remoto, supponiamo pari a 10 giorni, non si è più in grado di distinguere le due casistiche: entrambi i dipendenti dell'esempio, pur avendo diverse propensioni (rispettivamente pari al 100% e 50%), faranno infatti un massimo di 10 giorni.

Generalizzando, la propensione al RW può essere così espressa:

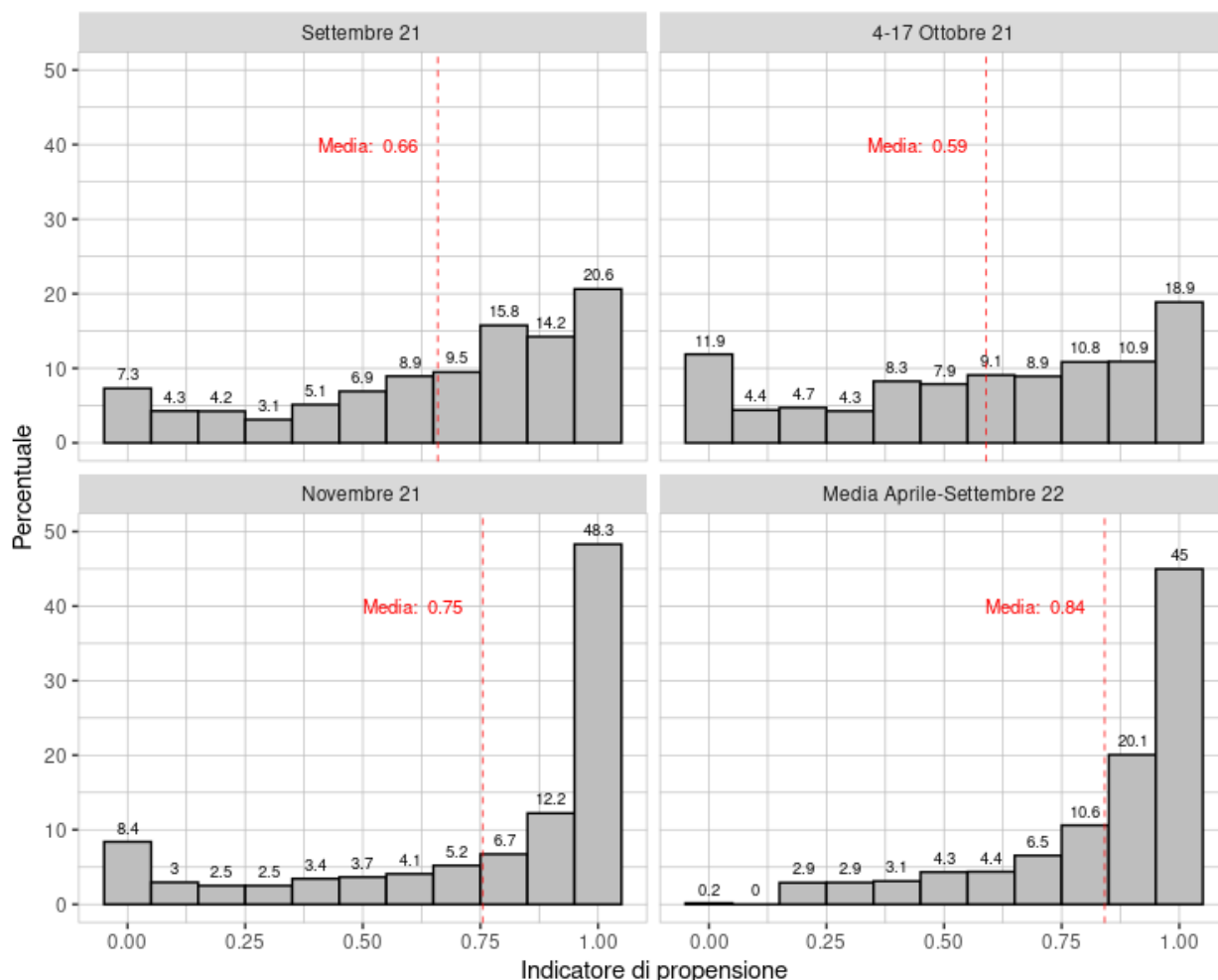
$$Y_{it} = \frac{D_{it}}{D_{it}^{max,eff}} \quad [1]$$

dove  $D_{it}$  è il numero di giorni effettivi lavorati da remoto per il dipendente  $i$  nel periodo  $t$ , mentre  $D_{it}^{max,eff} = \min\{L_t - A_{it}, D_t^{max,norm}\}$  è il numero massimo di giorni consentito, funzione del numero di giorni lavorativi ( $L_t$ ), del numero di assenze dell' $i$ -esimo dipendente in ogni periodo ( $A_{it}$ ) e dei vincoli posti dalla normativa ( $D_t^{max,norm}$ , il numero massimo di giorni da remoto).

L'indicatore di propensione al RW adottato in questo lavoro, e di cui si analizzeranno più avanti le determinanti, è il rapporto [1] calcolato nella prima metà di ottobre 2021.

Come si osserva nel grafico seguente, in cui è riportata la distribuzione del rapporto [1] in diversi periodi, quando sussistono maggiori vincoli (novembre 2021 e media aprile-giugno 2022) i dipendenti si concentrano maggiormente verso il massimo disponibile, mentre a settembre 2021, e ancor più nella prima metà di ottobre 2021, è possibile apprezzare a pieno l'eterogeneità delle preferenze espresse. Guardare ai massimi fruiti in un periodo vincolato è, invece, meno informativo sulla preferenza "rivelata" del lavoratore.

**Figura 2** – Distribuzione dell'indicatore di propensione al RW in diversi periodi

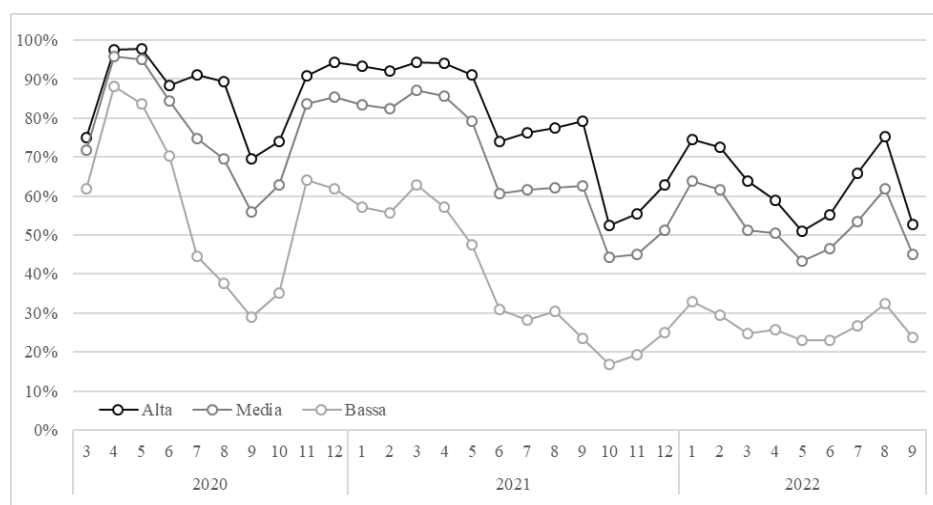


#### 4.2 La validazione dell'indicatore

Prima di procedere nell'analisi si è valutata l'attendibilità dell'indicatore, costruito sui comportamenti assunti in uno specifico periodo, in termini di robustezza temporale. Sulla base dei valori assunti dall'indicatore [1] sulla prima metà del mese di ottobre 2021, si è provveduto a classificare i dipendenti in propensione "alta", "media" e "bassa", come indicato in **tabella 2**<sup>11</sup>, e si è osservato come in media, nel periodo gennaio 2020-settembre 2022, si mantenga l'ordinamento tra le classi di propensione (così come definite sull'osservazione della prima metà di ottobre 2021). I dipendenti che sono risultati più propensi a ottobre 2021, lo sono stati, in media, anche nei periodi precedenti e successivi, e lo stesso dicasi per gli altri (**figura 3**).

<sup>11</sup> Per un dipendente che non ha fatto assenze nella prima metà di ottobre, su un massimo di 10 giorni a disposizione, le soglie si interpretano nel seguente modo. Alta: 9 o 10 giorni, Media: tra i 3 e gli 8 giorni; Bassa: 0, 1 o 2 giorni.

**Figura 3** – Media della percentuale di lavoro da remoto marzo 2020 - settembre 2022 dei dipendenti classificati con propensione alta, media, bassa nella prima metà di ottobre 2021



L'indicatore costruito sulla prima metà di ottobre è correlato con i comportamenti effettivi negli altri periodi vincolati e, quindi, la propensione espressa in questo periodo può ritenersi attendibile.

#### 4.3 Il campione di sviluppo

Il campione è costituito da tutti i dipendenti al 31 ottobre 2021<sup>12</sup> dell'AC o delle Filiali della Banca d'Italia che svolgono attività pienamente delocalizzabili (cd. fascia 10/100). Sono stati esclusi dalla popolazione di partenza i dipendenti che, per diverse ragioni, potessero avere comportamenti particolari (i lavoratori fragili, chi svolge attività non delocalizzabili<sup>13</sup>, i dipendenti in *teleworking* o in *offsite*<sup>14</sup>) o i dipendenti sempre assenti nel mese di riferimento. Il campione è stato suddiviso in due sotto-popolazioni: i dipendenti assunti da più di un anno, con comportamenti consolidati, e il personale di nuova assunzione (entrati da meno di un anno). Per semplicità di esposizione, nel prosieguo del documento, chiameremo i primi "già dipendenti" e i secondi "neoassunti".

Il campione dei "già dipendenti" è di 3468 unità (**tabella 3**), di cui 2795 (l'80,6%) non sono titolari/vice o in staff (1703, il 49,1%, appartengono all'area manageriale, 1092, il 31,5%, all'area operativa). Il 2% circa del campione sono i dipendenti under 30, il 24% circa ha tra i 30 e 39 anni, il 26% circa tra i 40 e 49 anni, la maggioranza, il 36%, tra i 50 e 59 anni e il restante 12% circa è over 60. Il 59% circa sono uomini, l'81% lavora in AC<sup>15</sup>.

Come si osserva nella **figura 4**, le composizioni percentuali del campione di sviluppo sono coerenti con quelle della popolazione, a dimostrazione che le esclusioni fatte (**tabella 3**) non modificano la rappresentatività del campione. La maggiore discrepanza si osserva sulla composizione per territorio e qualifica professionale, per via del fatto che nella rete territoriale e nell'area operativa i compiti sono meno delocalizzabili (vi incide il filtro della fascia 10/100). Il campione dei "neoassunti" e il loro comportamento è analizzato più in dettaglio nella sezione 5.

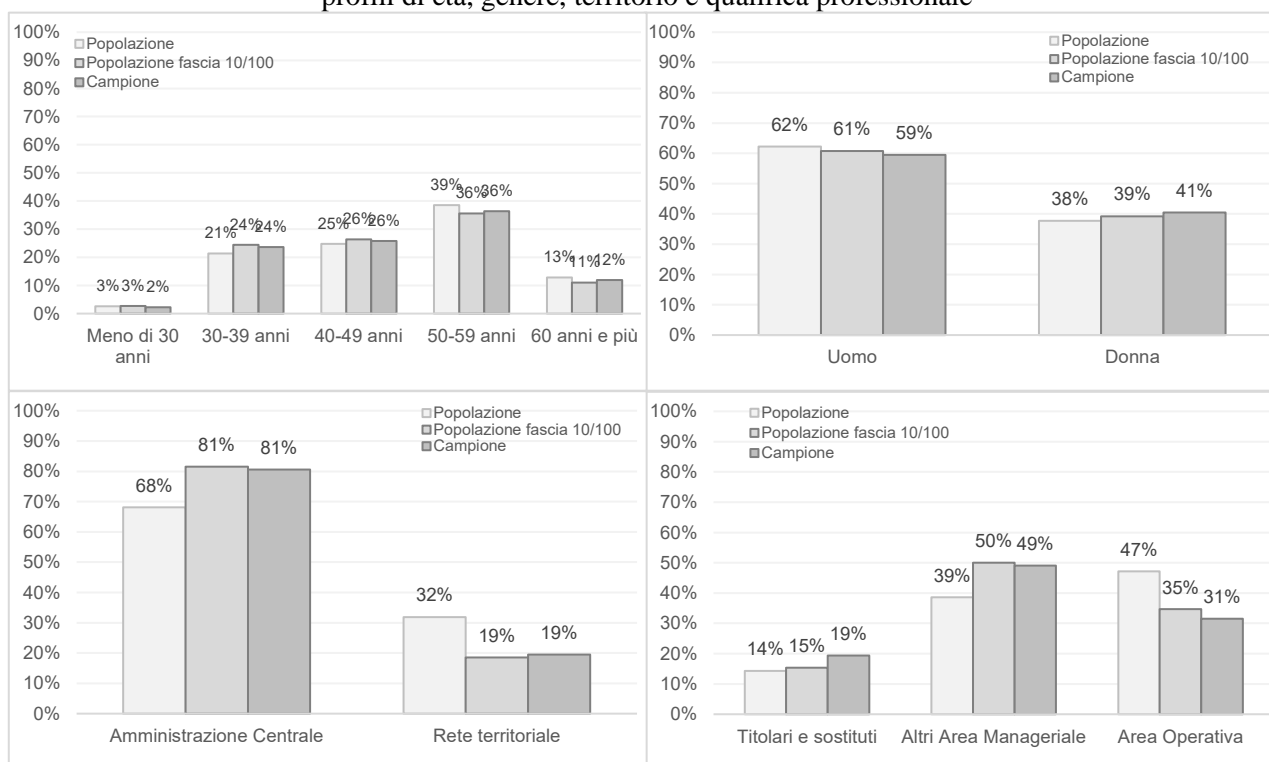
<sup>12</sup> A esclusione dei contrattisti e dei ruoli apicali.

<sup>13</sup> Pur avendo selezionato le sole unità di base che possono svolgere il lavoro pienamente da remoto, ci sono dei dipendenti che hanno dimostrato, nei fatti, di non poter svolgere il lavoro da remoto. Sono stati classificati come tali, i dipendenti che da marzo 2020 a dicembre 2021, quindi anche durante il periodo di lockdown, hanno lavorato sempre in ufficio.

<sup>14</sup> I dipendenti in telelavoro, in una situazione di normalità, devono rientrare in ufficio una volta a settimana mentre ai dipendenti in off-site è conteggiato lo straordinario anche lavorando da remoto. Telelavoro e offsite sono forme di lavoro da remoto solo parzialmente assimilabili al delocalizzato e si è preferito escludere i dipendenti che ne hanno fatto ricorso.

<sup>15</sup> Nelle Filiali, dove i compiti sono più operativi, sono in percentuale più numerosi i dipendenti nelle fasce 5/50 e 0.

**Figura 4** – Composizione percentuale della popolazione complessiva, in fascia 10/100 e del campione – profili di età, genere, territorio e qualifica professionale



#### 4.4 La stima delle determinanti per i “già dipendenti”

Per descrivere le determinanti della propensione al RW, è necessario considerare numerosi aspetti che, spesso, sono tra loro correlati e devono essere valutati congiuntamente. In particolare, nell’analisi si è tenuto conto della qualifica professionale, delle variabili socio-demografiche, delle condizioni familiari, del titolo di studio, del *commuting time*<sup>16</sup>, delle specificità dell’area di lavoro (struttura di appartenenza, *proxy* della specifica mansione nonché informazioni di contesto).

Data la complessità del fenomeno, nell’analizzare le determinanti dei “già dipendenti” si è proceduto per gradi, da modelli di regressione più generali ad altri più specifici (**tabella 4**). La variabile dipendente è l’indicatore di propensione al RW nella prima metà di ottobre 2021: per le regressioni (1)-(4) si considera tutto il personale, mentre in (5)-(8) si escludono i capi e i sostituti di strutture e unità organizzative. Sotto il profilo della qualifica professionale, la propensione a lavorare da remoto è minore per chi ricopre posizioni funzionali, e in quanto tali percepiscono maggiormente gli svantaggi e sentono maggiori responsabilità in termini di controllo sui processi<sup>17</sup>.

Il personale che ha fatto molto ricorso allo straordinario nel 2019<sup>18</sup> oggi è meno propenso a lavorare da remoto<sup>19</sup>, suggerendo, tra le possibili spiegazioni, anche una eventuale minore disponibilità a rinunciare a questa componente della retribuzione pur di lavorare da remoto (cd.

<sup>16</sup> La variabile *commuting time* è il tempo in minuti (fonte: Google Maps) richiesto per spostarsi in macchina dall’indirizzo di residenza o recapito del dipendente al luogo di lavoro.

<sup>17</sup> Queste evidenze sono dedotte dalle risposte al questionario per i dipendenti.

<sup>18</sup> Va specificato che le ore prestate in eccesso all’orario standard incidono, a livello salariale, in misura molto maggiore per l’area operativa che non per l’area manageriale, per via delle diverse modalità con cui vengono conteggiate le prestazioni eccedentarie e dei diversi livelli stipendiali.

<sup>19</sup> Questo effetto è in generale della stessa magnitudo per l’area manageriale e per quella operativa, anche se è particolarmente significativo per i dipendenti dell’area operativa che nel 2019 avevano svolto molto straordinario. Per tali lavoratori, la propensione al lavoro da remoto attuale è inferiore a quella stimata per i titolari e sostituti.

*willingness-to-pay*)<sup>20</sup>. Dal punto di vista del datore di lavoro, il fenomeno può essere interpretato anche come disponibilità del dipendente in termini di *effort*: potrebbe cioè propendere di più per il lavoro da remoto chi è meno disposto a lavorare oltre l'orario di lavoro standard (*adverse selection*)<sup>21</sup>, a parità di comportamenti rispetto al passato.

Chi ha tempi di percorrenza più lunghi per raggiungere il luogo di lavoro, chi ha figli piccoli, chi usufruisce della 104 è più propenso a lavorare da remoto; chi vive da solo è meno propenso. Al crescere dell'età si registra una minor propensione, a eccezione di alcune categorie specifiche, non si registra una differenza di genere<sup>22</sup>.

Gli effetti di struttura, utili per analisi organizzativo/gestionali, sono statisticamente significativi. Tali differenze possono dipendere dai diversi contesti di riferimento oppure dalla maggiore o minore lavorabilità da remoto delle attività, non colta dalla classificazione in fasce adottata<sup>23</sup>. È possibile quindi che le persone siano in qualche modo influenzate dal contesto in cui lavorano e, potenzialmente, anche dal comportamento del capo diretto.

A tale ultimo riguardo, bisogna porre l'attenzione sul fatto che non è facile, almeno in prima battuta, stimare una vera e propria relazione di causalità, e perciò stabilire se è il capo che influenza il comportamento dei dipendenti o viceversa: la propensione al RW dei dipendenti e quella dei capi diretti della Struttura, infatti, possono influenzarsi reciprocamente. Aggiungendo la variabile esplicativa della propensione del capo diretto alle specificazioni (5) e (6) adottate in **tabella 4**, si otterrebbero delle stime OLS distorte per via della causalità simultanea. Per ovviare a questo problema, si è utilizzato un approccio a due step (*TSLS*), inserendo quindi una variabile strumentale (*IV: Instrumental Variable*) per la propensione del capo.

Lo strumento utilizzato è una dummy pari a 1 se il capo ha svolto almeno 1 giorno di delocalizzato nel 2019. Nelle specificazioni adottate sinora, questa variabile è risultata significativa, anche quando le stime sono state effettuate sull'intera popolazione (inclusi i capi); per tale motivo, la dummy si presta a priori a essere un buono strumento<sup>24</sup>. Inoltre, è ragionevole attendersi che il comportamento passato di chi oggi è capo (ma che nel 2019 poteva non esserlo o essere titolare in un'altra realtà) ne influenzi la propensione attuale, ma non – in via diretta – quella dei collaboratori<sup>25</sup>.

Nel campione sono presenti 217 capi divisione: 81 (il 37,3% del totale) nel 2019 non erano capi divisione e, dei restanti 136, 16 (il 7,4% del totale) erano capi in altre unità di base. La propensione media dei capi è pari allo 0,41; per chi aveva svolto almeno 1 giorno di delocalizzato nel 2019 (90 persone), essa è dello 0,51, per gli altri (127 persone) dello 0,34 (**figura 5**).

---

<sup>20</sup> In generale, se la *willingness-to-pay* fosse costante nella compagine di Banca chi era uso svolgere più ore di straordinario, per ragioni di carattere individuale o di organizzazione interna della struttura non osservabili, verrebbe maggiormente in presenza.

<sup>21</sup> Quest'interpretazione può spiegare in parte i timori dei datori di lavoro nel concedere piena libertà nell'usufruire del lavoro da remoto (cfr. Emanuel e Harrington, 2021).

<sup>22</sup> Concentrando l'attenzione sugli estremi opposti delle risposte, ha espresso una maggior preferenza a voler lavorare sempre da remoto: chi ha figli piccoli, chi usufruisce della 104, chi abita a più di 60 minuti dal luogo di lavoro. Al contrario, ha espresso una maggior preferenza a non voler mai lavorare da remoto: i titolari e sostituti, gli uomini over 50, chi vive da solo, chi dell'area operativa nel 2019 aveva fatto più straordinario. In generale chi ha svolto almeno un giorno di delocalizzato nel 2019 è più propenso a lavorare da remoto.

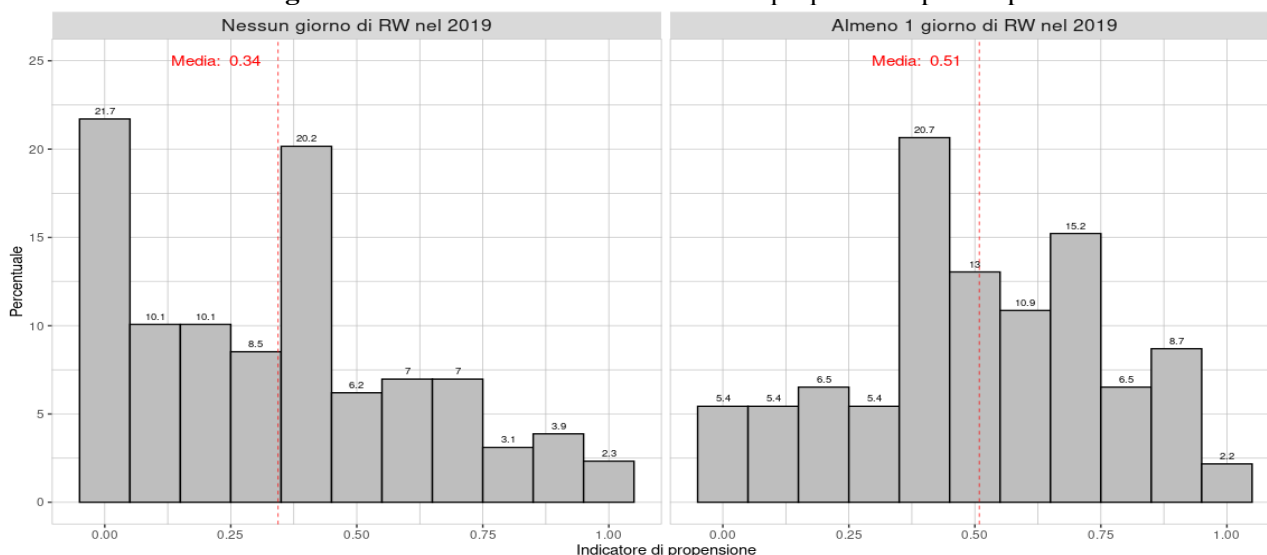
<sup>23</sup> Si ricorda, infatti, che sono stati selezionati i soli dipendenti che possono svolgere il loro lavoro indifferentemente da remoto o in ufficio (fascia 10/100). In linea teorica, pertanto, questo secondo aspetto non dovrebbe essere rilevante.

<sup>24</sup> Le variabili socio-demografiche per i capi non sono rilevanti nello spiegare la propensione individuale: non c'è infatti una differenza significativa di genere, di generazione e per la presenza di figli piccoli. Anche la distanza dal luogo di lavoro non è rilevante nel differenziare i comportamenti.

<sup>25</sup> Si sottolinea inoltre che stiamo guardando il comportamento in un periodo (2019) in cui la fase pandemica, e il conseguente ampliamento della possibilità di utilizzo del RW, non era immaginabile.

Nel *first stage* si è regredita la propensione del capo nella prima metà di ottobre sulla dummy “almeno 1 giorno da remoto nel 2019”. La regressione di interesse (*second stage*) è riportata in **tabella 5** a confronto con la regressione al netto dell’effetto del capo<sup>26</sup>. L’effetto della propensione del capo diretto – al netto degli effetti di struttura, che vanno a cogliere differenze nelle attività svolte di contesto – è positivo e statisticamente significativo<sup>27</sup>.

**Figura 5 – Distribuzione dell’indicatore di propensione per i capi**



## 5. Il RW e i neoassunti

### 5.1 Il comportamento dei neoassunti

In questa sezione si analizza se i neoassunti (cioè coloro i quali hanno preso servizio da non più di 12 mesi) facciano minore ricorso al lavoro da remoto rispetto agli altri e se tale comportamento sia o meno influenzato da determinati fattori, quale ad esempio il superamento del periodo di prova (sei mesi). In teoria, ci si può attendere che nei primi mesi di inserimento i neoassunti tendano a fruire meno del RW per esigenze di ambientamento in una realtà per loro del tutto nuova. Tale circostanza sarebbe invero auspicabile, anche dal punto di vista aziendale: nel confronto condotto con i responsabili delle funzioni di Banca sulla nuova organizzazione del lavoro dopo l’emergenza, l’inserimento di chi era stato assunto nei mesi dell’emergenza pandemica, quando gran parte dei colleghi lavorava da casa, è stato più volte segnalato come uno dei punti di maggiore criticità.

Per testare l’evoluzione del comportamento nel tempo del personale neoassunto si è preso in considerazione il periodo che va dal 1° gennaio 2021 al 30 settembre 2022 (cfr. la **tabella 7** per una descrizione del numero di neoassunti per mesi di anzianità in questo periodo), considerando, per ogni dipendente, la percentuale di fruizione del RW in ogni mese<sup>28</sup>.

Come si può osservare nella **figura 6**, in cui viene mostrata la distribuzione tra i neoassunti della frazione di RW fruita al netto delle assenze a un certo mese di anzianità, il ricorso al lavoro da remoto

<sup>26</sup> Le numerosità tra le due regressioni sono leggermente differenti (2795 vs 2459) perché, quando si considera l’effetto del capo sono esclusi i dipendenti che, a ottobre 2021, non avevano un capo unità di base.

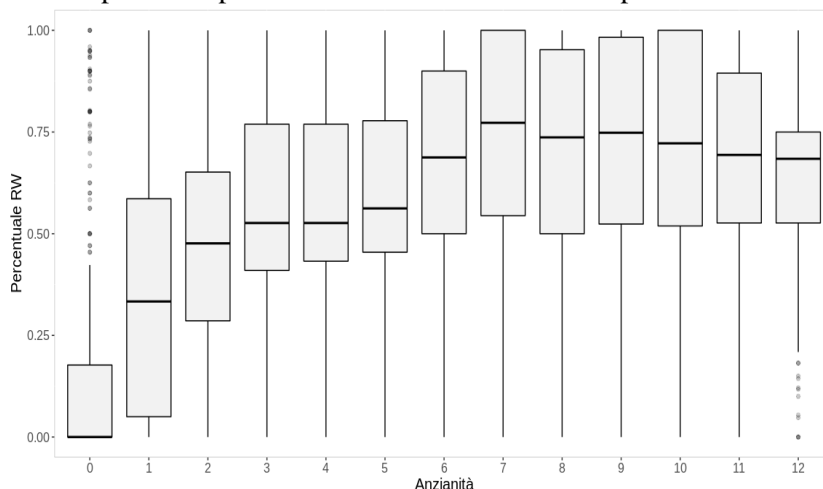
<sup>27</sup> I test diagnostici di debolezza degli strumenti (*weak instruments*) e di *Hausman* ci portano alla conclusione che lo strumento utilizzato è forte e che il metodo di stima TSLS sia il metodo di stima adeguato (per i risultati di dettaglio si rimanda alla **tabella 6**).

<sup>28</sup> A differenza dell’analisi sulle determinanti della propensione al RW sui “già dipendenti”, con comportamenti consolidati, in cui si è considerata la prima metà del mese di ottobre; per questa analisi è necessario considerare l’evoluzione nel tempo dei comportamenti.



è significativamente più basso nei primi mesi di servizio e cresce all'aumentare dell'anzianità, per poi stabilizzarsi dal quinto mese in avanti.

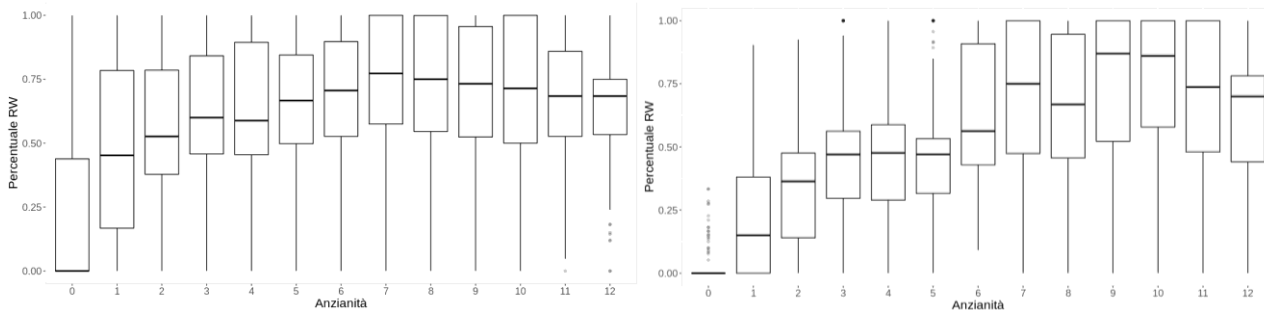
**Figura 6** – Boxplot della percentuale di RW dei neoassunti per anzianità e numerosità



Differenziando l'analisi per i neoassunti dell'area manageriale (il 71% circa, 3057 osservazioni) e dell'area operativa (il 29% circa, 1255 osservazioni), si osservano comportamenti diversi tra le due aree (**figura 7**): la fruizione del RW del personale dell'area manageriale, dopo i primi tre mesi di ambientamento, sembra stabilizzarsi, mentre per il personale dell'area operativa la stabilizzazione avviene a partire dal sesto mese, in corrispondenza della fine del periodo di prova.

**Figura 7** – Boxplot della percentuale di RW dei neoassunti per anzianità e numerosità

(grafico di sinistra: area manageriale; grafico di destra: area operativa)



Tali evidenze sono confermate dall'analisi multivariata, i cui risultati sono riportati nella **tabella 8**<sup>29</sup>. La variabile dipendente è rappresentata dalla percentuale di RW fruita da un certo individuo in un dato periodo, al netto delle assenze; le variabili esplicative sono le stesse utilizzate nella regressione sulla propensione al RW dei "già dipendenti", alle quali si sono aggiunte le *dummies* temporali, tese a catturare la non stazionarietà del periodo considerato, e l'anzianità del neoassunto, che assume valori da 0 a 11 se si è assunti da meno di un anno ed è invece omogeneamente pari a "Oltre 11" per tutti gli altri.

Per verificare la robustezza dei risultati ottenuti, l'analisi è stata svolta prendendo in considerazione tre periodi: l'intero periodo gennaio 2021-settembre 2022, i mesi gennaio-settembre 2022 e il periodo aprile-settembre 2022, ossia dopo l'avvio del nuovo modello di lavoro ibrido. A livello complessivo, i coefficienti dei primi cinque mesi di anzianità sono tutti significativi e determinano nel complesso una più bassa percentuale fruita, a parità di altri fattori. Il periodo di inserimento risulta essere il principale driver di riduzione della fruizione del lavoro in delocalizzato.

<sup>29</sup> Per semplicità di esposizione, sono riportati in maniera esplicita i soli coefficienti di interesse legati ai neoassunti.

Per quanto riguarda la persistenza dell'effetto, il fatto che i soli coefficienti dei primi 5 mesi di anzianità risultino statisticamente significativi sembra indicare che il periodo oltre il quale il comportamento dei neoassunti diventa assimilabile a quello della categoria di appartenenza dura meno del periodo di prova di 6 mesi. Tale circostanza indurrebbe a ritenere che l'obiettivo di superare positivamente il periodo di prova non abbia effetti sul *quantum* di giorni lavorati da remoto.

Conducendo l'analisi separatamente per l'area manageriale e l'area operativa, si mostra come la persistenza dell'effetto di anzianità sia inferiore per i neoassunti che appartengono alla prima. A parità di altri fattori, infatti, questi ultimi sembrano adeguare il loro comportamento a quello del restante personale di Banca dopo solo tre mesi di inserimento nella nuova realtà organizzativa; i neoassunti dell'area operativa mantengono invece una preferenza a lavorare in presenza per sei mesi.

## 5.2 Il comportamento dei colleghi

Oltre alla descrizione del comportamento dei neoassunti, si è indagata l'eventuale variazione di comportamento dei "colleghi di struttura" (capi e non) in occasione dei nuovi ingressi. In particolare, si è cercato di capire (i) se i colleghi aumentano la loro presenza in ufficio per facilitare l'inserimento e l'ambientamento del neoassunto nei primi mesi di assunzione e (ii) se esiste una qualche correlazione tra il comportamento del capo dell'unità di base e del neoassunto.

Dati i risultati ottenuti sul comportamento dei neoassunti, una variazione significativa dei comportamenti dei colleghi e/o del capo si dovrebbe poter osservare, eventualmente, nei primi cinque/sei mesi successivi dall'assunzione. Per operare in un contesto normativo relativamente stabile si è ristretto il periodo di analisi a gennaio-settembre 2022<sup>30</sup>.

Per quanto riguarda il primo aspetto da indagare, non è strettamente necessario che tutte le persone dell'unità di base coinvolta aumentino la loro presenza in ufficio con l'arrivo di un neoassunto, ma potrebbe essere sufficiente che le persone, pur mantenendo la stessa percentuale di RW, si alternino per garantire sempre la presenza di almeno un collega. Questa circostanza non è tuttavia facile da cogliere, per via del fatto che la prassi di una determinata Struttura o unità può prevedere che venga comunque assicurata ogni giorno la presenza in ufficio di un almeno un addetto.

A livello aggregato, si può quindi cercare di valutare solo se l'arrivo di un neoassunto provochi una variazione statisticamente significativa del ricorso al RW da parte dei colleghi di struttura. Questa analisi è stata svolta in modi diversi; in particolare si è verificato se: (a) in un determinato periodo, al netto delle caratteristiche socio-demografiche e di Struttura e tenendo conto della non stazionarietà nel tempo, le unità di base in cui è arrivato un neoassunto hanno, in media, fruito meno del lavoro da remoto; (b) le variazioni mensili, per ogni unità di base, del ricorso al RW (opportunosamente normalizzate per tener conto della non stazionarietà nel tempo) sono statisticamente più elevate quando arriva un neoassunto; (c) la variabilità mensile, di ogni unità di base, del ricorso al RW, è statisticamente più elevata quando arriva un neoassunto. Da queste analisi emerge che l'arrivo di un neoassunto non sembra modificare, in media, i comportamenti dei colleghi di divisione; i risultati sono riportati in **tabella 9**. Nei primi 5 mesi dall'arrivo del neoassunto, in media, le strutture di appartenenza non hanno svolto più lavoro da remoto e non hanno avuto né variazioni mensili significative, né una maggiore variabilità nei comportamenti.

Per indagare il comportamento dei capi, invece, si è verificato dapprima se l'arrivo di un neoassunto abbia provocato una variazione statisticamente significativa del ricorso al RW da parte dei capi, successivamente se i capi abbiano modificato i giorni di presenza in ufficio per allinearsi a quelli dei nuovi addetti. Per verificare quest'ultima ipotesi, sono state prese in considerazione le unità

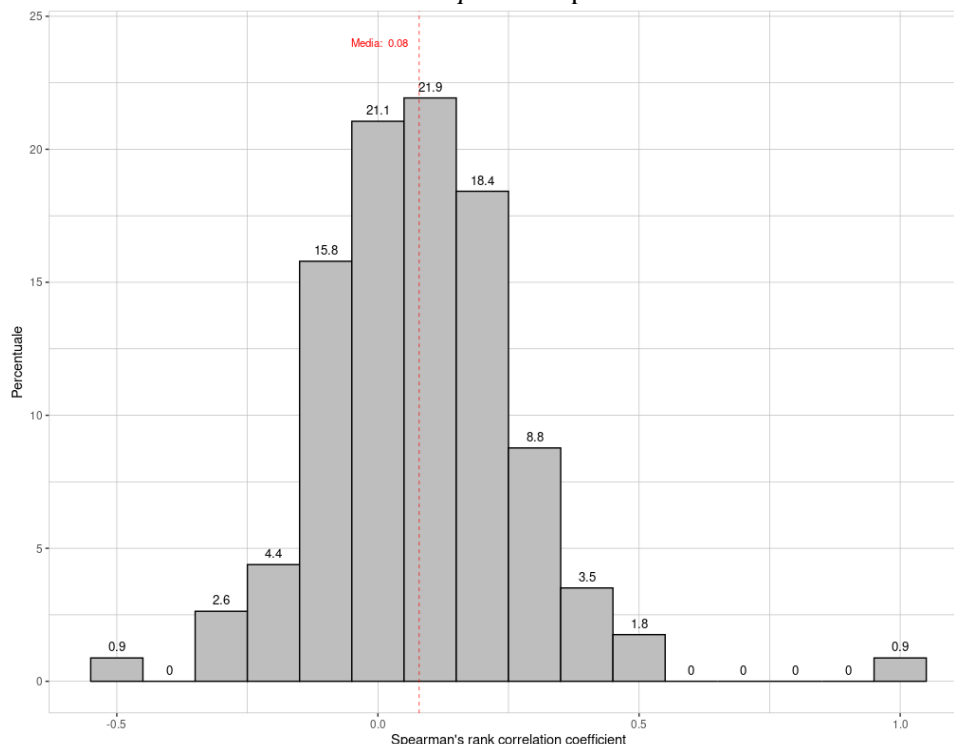
---

<sup>30</sup> Si è mostrato che i risultati sui neoassunti sono coerenti; tuttavia i comportamenti dei colleghi e dei capi, in contesti mutevoli, scontano una maggiore variabilità.

di base dove è presente almeno un neoassunto e si è calcolato, per ogni unità di base, la correlazione di *Spearman* tra le presenze giornaliere effettive in ufficio del neoassunto<sup>31</sup> e del capo.

Dalla distribuzione (**figura 8**) emerge come i capi non sembrano aver adattato i loro comportamenti in termini di presenza per l'arrivo di un nuovo collega nella propria struttura<sup>32</sup>. Con le tecnologie a disposizione e l'alternanza dei colleghi in ufficio, è ragionevole che i capi non abbiano ritenuto necessario un incontro costante in presenza.

**Figura 8** – Distribuzione correlazione di *Spearman* per le unità con almeno un neoassunto



Come visto, l'analisi di tali fenomeni a partire dai comportamenti osservati è complessa e gli aspetti di maggior interesse, come la percezione del neoassunto rispetto all'efficacia di tali modalità di inserimento, sarebbero meglio indagati attraverso questionari *ad hoc*. Volendosi attenere a una metodologia basata sull'osservazione di dati fattuali si potrebbe tenere conto anche delle interazioni online attraverso i dati di utilizzo dei mezzi informatici (es. riunioni online, chat, mail, ecc.).

## 6. Un confronto con i risultati di una *survey* al personale

Il 9 dicembre 2020 è stato somministrato un sondaggio anonimo e a partecipazione volontaria a tutti i dipendenti di Banca d'Italia per fare il punto sul clima organizzativo, valutare le esperienze, gli strumenti e i risultati del modello ibrido e sulla propensione al lavoro a distanza quando la situazione di emergenza fosse del tutto rientrata.

Le indicazioni ottenute dalla *survey* vanno interpretate con la dovuta cautela nel momento in cui se ne vogliano trarre indicazioni di policy di carattere generale e valide in uno scenario post emergenza, per diversi motivi: (i) è stato verificato che i risultati risentono di un *self-selection bias*, ossia hanno partecipato alla *survey* i dipendenti con maggiore sensibilità/preferenza al RW; (ii) è stato verificato che i partecipanti hanno risposto in maniera maggiormente positiva/negativa a tutti gli

<sup>31</sup> Nel caso di più neoassunti con la stessa anzianità se almeno uno è presente si è considerata la presenza.

<sup>32</sup> Si è verificata anche la correlazione nel sottoinsieme di unità di base dove le percentuali di RW del capo e del neoassunto sono simili (si differenziano per meno dello 0.10 in valore assoluto) ottenendo lo stesso risultato.

aspetti del questionario in relazione alla maggiore/minore propensione al lavoro da remoto; (iii) per la natura stessa dei dati, non è facile individuare variabili effettivamente endogene (dipendenti) e variabili strettamente esogene (indipendenti): solo per fare un esempio, la preferenza espressa relativamente ai giorni che si desidererebbe poter lavorare da remoto potrebbe non essere strettamente esogena rispetto al fatto di sentirsi a proprio agio nel lavorare da casa, nel senso che entrambi gli aspetti potrebbero essere influenzati da altre caratteristiche magari non osservate, queste sì esogene.

I risultati ottenuti dal sondaggio, pur con le limitazioni/problematiche descritte, risultano comunque utili, da un lato, per verificare la robustezza delle risultanze ottenute a partire dai dati effettivi aziendali sulla propensione al RW, dall'altro, per indagare aspetti altrimenti non osservabili, quali la percezione nelle nuove modalità di lavoro riguardo la qualità delle relazioni con colleghi e capo diretto, la percezione del significato del proprio lavoro e il senso di appartenenza, l'equilibrio tra vita personale e professionale, il modo in cui viene valutata la qualità del lavoro in modalità ibrida sotto il profilo della capacità di decisione da parte dei capi, dei margini di autonomia concessi e della percezione del contributo individuale apportato.

I risultati ricavati dal sondaggio sulla propensione “dichiarata” al RW sono coerenti con quelli ottenuti sui dati effettivi, a dimostrazione della robustezza degli stessi (vedi **tabella 10**). Chi ha tempi di percorrenza più lunghi per raggiungere il luogo di lavoro, chi ha figli piccoli, chi usufruisce della 104 è più propenso a lavorare da remoto. I titolari e sostituti sembrano essere molto meno propensi al RW, mentre non si evidenziano differenze significative tra gli altri dipendenti dell'area manageriale e area operativa. Al crescere dell'età si registra una minor propensione al RW. Ad eccezione delle donne tra 50 e 59 anni che sembrano invece essere maggiormente propense, non si registra una differenza di genere<sup>33</sup>.

Sintetizzando i risultati ottenuti sugli altri aspetti, emerge innanzitutto che i capi e i loro sostituti, pur non segnalando particolari criticità in termini di efficacia ed efficienza delle attività svolte, mostrano una maggiore percezione degli svantaggi del lavoro ibrido, sia a livello personale, (accusando maggiormente il venir meno dei confini del tempo di lavoro) sia a livello gestionale (percependo meno gli eventuali vantaggi derivanti dallo svolgimento in remoto delle attività ordinarie o percependo meno dei propri colleghi un miglioramento del contributo individuale al lavoro nella nuova modalità). Sotto il profilo sociodemografico, si sente meno a proprio agio nel lavorare da casa chi vive solo o ha un'età più avanzata. Non emergono significative differenze di genere; semmai le giovani donne mostrano una maggior soddisfazione rispetto al sentirsi ascoltate e al rapporto col proprio capo e le giovani donne con figli hanno una più forte percezione di miglioramento del proprio contributo al lavoro. Si osserva che tali differenze emergono non tanto in rapporto alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, quanto in relazione agli aspetti più eminentemente lavorativi.

## 7. Conclusioni

A seguito della pandemia, il RW è diventato la modalità di lavoro “standard” in Banca d'Italia per gran parte delle attività. A partire da aprile 2022 è stato adottato un nuovo modello di lavoro ibrido, nel quale l'attività lavorativa in presenza si integra e coesiste con quella prestata a distanza. In questo lavoro abbiamo analizzato la misura in cui i lavoratori della Banca d'Italia, forti dell'esperienza acquisita nel periodo più critico dell'emergenza pandemica, esprimono una preferenza per tale modalità lavorativa.

L'analisi è stata condotta osservando le percentuali effettivamente fruite in un periodo in cui ciascuno aveva la possibilità di scegliere liberamente la quota di lavoro prestata da remoto. L'utilizzo dei dati aziendali ci permette di condurre un'analisi più rigorosa della propensione al RW,

---

<sup>33</sup> Come dettagliato nell'allegato, a disposizione presso gli autori, nel valutare le determinanti di tale propensione si è tenuto conto, oltre che delle caratteristiche individuali, anche delle altre variabili di *outcome* sul clima, sul modo di lavorare e sull'adeguatezza dell'ambiente di lavoro a casa.

indagandone (i) le determinanti sociodemografiche, (ii) il modo in cui fattori di contesto organizzativo-gestionale, come il comportamento del manager o le ore di straordinario abitualmente lavorate/richieste, impattano sui livelli di fruizione effettiva del lavoro da casa nonché (iii) le dinamiche dell'*on-boarding*, cioè l'inserimento di nuovo personale in un contesto lavorativo.

I dati relativi all'effettivo utilizzo dei margini di fruibilità del lavoro da remoto hanno consentito di costruire un indicatore di propensione al RW, intesa come preferenza rivelata di un individuo in un periodo libero da vincoli sui massimi utilizzabili. L'indicatore così introdotto, sebbene riferito ad un periodo specifico, risulta attendibile in termini di robustezza temporale.

Per quanto riguarda l'analisi delle determinanti, emerge che tale propensione è più elevata per chi ha tempi di percorrenza più lunghi per raggiungere il luogo di lavoro, per chi ha figli piccoli e per i più giovani. Quest'ultima evidenza confermerebbe la rilevanza del RW come potenziale fattore di attrazione per le nuove generazioni di lavoratori. Non si registrano invece significative differenze di genere.

Osservando i comportamenti del passato, si osserva che la propensione è più elevata per chi aveva svolto almeno un giorno da remoto nel 2019 – prima della pandemia e con regole assai differenti – più bassa per chi in passato faceva più ricorso allo straordinario. Generalizzando l'interpretazione dei risultati, la relazione negativa tra propensione al RW e prestazioni eccedentarie confermerebbe in qualche modo una disponibilità del lavoratore a rinunciare a questa componente della retribuzione pur di lavorare da remoto (fenomeno conosciuto in letteratura come *willingness-to-pay*). D'altro canto, potrebbe propendere di più per il lavoro da remoto chi è meno disposto a lavorare oltre l'orario di lavoro standard, il che potrebbe in parte spiegare perché, prima della pandemia, i datori di lavoro erano poco propensi a concedere il RW.

La propensione individuale del capo e quella dei suoi collaboratori sono tra di loro collegate; tramite l'utilizzo di una variabile strumentale, il lavoro suggerisce che possa esservi una relazione causale, nel senso che è il comportamento del capo a influenzare quello degli altri colleghi.

L'analisi della dinamica dell'*on-boarding* mostra come il comportamento dei nuovi addetti sia guidato, in prima battuta, soprattutto dall'anzianità maturata in Banca. I neoassunti inquadrati nella carriera manageriale allineano il proprio comportamento al resto della compagine già dal terzo mese, quelli dell'area operativa più avanti, in corrispondenza del termine del periodo di prova di sei mesi; l'ingresso di un neoassunto non cambia i comportamenti di colleghi e capi.

Le risultanze sulla propensione al RW dedotte da una *survey* somministrata al personale di Banca nel dicembre 2020, pur soffrendo di un *self-selection effect*, sono coerenti con quelle osservate sui dati effettivi, confermandone la robustezza.

## Tabelle

**Tabella 1** – Percentuale di dipendenti che hanno lavorato almeno un giorno da remoto nel 2019

Almeno un giorno di RW nel 2019	Qualifica professionale			Totale
	Titolari e sostituti	Altri area manageriale	Area Operativa	
No	75,5%	51,9%	82,5%	71,1%
Sì	24,5%	48,1%	17,5%	28,9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 2** – Classificazione dell'indicatore di propensione in tre categorie

Propensione	Intervallo	Media dell'indicatore
Alta	(0.89, 1.00]	0.9714
Media	(0.29, 0.89]	0.6224
Bassa	[0.00, 0.29]	0.0965

**Tabella 3** – Dati effettivi sul ricorso al RW: dalle consistenze al campione di sviluppo

Descrizione	Esclusioni	N
<b>Popolazione al 31/10/2021</b>		<b>6.632</b>
Non in fascia 10/100	1.747	
<b>Popolazione al 31/10/2021, fascia 10/100</b>		<b>4.885</b>
Contrattisti	1	4.884
Capi o Vice Capi Dipartimento	23	4.861
Non in AC o in filiale	159	4.702
Attività non delocalizzabili (1)	25	4.677
Lavoratori fragili	45	4.632
Off site	512	4.120
Telelavoro	230	3.890
Sempre assenti	97	3.793
Combinazioni delle precedenti esclusioni	249	3.544
<b>Campione di sviluppo finale</b>		<b>3.544</b>
<i>di cui "già dipendenti"</i>		<i>3.468</i>
<i>di cui "neoassunti"</i>		<i>76</i>

(1) Pur avendo selezionato le sole unità di base che possono svolgere il lavoro pienamente da remoto, ci sono dei dipendenti che hanno dimostrato, nei fatti, di non poter svolgere il lavoro da remoto. Sono stati classificati come tali, i dipendenti che da marzo 2020 a dicembre 2021, quindi anche durante il periodo di lockdown, hanno lavorato sempre in ufficio.

**Tabella 4 – OLS su indicatore di propensione RW sulla prima metà di ottobre 2021**

Indicatore di propensione al RW prima metà di ottobre 2021								
	Tutti i dipendenti				No titolari e sostituti			
	Valori indicatore	Mai (=0)	Sempre (=1)		Valori indicatore	Mai (=0)	Sempre (=1)	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>Qualifica professionale (categoria di confronto: AO)</b>								
Titolari e sostituti	-0.1748*** (0.0180)	-0.2034*** (0.0439)	0.0922** (0.0412)	-0.2519*** (0.0664)				
Altri area manageriale	0.0120 (0.0140)	-0.0396 (0.0417)	0.0590 (0.0392)	-0.1165* (0.0653)	0.0102 (0.0144)	-0.0400 (0.0430)	0.0646 (0.0400)	-0.1044 (0.0690)
<b>Titolo di studio</b>								
Laurea	0.0100 (0.0150)	0.0025 (0.0147)	-0.0147 (0.0158)	0.0150 (0.0191)	0.0075 (0.0160)	0.0009 (0.0158)	-0.0174 (0.0165)	0.0115 (0.0211)
<b>Classi di età e genere (categoria di confronto: tra 30 e 39 anni)</b>								
Meno di 30 anni	0.0274 (0.0422)	0.0221 (0.0422)	-0.0284 (0.0365)	-0.0459 (0.0645)	0.0297 (0.0424)	0.0247 (0.0427)	-0.0246 (0.0381)	-0.0409 (0.0659)
Tra 40 e 49 anni	-0.0144 (0.0186)	-0.0161 (0.0183)	-0.0049 (0.0169)	-0.0532** (0.0269)	-0.0201 (0.0193)	-0.0221 (0.0190)	0.0011 (0.0177)	-0.0519* (0.0291)
Tra 50 e 59 anni	-0.0821*** (0.0214)	-0.0706*** (0.0210)	0.0465** (0.0213)	-0.0438 (0.0277)	-0.0868*** (0.0232)	-0.0779*** (0.0228)	0.0483** (0.0232)	-0.0496 (0.0305)
Oltre i 60 anni	-0.1085*** (0.0273)	-0.0776*** (0.0268)	0.0762** (0.0309)	-0.0536 (0.0329)	-0.1241*** (0.0327)	-0.0933*** (0.0323)	0.0663* (0.0367)	-0.0600 (0.0394)
Donna	0.0484** (0.0218)	0.0292 (0.0219)	-0.0224 (0.0196)	-0.0199 (0.0329)	0.0371* (0.0222)	0.0192 (0.0223)	-0.0176 (0.0198)	-0.0160 (0.0344)
Meno di 30 anni x Donna	-0.0828 (0.0641)	-0.0610 (0.0630)	0.0360 (0.0548)	-0.0208 (0.0953)	-0.0789 (0.0657)	-0.0594 (0.0645)	0.0337 (0.0569)	-0.0459 (0.0977)
Tra 40 e 49 anni x Donna	0.0250 (0.0272)	0.0258 (0.0272)	0.0112 (0.0246)	0.0525 (0.0413)	0.0407 (0.0287)	0.0415 (0.0286)	0.0090 (0.0257)	0.0648 (0.0453)
Tra 50 e 59 anni x Donna	0.0429 (0.0279)	0.0391 (0.0275)	-0.0244 (0.0265)	0.0351 (0.0385)	0.0710** (0.0306)	0.0638** (0.0302)	-0.0299 (0.0291)	0.0481 (0.0430)
Oltre i 60 anni x Donna	0.0897** (0.0382)	0.0801** (0.0375)	-0.0514 (0.0427)	0.1078** (0.0513)	0.1360*** (0.0457)	0.1231*** (0.0452)	-0.0616 (0.0477)	0.1124* (0.0641)
<b>Figli piccoli e genere</b>								
Figli < 10 anni	0.0493*** (0.0182)	0.0310* (0.0178)	0.0111 (0.0186)	0.0415* (0.0249)	0.0534*** (0.0199)	0.0394** (0.0195)	0.0135 (0.0201)	0.0584** (0.0283)
Figli < 10 anni x Donna	-0.0001 (0.0254)	-0.0027 (0.0250)	-0.0013 (0.0235)	-0.0190 (0.0383)	0.0104 (0.0269)	0.0061 (0.0268)	-0.0104 (0.0246)	-0.0262 (0.0433)
<b>Condizioni familiari e orari di lavoro</b>								
Usufruisce della Legge 104	0.0804*** (0.0202)	0.0788*** (0.0195)	-0.0157 (0.0194)	0.0862*** (0.0274)	0.0781*** (0.0220)	0.0757*** (0.0213)	-0.0069 (0.0213)	0.0985*** (0.0304)
Part-time	0.0773** (0.0367)	0.0562 (0.0366)	-0.0309 (0.0312)	0.0251 (0.0578)	0.0624* (0.0377)	0.0456 (0.0379)	-0.0338 (0.0332)	0.0097 (0.0596)
Vive da solo	-0.0289** (0.0136)	-0.0260** (0.0132)	0.0476*** (0.0138)	0.0107 (0.0172)	-0.0273* (0.0149)	-0.0250* (0.0146)	0.0405*** (0.0145)	0.0185 (0.0201)
<b>Commuting time in minuti (categoria di confronto: meno di 15 min.)</b>								
15-30 min.	0.0304** (0.0130)	0.0286** (0.0126)	-0.0271** (0.0128)	0.0081 (0.0163)	0.0167 (0.0148)	0.0177 (0.0144)	-0.0152 (0.0142)	0.0048 (0.0197)
30-60 min.	0.0307* (0.0173)	0.0294* (0.0170)	-0.0161 (0.0185)	-0.0048 (0.0220)	0.0230 (0.0195)	0.0276 (0.0192)	-0.0039 (0.0201)	-0.0034 (0.0261)
Oltre 60 min.	0.0592*** (0.0185)	0.0616*** (0.0183)	-0.0323 (0.0203)	0.0720*** (0.0240)	0.0719*** (0.0211)	0.0777*** (0.0209)	-0.0335 (0.0216)	0.0776*** (0.0290)
<b>Proxy preferenza al lavoro da remoto individuale</b>								
Almeno 1 giorno da remoto nel 2019		0.0473*** (0.0115)	-0.0387*** (0.0108)	0.0249 (0.0161)	0.0445*** (0.0131)	-0.0339*** (0.0118)		0.0259 (0.0193)
<b>Ore eccedentarie nel 2019 (1) (categoria di confronto: 0 ore di strao.)</b>								
AO * Strao (0, 0.10]		-0.0279 (0.0384)	0.0726** (0.0364)	-0.0566 (0.0596)		-0.0197 (0.0392)	0.0691* (0.0371)	-0.0521 (0.0614)
AM * Strao (0, 0.10]		0.0048 (0.0248)	0.0005 (0.0225)	-0.0074 (0.0379)		-0.0313 (0.0385)	0.0599 (0.0371)	-0.1173* (0.0605)
AO * Strao (0.10, 0.25]		-0.1436*** (0.0403)	0.1159*** (0.0394)	-0.1574*** (0.0603)		-0.1296*** (0.0413)	0.1144*** (0.0404)	-0.1447** (0.0625)
AM * Strao (0.10, 0.25]		-0.0965*** (0.0251)	0.0629*** (0.0227)	-0.0513 (0.0380)		-0.1181*** (0.0394)	0.1210*** (0.0385)	-0.1576*** (0.0610)
AO * Strao oltre 0.25		-0.3609*** (0.0570)	0.1923** (0.0749)	-0.2599*** (0.0707)		-0.3495*** (0.0580)	0.1959*** (0.0753)	-0.2473*** (0.0731)
AM * Strao oltre 0.25		-0.1640*** (0.0383)	0.1118** (0.0441)	-0.0339 (0.0491)		-0.1532** (0.0668)	0.0837 (0.0700)	-0.1080 (0.0888)
<b>Dummy di divisione</b>								
Intercetta	0.4851*** (0.1509)	0.5679*** (0.1421)	0.3156 (0.1990)	0.4773*** (0.1674)	0.6922*** (0.0766)	0.7393*** (0.0828)	0.0413 (0.0833)	0.4159*** (0.1299)
Osservazioni	3468	3468	3468	3468	2795	2795	2795	2795
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.3041	0.3395	0.2157	0.1222	0.2488	0.2811	0.1372	0.1101

Note: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; robust standard error tra parentesi; (1) rapporto tra le ore eccedentarie (straordinario AO, plus orario AM) e le ore effettivamente lavorate nel 2019 per i soli dipendenti dell'AO; le soglie sono state definite in funzione dei percentili: p50, p75 e p95.

**Tabella 5 – Propensione al RW: aggiunta dell'effetto di propensione del capo diretto**

	<b>Indicatore di propensione al RW prima metà di ottobre 2021 (esclusi titolari e sostituti)</b>			
	OLS (5)	IV: TSLS (9)	OLS (6)	IV: TSLS (10)
<b>Propensione del capo</b>		0.2215*** (0.0805)		0.1815** (0.0791)
<b>Qualifica professionale</b> (categoria di confronto: AO)				
Altri area manageriale	0.0102 (0.0144)	0.0138 (0.0148)	-0.0400 (0.0430)	-0.0174 (0.0455)
<b>Titolo di studio</b>				
Laurea	0.0075 (0.0160)	0.0096 (0.0173)	0.0009 (0.0158)	0.0030 (0.0168)
<b>Classi di età e genere</b> (categoria di confronto: tra 30 e 39 anni)				
Meno di 30 anni	0.0297 (0.0424)	0.0268 (0.0445)	0.0247 (0.0427)	0.0256 (0.0448)
Tra 40 e 49 anni	-0.0201 (0.0193)	-0.0231 (0.0203)	-0.0221 (0.0190)	-0.0258 (0.0199)
Tra 50 e 59 anni	-0.0868*** (0.0232)	-0.1081*** (0.0248)	-0.0779*** (0.0228)	-0.0975*** (0.0242)
Oltre i 60 anni	-0.1241*** (0.0327)	-0.1322*** (0.0349)	-0.0933*** (0.0323)	-0.0985*** (0.0347)
Donna	0.0371* (0.0222)	0.0408* (0.0236)	0.0192 (0.0223)	0.0263 (0.0234)
Meno di 30 anni x Donna	-0.0789 (0.0657)	-0.1038 (0.0669)	-0.0594 (0.0645)	-0.0857 (0.0664)
Tra 40 e 49 anni x Donna	0.0407 (0.0287)	0.0431 (0.0302)	0.0415 (0.0286)	0.0374 (0.0299)
Tra 50 e 59 anni x Donna	0.0710** (0.0306)	0.0770** (0.0328)	0.0638** (0.0302)	0.0647** (0.0321)
Oltre i 60 anni x Donna	0.1360*** (0.0457)	0.1422*** (0.0484)	0.1231*** (0.0452)	0.1188** (0.0487)
<b>Figli piccoli e genere</b>				
Figli < 10 anni	0.0534*** (0.0199)	0.0353* (0.0205)	0.0394** (0.0195)	0.0264 (0.0201)
Figli < 10 anni x Donna	0.0104 (0.0269)	0.0109 (0.0276)	0.0061 (0.0268)	0.0036 (0.0269)
<b>Condizioni familiari e orari di lavoro</b>				
Usufruisce della Legge 104	0.0781*** (0.0220)	0.0970*** (0.0227)	0.0757*** (0.0213)	0.0963*** (0.0216)
Part-time	0.0624* (0.0377)	0.0629* (0.0382)	0.0456 (0.0379)	0.0458 (0.0380)
Vive da solo	-0.0273* (0.0149)	-0.0389** (0.0157)	-0.0250* (0.0146)	-0.0338** (0.0153)
<b>Commuting time in minuti</b> (categoria di confronto: meno di 15 min.)				
15-30 min.	0.0167 (0.0148)	0.0271* (0.0157)	0.0177 (0.0144)	0.0271* (0.0151)
30-60 min.	0.0230 (0.0195)	0.0320 (0.0204)	0.0276 (0.0192)	0.0388* (0.0201)
Oltre 60 min.	0.0719*** (0.0211)	0.0840*** (0.0216)	0.0777*** (0.0209)	0.0903*** (0.0213)
<b>Proxy preferenza al lavoro da remoto individualenel 2019</b>			Sì	Sì
<b>Ore eccedentarie nel 2019</b>			Sì	Sì
<b>Dummy di divisione</b>	Sì		Sì	
<b>Dummy di struttura</b>		Sì		Sì
<b>Intercetta</b>	0.6922*** (0.0766)	0.4350*** (0.0526)	0.7393*** (0.0828)	0.5073*** (0.0629)
Osservazioni	2795	2459	2795	2459
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.2488	0.1489	0.2811	0.1948

Note: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; robust standard error tra parentesi.



**Tabella 6** –Test diagnostici sulle regressioni IV: TSLS (9) e (10)

Regressione	Test diagnostici	df1	df2	statistic	p-value
(9)	Weak instruments	1	2398	226.2	<2e-16***
	Wu-Hausman	1	2397	5.3	0.0215**
(10)	Weak instruments	1	2391	223.3	<2e-16***
	Wu-Hausman	1	2390	3.5	0.0600*

Note: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$

**Tabella 7** – Numero di neoassunti per mesi di anzianità nel periodo gennaio 2021-settembre 2022

Tempo/ Mesi di anzianità	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totale
Gen '21	29	22	8	16	16	24	40	83	6	1	2		7	<b>254</b>
Feb '21	20	29	23	8	15	16	24	40	83	6	1	2		<b>267</b>
Mar '21	1	20	29	23	8	15	16	24	40	80	6	1	2	<b>265</b>
Apr '21	2	1	20	29	23	8	15	16	24	40	80	6	1	<b>265</b>
Mag '21	6	2	1	20	29	23	8	14	16	24	40	80	6	<b>269</b>
Giu '21	1	6	2	1	20	29	23	8	14	16	24	40	80	<b>264</b>
Lug '21	1	1	6	2	1	20	29	23	8	14	16	24	40	<b>185</b>
Ago '21	3	1	1	6	1	1	20	29	23	8	14	16	24	<b>147</b>
Set '21	12	3		1	6	1	1	20	29	23	8	15	15	<b>134</b>
Ott '21	5	12	3		1	6	1	1	20	29	23	8	15	<b>124</b>
Nov '21	10	5	12	3		1	6	1	1	20	29	23	8	<b>119</b>
Dic '21	10	10	5	12	3		1	6	1	1	20	29	23	<b>121</b>
Gen '22	50	10	10	5	12	3		1	6	1	1	20	29	<b>148</b>
Feb '22	17	50	10	10	5	12	3		1	6	1	1	20	<b>136</b>
Mar '22	16	17	49	10	10	5	12	3		1	6	1	1	<b>131</b>
Apr '22	61	16	17	49	10	10	5	12	3		1	6	1	<b>191</b>
Mag '22	50	60	16	17	49	10	10	5	12	3		1	6	<b>239</b>
Giu '22	14	50	60	16	17	49	10	10	5	12	3		1	<b>247</b>
Lug '22	11	14	50	60	16	17	49	10	10	5	12	3		<b>257</b>
Ago '22	14	11	14	50	60	16	17	49	10	10	5	12	3	<b>271</b>
Sep '22	11	14	11	14	49	60	16	17	49	10	10	5	12	<b>278</b>
<b>Totale</b>	<b>344</b>	<b>354</b>	<b>347</b>	<b>352</b>	<b>351</b>	<b>326</b>	<b>306</b>	<b>372</b>	<b>361</b>	<b>310</b>	<b>302</b>	<b>293</b>	<b>294</b>	<b>4.312</b>

**Tabella 8 – Percentuale di RW con focus su anzianità dei neoassunti**

	Percentuale da remoto osservata in ogni mese				
	Gen '21 - Sep '22			Gen '22 - Sep '22	Apr '22 - Sep '22
	Tutti	Solo Area manageriale	Solo Area operativa	Tutti	Tutti
	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
<b>Anzianità in mesi del nuovo assunto</b>					
0 (mese di assunzione)	-0.4406*** (0.0114)	-0.3943*** (0.0138)	-0.5157*** (0.0197)	-0.4831*** (0.0136)	-0.4340*** (0.0167)
1	-0.2251*** (0.0110)	-0.1650*** (0.0130)	-0.3399*** (0.0193)	-0.2653*** (0.0134)	-0.2496*** (0.0161)
2	-0.1490*** (0.0111)	-0.1070*** (0.0129)	-0.2355*** (0.0198)	-0.1682*** (0.0135)	-0.1667*** (0.015)
3	-0.0832*** (0.0110)	-0.0522*** (0.013)	-0.1459*** (0.0195)	-0.0991*** (0.0137)	-0.0965*** (0.0146)
4	-0.0520*** (0.0111)	-0.020 (0.0129)	-0.1116*** (0.0195)	-0.0747*** (0.0138)	-0.0676*** (0.0147)
5	-0.0271** (0.0114)	0.0071 (0.0129)	-0.1090*** (0.0215)	-0.0521*** (0.0153)	-0.0461*** (0.0163)
6	-0.0058 (0.0117)	0.0049 (0.0126)	-0.0420* (0.0254)	-0.0242 (0.0184)	-0.0142 (0.0196)
7	0.0016 (0.0107)	0.0093 (0.0114)	-0.0240 (0.0230)	0.0089 (0.0196)	0.0158 (0.0200)
8	-0.0030 (0.01)	0.0003 (0.0115)	-0.0233 (0.0239)	-0.0048 (0.0206)	0.0005 (0.0214)
9	-0.0111 (0.0117)	-0.0080 (0.0121)	-0.0193 (0.0285)	-0.0303 (0.0289)	-0.0205 (0.0315)
10	0.0090 (0.011)	0.0074 (0.0123)	0.0254 (0.0282)	-0.0171 (0.0320)	-0.0029 (0.035)
11	0.0078 (0.012)	0.0153 (0.0125)	-0.0221 (0.0282)	0.010 (0.0289)	0.0347 (0.0382)
Oltre 11	0.0112 (0.0119)	0.0141 (0.0124)	0.0018 (0.028)	0.0118 (0.0235)	-0.0139 (0.0413)
<i>Qualifica professionale</i>	Sì			Sì	Sì
<i>Titolo di studio</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Classi di età e genere</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Figli piccoli e genere</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Condizioni familiari e orari di lavoro</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Commuting time in minuti</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Dummy di unità di base</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Dummy temporali</i>	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Intercetta</i>	0.4990*** (0.022)	0.4586*** (0.0236)	0.6439*** (0.0573)	0.4865*** (0.0228)	0.4874*** (0.022)
Osservazioni	72947	43429	29518	31746	21282
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.4584	0.4841	0.4748	0.3384	0.3092

Note: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; robust standard error tra parentesi;

**Tabella 9 – Comportamenti dei colleghi di struttura all'arrivo di un neoassunto**

<b>Variazioni nei comportamenti dei colleghi di struttura all'arrivo di un neoassunto</b>			
	(16)	(17)	(18)
<b>Anzianità in mesi del nuovo assunto</b>			
0 (mese di assunzione)	-0.002 (0.0057)	-0.0109 (0.0148)	0.0077 (0.0152)
1	-0.0012 (0.0044)	-0.0117 (0.0115)	-0.0103 (0.0115)
2	-0.0070 (0.0047)	-0.010 (0.0123)	0.0042 (0.0122)
3	-0.0059 (0.0051)	-0.0067 (0.0132)	0.01 (0.0131)
4	-0.0023 (0.0056)	0.0012 (0.0144)	0.0142 (0.0142)
5	0.0047 (0.0068)	-0.0032 (0.0173)	0.0355** (0.0170)
<i>Qualifica professionale</i>	Si		
<i>Titolo di studio</i>	Si		
<i>Classi di età e genere</i>	Si		
<i>Figli piccoli e genere</i>	Si		
<i>Condizioni familiari e orari di lavoro</i>	Si		
<i>Commuting time in minuti</i>	Si		
<i>Dummy di struttura</i>	Si		
<i>Dummy temporali</i>	Si		
<i>Intercetta</i>	0.4728*** (0.0239)	0.0023 (0.0037)	-0.0109*** (0.0038)
Osservazioni	30385	2536	2378
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.2487	0.0008	0.0033

Note: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; robust standard error tra parentesi; nella (16) la variabile dipendente è la percentuale di RW a livello individuale osservata nei diversi mesi. Nella (17) la variabile dipendente, a livello di unità di base, è la differenza tra il rapporto della percentuale di RW al mese  $t$  per l'unità di base  $i$  e la media di tutte le unità di base al mese  $t$  e lo stesso rapporto al mese  $t-1$ . La semplice differenza temporale per l'unità di base  $i$  della percentuale di RW potrebbe portare a conclusioni errate data la non stazionarietà della serie storica. Nella (18) la variabile dipendente, a livello di unità di base, è la differenza tra i coefficienti di variazione tra mesi consecutivi.

**Tabella 10 – OLS su propensione RW: confronto dati effettivi vs survey**

<b>Propensione al lavoro da remoto: dati effettivi vs survey</b>				
	dati effettivi	survey	dati effettivi	survey
	(2)	(19)	(6)	(20)
<b>Qualifica professionale (categoria di confronto: AO)</b>				
Titolari e sostituti	-0.2034*** (0.0439)	-0.3976*** (0.0709)		
Altri area manageriale	-0.0396 (0.0417)	-0.0760 (0.0503)	-0.0400 (0.0430)	-0.0693 (0.0523)
<b>Titolo di studio</b>				
Laurea	0.0025 (0.0147)		0.0009 (0.0158)	
<b>Classi di età e genere (categoria di confronto: tra 30 e 39 anni)</b>				
Meno di 30 anni	0.0221 (0.0422)	-0.255 (0.1587)	0.0247 (0.0427)	-0.2546 (0.1612)
Tra 40 e 49 anni	-0.0161 (0.0183)	-0.2276*** (0.0754)	-0.0221 (0.0190)	-0.2085*** (0.0787)
Tra 50 e 59 anni	-0.0706*** (0.0210)	-0.4112*** (0.0753)	-0.0779*** (0.0228)	-0.4668*** (0.0802)
Oltre i 60 anni	-0.0776*** (0.0268)	-0.4590*** (0.1077)	-0.0933*** (0.0323)	-0.3763*** (0.1205)
Donna	0.0292 (0.0219)	0.0584 (0.0918)	0.0192 (0.0223)	0.0603 (0.0940)
Meno di 30 anni x Donna	-0.0610 (0.0630)	-0.0637 (0.2538)	-0.0594 (0.0645)	-0.0547 (0.2577)
Tra 40 e 49 anni x Donna	0.0258 (0.0272)	0.1172 (0.1179)	0.0415 (0.0286)	0.1305 (0.1232)
Tra 50 e 59 anni x Donna	0.0391 (0.0275)	0.2354** (0.1118)	0.0638** (0.0302)	0.3057** (0.1188)
Oltre i 60 anni x Donna	0.0801** (0.0375)	0.0520 (0.1690)	0.1231*** (0.0452)	-0.0156 (0.1885)
<b>Figli piccoli e genere</b>				
Figli < 10 anni	0.0310* (0.0178)	0.2441*** (0.0702)	0.0394** (0.0195)	0.2389*** (0.0748)
Figli < 10 anni x Donna	-0.0027 (0.0250)	-0.0548 (0.1102)	0.0061 (0.0268)	-0.0586 (0.1159)
<b>Condizioni familiari e orari di lavoro</b>				
Usufruisce della Legge 104	0.0788*** (0.0195)	0.0264 (0.0469)	0.0757*** (0.0213)	0.0508 (0.0508)
Part-time	0.0562 (0.0366)		0.0456 (0.0379)	
Vive da solo	-0.0260** (0.0132)	-0.0309 (0.0573)	-0.0250* (0.0146)	-0.0100 (0.0609)
<b>Commuting time in minuti (categoria di confronto: meno di 15 min.)</b>				
15-30 min.	0.0286** (0.0126)	0.1098* (0.0660)	0.0177 (0.0144)	0.1158 (0.0736)
30-60 min.	0.0294* (0.0170)	0.2006*** (0.0661)	0.0276 (0.0192)	0.2107*** (0.0732)
Oltre 60 min.	0.0616*** (0.0183)	0.3260*** (0.0777)	0.0777*** (0.0209)	0.3663*** (0.0854)
<b>Proxy preferenza al lavoro da remoto individuale</b>				
Almeno 1 giorno da remoto nel 2019	0.0473*** (0.0115)	0.3221*** (0.0461)	0.0445*** (0.0131)	0.3258*** (0.0501)
<b>Ore eccedentarie nel 2019</b>				
Variabili di clima, modo di lavorare, spazi e strumenti	Sì	Sì	Sì	Sì
<b>Dummy di struttura</b>				
Dummy di divisione	Sì	Sì	Sì	Sì
<b>Intercetta</b>	0.4798*** (0.1517)	4.0990*** (0.185)	0.6798*** (0.0761)	4.1714*** (0.1961)
Osservazioni	3468	3066	2795	2685
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.3084	0.3946	0.2525	0.3723

Note: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; robust standard error tra parentesi.

## Bibliografia

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. e Rauh, C., 2022. Work that can be done from home: Evidence on variation within and across occupations and industries. *Labour Economics*, Volume 74, p. 102083.
- Aksoy, C. G. et al., 2022. Working from home around the world. National Bureau of Economic Research – Working Paper Series, 30446.
- Angelici, M. e Profeta, P., 2020. Smart-working: Work Flexibility Without Constraints. CES Working Paper no. 8165.
- Banca d'Italia, 2021. L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità.
- Bandiera, O., Barankay, I., e Rasul, I., 2005. Social preferences and the response to incentives: Evidence from personnel data. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(3):917–962.
- Barrero, J. M., Bloom, N. e Davis, S. J., 2021a. Let me work from home, or I will find another job. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, 87.
- Barrero, J. M., Bloom, N. e Davis, S. J., 2021b. Why working from home will stick. National Bureau of Economic Research - Working Paper Series, 28731.
- Biasi, P., Checchi, D. e De Paola, M., 2022. Remote working during COVID-19 outbreak: workers' well-being and productivity. *Politica economica*, pp. 1-37.
- Bloom, D. E. e Sousa-Poza, A., 2013. Ageing and Productivity: Introduction. IZA Discussion Paper, (No. 7205).
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. e Ying, Z. J., 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp. 165-218.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J., 2022. How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research -Working Paper Series, 30292.
- Carmody, D. et al., 2022. The effect of co-location of human communication networks. *Nature Computational Science*, Volume 2, pp. 494-503.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. e Schirmann, K., 2022. Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. Harvard Business School, Working Paper 22-063.
- De Vita, L., Mazali, T. e Campanella, G., 2022. The impacts of smart working on women. Lessons from the first lockdown in Italy. *International Review of Sociology*, DOI: 10.1080/03906701.2022.2064666, pp. 1-17.
- Dutcher, E. G., 2012. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior e Organization*, 84(1), p. 355–363.
- Emanuel, N. e Harrington, E., 2021. Working remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Harvard Job Market Paper.
- Falk, A. e Ichino, A. 2006. Clean evidence on peer effects. *Journal of labor economics*, 24(1):39–57.
- Gibbons, R. e Henderson, R., 2012. Relational contracts and organizational capabilities. *Organization science*, 23(5), pp. 1350-1364.

- Gibbs, M., Mengel, F. e Siemroth, C., 2021. Work from home e productivity: Evidence from personnel e analytics data on IT professionals.. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, 56.
- Giuzio, W. e Rizzica, L., 2021. Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note COVID-19.
- Lee, K., Brownstein, J. S., Mills, R. G. e Kohane, I. S., 2010. Does collocation inform the impact of collaboration?. PloS one, 5(12), p. e14279.
- Martiello, A. e Parigi, G., 2022. Il modello ibrido: una reazione vitale dal mondo del lavoro. Banca d'Italia, Tematiche istituzionali.
- Mas, A. e Moretti, E., 2009. Peers at work. American Economic Review, 99(1):112–45.
- Mas, A. e Pallais, A., 2017. Valuing alternative work arrangements. American Economic Review, 107(12), pp. 3722-3759.
- Mas, A. e Pallais, A., 2020. Alternative Work Arrangements. National Bureau of Economic Research - Working Paper Series, 26605.
- Syverson, C., 2011. What determines productivity? Journal of Economic literature, 49(2), p. 326–65.