



Policy Brief

ISSN: 2281-5023

CiMET

Centro Universitario Nazionale
di Economia Applicata - dal 2005

TITLE . La crescita del lavoro da remoto e ibrido e la nuova geografia del lavoro

ABSTRACT . Questo policy brief riassume i principali risultati della recente letteratura sul lavoro da remoto e sulla nuova geografia del lavoro che mette in luce le differenze nel periodo pre-pandemia Covid-19 rispetto al durante e post pandemia. Il policy brief illustra gli effetti della crescita del lavoro da remoto sulla geografia delle città e delle aree suburbane e periferiche e presenta alcuni strumenti di policy, come la politica del near working del comune di Milano e della cosiddetta città 15 minuti. Infine, suggerisce che le strategie che promuovono la transizione energetica considerino anche le dinamiche generate dal lavoro da remoto e ibrido, sia a livello istituzionale che a livello industriale.

KEYWORDS . lavoro da remoto, lavoro ibrido, near working, geografia del lavoro

AUTHORS . **ILARIA MARIOTTI**
Politecnico di Milano and CiMET
ilaria.mariotti@polimi.it

FEDERICA ROSSI
Politecnico di Milano
federicamaria.rossi@polimi.it

Working Paper CiMET / Policy Brief 19/2023

Working Paper CiMET/Policy Brief are part of the CiMET05 Working Papers Series. They have a special synthetic format and they are circulated for policy discussion and comment purposes. They have not been peer-reviewed or been subject to the review by the CiMET Board of Directors.

© 2023 by **Ilaria Mariotti and Federica Rossi**. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

La crescita del lavoro da remoto e ibrido e la nuova geografia del lavoro

Ilaria Mariotti e Federica Rossi

Lavoro da remoto e ibrido prima e durante la pandemia COVID-19

Mobilità sostenibile e transizione energetica sono temi strettamente correlati. In questo working paper l'attenzione è posta sulle riflessioni che i nuovi modelli di lavoro da remoto e ibrido sollecitano, sia in tema di mobilità sostenibile, sia in relazione ai necessari interventi di politica industriale che potrebbero agevolare soluzioni organizzative più sostenibili e compatibili con il nuovo scenario sociale ed economico post pandemico.

Di fatto, prima della pandemia COVID-19, la diffusione del lavoro da remoto¹ nei Paesi dell'Unione Europea era molto eterogenea (Sostero et al., 2020). Nel 2019, nel nord Europa (Svezia, Paesi Bassi, Lussemburgo, Finlandia e Danimarca) il 25% dei lavoratori dipendenti lavorava da remoto regolarmente o almeno qualche giorno al mese. Invece, in Paesi come Italia, Cipro, Romania e Bulgaria le percentuali erano molto più basse. Questa diversità trova la sua origine in alcuni fattori strutturali tipici di ciascuna delle economie europee, come per esempio la dimensione delle imprese, la specializzazione in settori ad alta intensità di conoscenza e innovazione, la cultura organizzativa; naturalmente, anche i diversi quadri normativi di riferimento influiscono in modo significativo sul modo in cui le imprese gestiscono il lavoro (Vargas Llave e Weber, 2020). Le attività economiche che si adattano meglio al modello di lavoro da remoto sono quelle professionali, scientifiche, tecniche, la finanza e le assicurazioni, la pubblica amministrazione (Barbieri et al., 2020).

Durante la pandemia, si è verificato un rilevante aumento del lavoro da remoto nella maggior parte dei Paesi UE. In Italia, ad esempio, oltre il 40% dei lavoratori dipendenti ha lavorato a distanza. In termini assoluti, secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2022) i lavoratori in smart working in Italia sono passati da 570.000 nel 2019 a 6,58 milioni a marzo 2020, in pieno lockdown. Nel primo trimestre 2021 erano 5,37 milioni e nel III trimestre 4,07 milioni. Nel 2022, i lavoratori da remoto erano circa 3,6 milioni, cioè quasi 500 mila in meno rispetto al 2021. Le previsioni stimano 3,63 milioni di lavoratori in smart working per il 2023.

L'indagine condotta da Eurofound indica che nella primavera del 2022 il lavoro da remoto nel complesso è diminuito: due intervistati su tre lavorano esclusivamente dall'ufficio (Eurofound, 2022b). Con l'allentamento delle restrizioni della pandemia, molti dipendenti sono tornati nelle sedi dei loro datori di lavoro e il lavoro da casa è diminuito (il 12% dei dipendenti lavorava interamente da casa nella primavera del 2022). Allo stesso tempo, il lavoro ibrido², ovvero svolto in parte da remoto e in parte presso la sede di lavoro, ha guadagnato terreno (la percentuale di dipendenti impegnati nel lavoro ibrido è aumentata dal 14% nell'estate 2020 al 18% nell'estate 2022) e la maggior parte dei lavoratori dell'UE ha affermato di preferire il lavoro da casa più volte alla settimana nel lungo periodo.

Questa scelta avrà un impatto sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale dei territori e si inserisce nelle strategie che promuovono la transizione energetica. La riduzione degli spostamenti casa-lavoro impatta su traffico, congestione e sull'ambiente, in quanto riduce la quantità di emissioni di carbonio generate dai trasporti. Secondo uno studio di Global Workplace Analytics³, se la forza lavoro statunitense lavorasse da casa solo per la metà del tempo, le emissioni di gas serra si ridurrebbero di 54 milioni di tonnellate all'anno. Le imprese si stanno impegnando a diventare carbon negative entro il 2030 anche attraverso la promozione del lavoro da remoto e ibrido. Ad esempio, Microsoft si è impegnata a rimuovere

¹ Secondo ILO (2020), il termine lavoro a distanza comprende le seguenti modalità di lavoro: telelavoro, lavoro agile, smart working e lavoro da casa.

² Il lavoro ibrido può essere considerato come un modo di organizzare il lavoro e viene attuato nella pratica facendo riferimento all'intersezione tra lavoro da remoto e lavoro in loco (Eurofound, 2022b).

³ <https://globalworkplaceanalytics.com/>

dall'atmosfera più carbonio di quanto ne emetta. Anche Google si è impegnata a utilizzare il 100% di energia rinnovabile per i suoi centri dati e uffici entro il 2030.

Tuttavia, la letteratura non trova risultati univoci sull'effetto finale: se da una parte c'è una riduzione del pendolarismo, dall'altra i lavoratori potrebbero utilizzare di più il mezzo privato per attività ricreative, shopping, ecc. (Eurofound, 2022a). In questo contesto, risulta cruciale che la politica industriale italiana e il nuovo PNIEC (Piano Nazionale Integrato per l'Energia ed il Clima) definiscano una strategia per promuovere anche l'elettrificazione degli autoveicoli (Compagnucci e Liakh, 2023).

La nuova geografia del lavoro

A partire dallo scoppio della pandemia, i lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*) hanno iniziato a lavorare principalmente da casa (a volte anche da una seconda casa in località di villeggiatura) in aree suburbane o semiperiferiche, riducendo il pendolarismo quotidiano verso i centri urbani, e "svuotando" il centro delle grandi città. In alcuni casi, abbiamo assistito anche a una vera e propria delocalizzazione residenziale, con lo spostamento di abitanti dalle grandi città verso le aree suburbane e periferiche; questo sia in Europa (si veda il caso di Londra), ma soprattutto negli Stati Uniti (New York e San Francisco).

Come rilevato da Gokan et al. (2022) il lavoro a distanza ha due importanti implicazioni per le città: (i) crea una nuova divisione tra lavoratori qualificati e non qualificati, in quanto i primi sono per lo più in grado di lavorare da casa, mentre i secondi sono impiegati in occupazioni che richiedono la presenza fisica; (ii) determina una riduzione del costo del pendolarismo per i lavoratori qualificati, che rende conveniente per loro spostare la residenza in periferia o in altre città più piccole dove le case sono più accessibili.

Ramani e Bloom (2021) hanno misurato l'effetto della pandemia sui flussi migratori e sui mercati immobiliari all'interno e tra le città degli Stati Uniti, arrivando a proporre il cosiddetto "effetto ciambella": circa il 15% della popolazione e delle attività commerciali si è spostato dal centro delle grandi città durante il primo anno della pandemia verso le aree di prima cintura. Gupta et al. (2022) hanno stimato come il lavoro da remoto possa provocare un deprezzamento del valore degli uffici a New York pari al 39% rispetto ai livelli pre-pandemia. Delventhal et al. (2022) nello studio sull'impatto del lavoro da casa sull'area metropolitana di Los Angeles, hanno rilevato che (i) i residenti si sono spostati in periferia, (ii) la congestione del traffico è diminuita e i tempi di percorrenza si sono ridotti, (iii) i prezzi medi degli immobili sono variati, con un calo nelle zone centrali e un aumento nelle periferie. Similmente, Londra sta vivendo un esodo di lavoratori altamente qualificati, alla ricerca di alloggi meno costosi e di uno stile di vita migliore in città più accoglienti (Gokan et al., 2022).

Gli studi condotti in Italia e in Spagna mettono in discussione l'"effetto ciambella" osservato negli Stati Uniti come tendenza universale causata dal COVID-19. Mariotti et al. (2022), nello studio sulla regione Lombardia, hanno registrato un calo di presenze nei quartieri centrali di Milano e un aumento nelle aree periferiche durante la pandemia (2020), rispetto al 2019. Inoltre, sono risultati più attrattivi per i lavoratori a distanza, rispetto al 2019, i comuni vicini a Milano con un'alta connessione a banda larga, un'alta concentrazione di lavoratori della conoscenza e di immigrati stranieri. Negli anni successivi al 2020, si rileva invece un rientro delle presenze nella città di Milano, come testimoniato dall'aumento delle transazioni immobiliari e dall'aumento del valore degli immobili, tendendo quindi verso una "città gentrificata"⁴. Similmente, nel caso della Spagna, González-Leonardo et al. (2023) hanno riscontrato un calo del 30% negli acquisti di abitazioni durante il lock-down nel 2020, seguito da un aumento significativo a partire dal 2021 nelle aree rurali e urbane, comprese le città centrali, i sobborghi, le città e le aree rurali, che ha superato il livello precedente alla pandemia.

⁴ Diciamo che la città si è gentrificata quando i lavoratori qualificati scelgono di stabilirsi nelle vicinanze del central business district (CBD). In caso contrario, abbiamo una città in cui l'area centrale della città è occupata da lavoratori non qualificati (Gokan et al., 2022).

I nuovi luoghi del lavoro e il near working

La casa non è sempre considerata il luogo ideale dove lavorare: i lavoratori lamentano dotazioni tecnologiche non adeguate, senso di isolamento, difficoltà nel bilanciamento vita privata-lavoro e sensazione di essere sempre connesso (Osservatorio Smart Working, 2022). In questo contesto si inseriscono i cosiddetti nuovi luoghi del lavoro, detti anche “terzo luogo” (Oldenburg, 1989), a cavallo tra il “primo luogo” (casa) e il “secondo luogo” (ufficio), che possono rappresentare una valida alternativa al lavoro presso l’abitazione. La tipologia più diffusa è lo spazio di coworking, definito come un *serendipity accelerator*, ideato per ospitare lavoratori specializzati prevalentemente nei settori ICT e creativi: i coworkers. Tra i nuovi luoghi del lavoro, sia formali che informali, oltre ai coworking, sono nati gli spazi collaborativi e flessibili, i maker space, i fab-lab, i living lab, gli spazi ibridi socio-culturali; infine, spazi dedicati a funzioni “tradizionali”, come le biblioteche pubbliche e le caffetterie, hanno scoperto nuove vocazioni.

Il cambiamento nei tempi e negli spazi del lavoro ha riguardato e sta riguardando sia i lavoratori che i datori di lavoro: molte imprese, infatti, stanno modificando il proprio assetto organizzativo, investendo in spazi flessibili e ibridi per valorizzare al massimo le interazioni e le relazioni, soprattutto in una situazione in cui i lavoratori vanno in ufficio solo alcuni giorni alla settimana. Si tratta di spazi spesso più vicini alla residenza dei propri dipendenti, talvolta condivisi con altre imprese o gestiti da terzi specializzati. Una indagine condotta a fine 2021 e rivolta ai gestori degli spazi di coworking in Italia mostra che il 46% degli spazi ospitava nomadi digitali e/o lavoratori da remoto (Lo Russo e Mariotti, 2022).

Le amministrazioni pubbliche hanno ampiamente dibattuto sulla forma e sulle funzioni della città e stanno promuovendo l’idea di un ambiente urbano più accogliente, che permetta a cittadini e city users di raggiungere a piedi, nell’arco di 15 minuti, i principali servizi attraverso la riorganizzazione delle funzioni (spazi verdi, servizi, luoghi del lavoro, ecc.) al fine di rispondere alla logica trasversale della prossimità piuttosto che a quella di auto-contenimento del quartiere.

In questo quadro, i nuovi luoghi del lavoro potrebbero non essere più solo spazi attrezzati per lo svolgimento di attività lavorative, ma diventare ambienti polifunzionali (dotati di servizi per la cura dei bambini, l’aggiornamento delle competenze professionali, l’aggregazione e la socializzazione, ecc.) che possano riequilibrare il bilanciamento vita privata-lavoro. In questo senso, sono interessanti i primi coworking di Praga con servizi di baby-sitting così come la collocazione, in Norvegia o in Catalogna, di spazi di coworking all’interno di biblioteche pubbliche in quartieri periferici o in aree suburbane o rurali, pensati per ridurre il pendolarismo.

Inoltre, i policy makers promuovono il near working in spazi terzi che possono ospitare i lavoratori da remoto, sia nelle grandi città, sia nelle aree periferiche nel Mezzogiorno del Paese. Nel panorama italiano, il caso della città di Milano merita un approfondimento perché dal 2012 ha promosso numerosi progetti socio-culturali, e potenziato la diffusione sia di spazi di coworking (119 spazi nel 2022), che di spazi ibridi socio-culturali innovativi (26 spazi nel 2022). Questi ultimi offrono servizi socio-culturali, coniugando diverse funzioni (come ciclofficine, fab-lab, spazi mostre, coworking e ostelli, etc.), avviando processi di innovazione sociale con le comunità locali, e aumentando la coesione e l’inclusione sociale nei quartieri, soprattutto in quelli periferici. Nei primi mesi del 2021, il Comune di Milano ha promosso il lavoro di prossimità (near working), cioè ha consentito ai dipendenti pubblici del Comune di svolgere le proprie attività lavorative presso sedi dislocate dell’ente, sedi poco utilizzate da grandi imprese appartenenti ad Assolombarda, o all’interno di spazi di coworking o biblioteche pubbliche in prossimità della propria abitazione, al fine di ridurre gli spostamenti e quindi il rischio di contrarre il virus sui mezzi pubblici (Tajani, 2021). Al contempo, è stata emanata la prima Delibera a livello nazionale (N. 1231 del L 24/09/2021) che riconosce gli spazi ibridi e definisce le linee di indirizzo per istituire, in via sperimentale, un elenco di luoghi di innovazione socioculturale a Milano.

Raccomandazioni per la politica e l'industria nazionale

Nel policy brief sono stati discussi i cambiamenti, accelerati dalla pandemia COVID-19, nei tempi, negli spazi del lavoro e nella geografia del lavoro, presentando in particolare il caso italiano e della città di Milano. Si tratta di evidenze estremamente rilevanti anche per il tema della mobilità sostenibile e, più in generale, delle soluzioni volte a promuovere la transizione energetica.

A fronte degli innumerevoli aspetti positivi del lavoro da remoto, come un migliore bilanciamento vita privata-lavoro e la riduzione del pendolarismo, con conseguenti effetti positivi sull'ambiente, questa modalità di lavoro ha però anche ampliato le disuguaglianze, favorendo i lavoratori della conoscenza e privi di carichi familiari, rendendo urgenti interventi di policy volti a riequilibrare questi divari, primo tra tutti quello di genere (Alfano et al., 2023).

Inoltre, il lavoro da remoto e ibrido ha rilevanti implicazioni territoriali: quando non applicano stabilmente modalità di lavoro da remoto, i lavoratori qualificati privilegiano la vicinanza al centro città, che diventa così sempre più gentrificata. Viceversa, quando la quota di lavoro da remoto supera una certa soglia, le persone qualificate preferiscono risiedere in periferia, dove i costi sono minori. In questo caso, siamo in presenza di una "città a ciambella", il cui centro diventa sempre meno vivace, come nei casi di New York e Los Angeles (Gokan et al., 2022).

Date le recenti tendenze, caratterizzate perlopiù da lavoro ibrido, le autrici non prevedono una fuga e svuotamento massivo dalle grandi città italiane, come avvenuto negli USA. Tuttavia, anche altre variabili, come l'andamento dei valori immobiliari, giocheranno un ruolo decisivo nel rimodellare le città. È infatti complesso prevedere in quale misura l'aumento dei valori immobiliari di una città, quale ad esempio Milano, inciderà sulla parziale espulsione di una fascia della popolazione a reddito medio-basso ad includere anche giovani studenti e lavoratori e quali le conseguenze sulla sostenibilità della città.

La fine della pandemia COVID-19 avrà delle ripercussioni sulla regolazione del lavoro da remoto e ibrido, con conseguenti effetti sulla geografia del lavoro, sui tempi e spazi del lavoro. È quindi difficile prevedere l'impatto del lavoro da remoto sulla dispersione dei lavoratori della conoscenza a livello locale, nazionale e internazionale. Amministrazioni locali di tutto il mondo mirano ad attrarre lavoratori qualificati e nomadi digitali, come nel caso di Tulsa, in Oklahoma, Venezia con il progetto Veniwhere, Irlanda con il progetto Our Rural Future plan, e diversi Paesi, quali Portogallo e Grecia, con la digital nomad visa.

L'"esperimento" di remote working massivo a cui abbiamo assistito in questi anni di pandemia ha rappresentato un punto di rottura: se è vero che la diffusione del lavoro da remoto ha raggiunto il suo picco massimo nel lockdown, per poi decrescere progressivamente, allo stesso tempo, le autrici pensano che non si tornerà al livello pre-pandemico. Forme di lavoro ibrido caratterizzeranno il nostro prossimo futuro, considerando anche il fatto che sempre più giovani che si affacciano al mondo del lavoro chiedono la possibilità di lavorare da casa almeno qualche giorno alla settimana in fase di colloquio. Inoltre, il lavoro da remoto si è dimostrato una straordinaria fonte di resilienza per le economie territoriali terziarizzate, creando una "expertise" per affrontare eventuali futuri shocks.

Le strategie che promuovono la transizione energetica dovranno tenere in considerazione anche le dinamiche generate dal lavoro da remoto e ibrido, a sia livello istituzionale (i.e., Piano Nazionale Integrato per l'Energia ed il Clima) sia industriale. Le imprese, infatti, dovranno considerare le sempre più frequenti richieste dei lavoratori di svolgere le proprie mansioni lavorative a distanza per garantire loro un migliore equilibrio vita privata-lavoro.

Infine, è importante definire un'adeguata governance delle città soprattutto nell'attuale contesto di politica economica nel quale il PNRR consente la realizzazione di importanti investimenti pubblici mirati alla trasformazione dell'economia. Analogamente, è importante prevedere strumenti per favorire la cooperazione tra diverse città e tra le città e il loro territorio (Croce, 2021). In questa logica, il Piano Nazionale Integrato per l'Energia ed il Clima dovrebbe promuovere il ruolo dei Comuni che, in quanto enti locali più vicini ai cittadini, potrebbero favorire la diffusione degli strumenti funzionali alla decarbonizzazione (Compagnucci e Liakh, 2023).

Riferimenti bibliografici

- Alfano, V., Mariotti, I., Marra, M., Vecchione, G. (2023), I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work-life balance satisfaction, *Regional Studies, Regional Science*, forthcoming.
- Barbieri T., Basso G., Scicchitano S. (2020), Italian workers at risk during the Covid-19 epidemic, Roma, Inapp, WP, 46 <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/661>
- Compagnucci L., Liakh O. (2023), Il Piano Nazionale Integrato per l'Energia ed il Clima (PNIEC): Analisi e scenari per l'industria nazionale, *cmet Policy Brief*
- Croce G. (2021) L'irresistibile attrazione tra città e lavoro: analisi economica e cambiamento tecnologico, *Sindacalismo*, 47 (3), 9-25.
- Delventhal M.J., Kwon E., Parkhomenko A., (2022) How do cities change when we work from home?, *Journal of urban economics*, 127, 1-20.
- Eurofound, (2022a), Is telework really 'greener'? An overview and assessment of its climate impacts, Eurofound working paper, Dublin.
- Eurofound (2022b), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Gokan T., Kichko S., Matheson J.A., Thisse J.-F., (2022) How the Rise of Teleworking Will Reshape Labor Markets and Cities, CESifo w.p. 9952.
- González-Leonardo, M., Rowe, F., Vegas-Sánchez A. (2023), A 'donut effect'? Assessing housing transactions during COVID-19 across the Spanish rural-urban hierarchy, *Regional Studies, Regional Science*, vol. 10, NO. 1, pp. 471-473, <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2191684>
- Gupta A., Mittal V., Van Nieuwerburgh S., (2022). Work From Home and the Office Real Estate Apocalypse, NBER w.p. 30526.
- ILO (2020), COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work, 5 giugno, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf
- Lo Russo M., Mariotti I. (2022), L'impatto della pandemia Covid-19 sulla sostenibilità e resilienza degli spazi di coworking, in Montanari F., a cura di, *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*, Franco Angeli, Milano, pp.71-78.
- Mariotti I. (2021), Il lavoro a distanza svuota le città?, in Bellandi M., Mariotti I., Nisticò R. (a cura di), *Città e periferie alla prova del Covid-19: dinamiche territoriali, nuovi bisogni, politiche*, Roma, Donzelli, pp. 25-36.
- Mariotti I., Di Matteo D., Rossi F. (2022) Who were the losers and winners during the Covid-19 pandemic? The rise of remote working in suburban areas, *Regional Studies, Regional Science*, 9:1, 685-708, DOI: 10.1080/21681376.2022.2139194
- Oldenburg, R. (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Da Capo Press.
- Osservatorio Smart Working (2022), *Rivoluzione smart working: un futuro da costruire adesso*, Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, www.osservatori.net.
- Ramani A., Bloom N. (2022), The Donut Effect of Covid-19 on Cities, NBER Working Paper No. 28876, <http://www.nber.org/papers/w28876>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, n.2020/05, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkabilityand-covid-19-crisis-new-digital-divide_en.
- Tajani, C., (2021). *Città prossime. Dal quartiere al mondo: Milano e le metropoli globali*. Guerini e Associati.
- Vargas Llave, O., Weber, T. (2020). Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements, new forms of employment series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.