



Lo smart working in numeri

ANNO 2024

Rapporto n° 04/2025

A cura
Centro Studi, Territorio e Ambiente

Indice Contenuti

1. In sintesi	1
2. Introduzione	5
3. I dati di confronto internazionale	7
4. Lo smart working nei dati amministrativi di Zucchetti	11
Il quadro dei numeri nel 2024	13
Il trend rispetto al 2023	20
5. Lo smart working nelle aziende di Assolombarda	23
Il margine estensivo	24
Il margine intensivo	25
Distribuzione settimanale dello smart working	25



In sintesi

IL QUADRO DEL 2024

Secondo Eurostat **in Italia nel 2024** la percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che svolgono il proprio **lavoro occasionalmente o abitualmente da casa** è pari al **10,3%** (corrispondente a **2,384 milioni di lavoratori**), agli ultimi posti tra i 27 Paesi UE e inferiore rispetto alla **media europea del 22,6%**.

I **dati¹ amministrativi sulle presenze al lavoro** raccolti nel database **Zucchetti**, azienda leader nel settore dei software gestionali, si confermano una preziosa fonte conoscitiva che consente di aggiungere importanti dettagli alla stima statistica.

L'analisi si basa sulle informazioni relative a oltre **1 milione di lavoratori** alle dipendenze di più di **15 mila aziende²**; l'area territoriale è stata circoscritta al Nord Italia, dove l'elevata concentrazione di aziende che scelgono il sistema gestionale di Zucchetti assicura una adeguata rappresentatività del dato. Circa il 35% delle aziende e dei lavoratori del campione esaminato è localizzato nelle province di Milano, Monza, Lodi e Pavia, che costituiscono l'area di competenza di Assolombarda.

Stando all'analisi dei dati amministrativi, la **quota media di smart worker nel Nord Italia raggiunge l'11,1%**, un dato coerente con il 10,3% medio nazionale stimato da Eurostat.

¹ Elaborati in forma aggregata e salvaguardando l'anonimato dell'azienda.

² Il campione di aziende e lavoratori analizzato rappresenta una parte dell'ampio database Zucchetti. Imprese e relativi dipendenti sono stati selezionati sulla base di una precisa esigenza metodologica, ovvero la disponibilità di tutte le informazioni considerate dallo studio.

Più nel dettaglio, la percentuale si colloca al **14,6% nell'area Assolombarda**, contro l'8,8% del resto del Nord.

Nella Città Metropolitana di **Milano** la quota di lavoratori che svolge, almeno parzialmente, la propria attività da casa raggiunge il **15,2%**, con punte del **16,5%** nelle aziende ubicate nel Comune di Milano (contro l'11,4% dell'hinterland).

Una delle più significative analisi consentite dal database amministrativo Zucchetti è quella con le caratteristiche del lavoratore, in particolare rispetto alla sua **età**. I dati confermano che fino ai *millennials* (lavoratori nati prima del 1996) **la quota di smart worker cresce al diminuire dell'età**. Tra gli appartenenti alla generazione Z (under 27) invece la quota è la più bassa, essendo molti di questi giovani sono neoassunti in fase di inserimento, impegnati quindi in attività che richiedono la presenza.

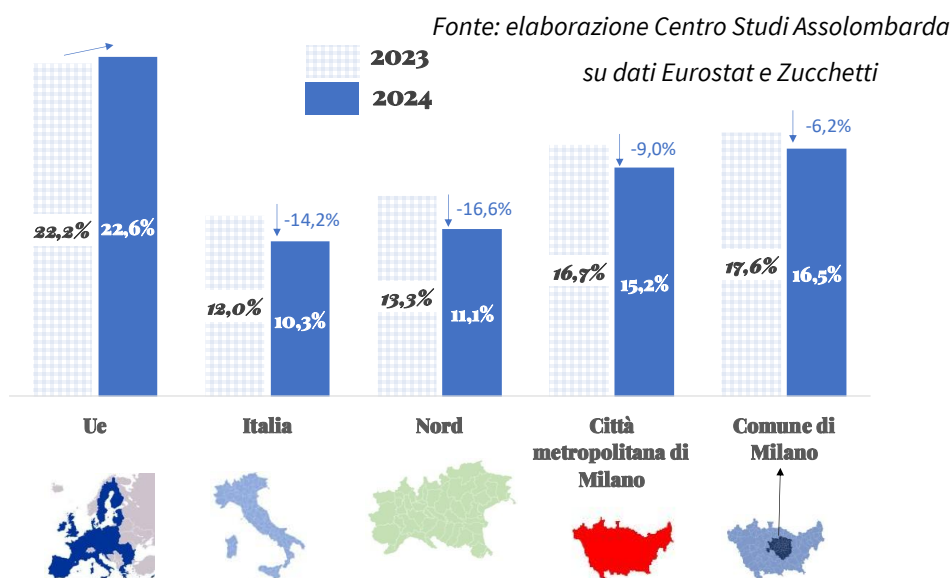
Stando all'indagine sul lavoro, condotta tra le **aziende aderenti a Confindustria**, il ricorso allo smart working risulta più intenso, in quanto la base associativa è caratterizzata da una dimensione media superiore, da una maggiore concentrazione negli ambiti settoriali più compatibili con le attività da remoto (terziario innovativo e funzioni amministrative di grandi imprese manifatturiere e multinazionali) e da un maggiore orientamento all'internazionalizzazione e all'innovazione. In Lombardia **lo strumento è presente in poco meno della metà delle aziende (47%**, con punte del 58% nel territorio di Assolombarda) **e coinvolge il 28% dei lavoratori**, con picchi del 41% nelle provincie di Milano, Monza, Lodi e Pavia).

I TREND

Una quota di lavoratori interessati dal lavoro da remoto pari al 10,3% rappresenta più del doppio del 4,7% stimato nel 2019 prima della pandemia, ma è in calo rispetto al 12,0% del 2023 e ben lontano dai picchi raggiunti nel 2020 (13,6%) e nel 2021 (14,8%); la diminuzione è in controtendenza rispetto al seppur lieve aumento a livello medio europeo, salito al 22,6% dal 22,2% del 2023.

La stretta nell'utilizzo dello smart working è confermata anche dai dati del database Zucchetti che, grazie ai maggiori dettagli geografici e anagrafici degli utilizzatori, evidenziano una maggiore tenuta dello strumento nei grandi centri urbani: nelle sedi di lavoro all'interno del comune di Milano la quota di smart worker si è ridotta proporzionalmente meno: -6,2% contro il -14,2% della quota media nazionale. La minor caduta in città suggerisce che la scelta di alzare la quota di personale in presenza sia stata perseguita da un lato adottando criteri più selettivi nella definizione delle mansioni eligibili (nel comune di Milano si concentrano le funzioni più digitalizzate: amministrazione, finanza, informatica), dall'altro tenendo conto del rapporto costi-benefici dello strumento, che permette di minimizzare i disagi del pendolarismo e di razionalizzare gli spazi in aree ad alta quotazione immobiliare.

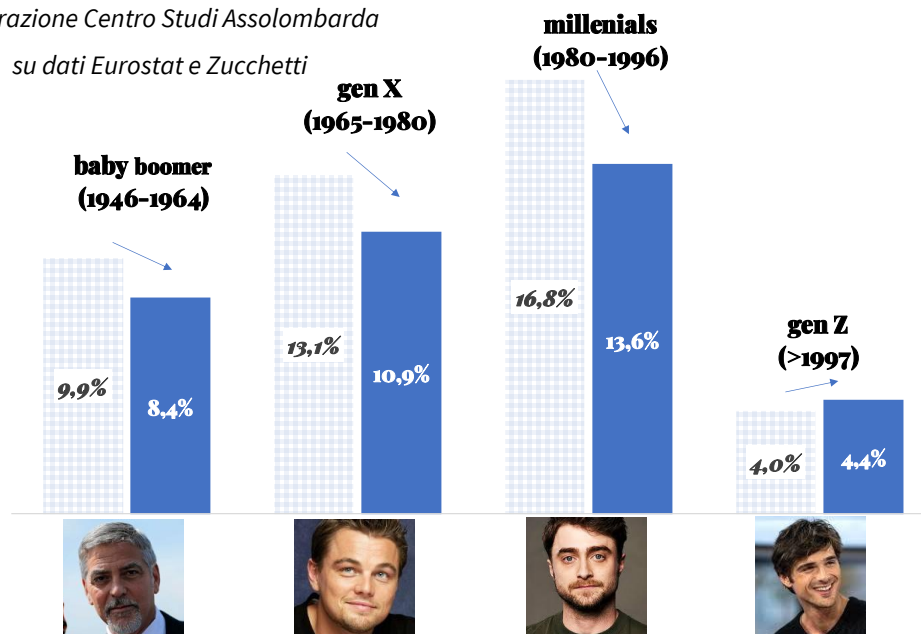
Trend 2023-2024 dell'incidenza degli smart worker (per ambito territoriale)



Inoltre la diminuzione registrata nel 2024 nell'utilizzo dello strumento ha interessato di più i *millennials*, che ne sono i maggiori fruitori), mentre la *gen Z*, in controtendenza, registra un aumento, con un sostanziale riequilibrio tra le classi di età:

Trend 2023-2024 dell'incidenza degli smart worker (per classe di età)

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Zucchetti

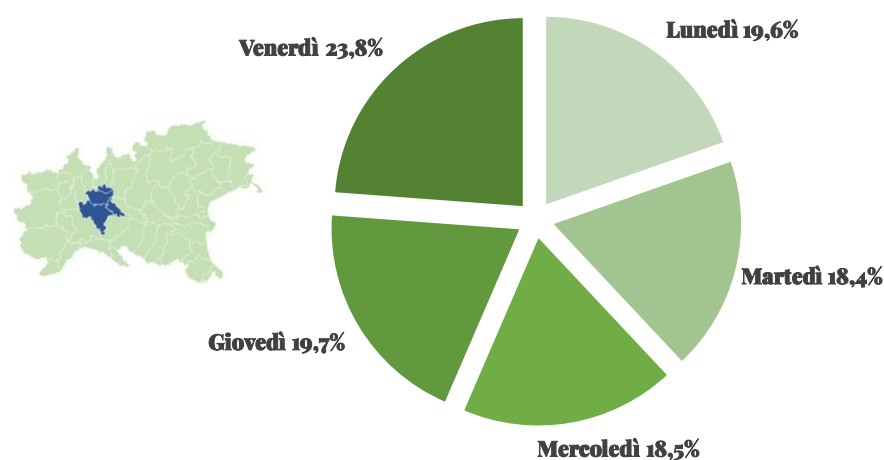


I GIORNI DI SMART WORKING

La distribuzione settimanale delle ore di smart working presente nel database Zucchetti e le informazioni sul numero di giorni concessi su base settimanale o mensile raccolte tra le aziende associate dall'indagine Assolombarda sul Lavoro sono dati particolarmente utili in un'ottica di mobilità e gestione dei flussi di pendolarismo.

Il giorno preferito per il lavoro da remoto si conferma essere, anche nel 2024 il venerdì, in cui si concentra la quota più elevata di ore, poco meno del 24%:

Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana



Quanto al numero di giorni settimanali/mensili, l'opzione più concessa è quella dei 2 giorni a settimana (o 8 al mese), che – stando all'indagine - riguarda il 55% degli *smart workers* lombardi. Rispetto alla media regionale, nell'area metropolitana di Milano risulta ampiamente più utilizzata (35% dei lavoratori da remoto, rispetto al 23% lombardo) l'opzione dei "3 e più giorni" a settimana.

Quindi chi lavora in Milano non solo ha più opportunità di lavorare da remoto, ma può farlo per un maggior numero di giorni, limitando la propria presenza a un paio di giorni la settimana.

2

Introduzione

Nel momento in cui si vuole procedere alla misurazione di un fenomeno come il lavoro a distanza, i criteri definitori condizionano in misura significativa i risultati.

Infatti, cosa stiamo misurando? Tra lavoro da remoto, telelavoro, lavoro da casa e lavoro a domicilio, il confronto internazionale risulta condizionato in misura significativa da ciò a cui l'analisi viene riferita.

Questo aspetto è stato affrontato dall'Ilo (International Labour Organization), che ha redatto una guida³ avente lo specifico obiettivo di "fornire raccomandazioni su come i quattro diversi concetti di *lavoro a distanza*, *telelavoro*, *lavoro a domicilio* e *lavoro da casa* devono essere interpretati in termini di statistiche".

Il documento propone un efficace schema sintetico che facilita la comprensione delle combinazioni tra le varie forme e le relazioni che intercorrono tra l'una e l'altra.



Come si può evincere dallo schema, tra gli *home worker* conteggiati nelle statistiche internazionali sono inclusi i lavoratori a domicilio e i telelavoratori, tipologie diverse ed

³ "Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work" (https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf).

ulteriori rispetto a quella del *lavoratore agile (smart worker)* così come definito dalla normativa italiana nell'art 18 L. 81/2017 (“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”).

Ai fini di una sistematizzazione delle diverse fonti, in questo documento vengono raccolti i diversi “numeri” disponibili sul fenomeno, in particolare:

1. I **dati Eurostat** sul numero di occupati che svolgono, almeno parzialmente, la loro attività da remoto (*marginie intensivo*), che consentono di inquadrare le dimensioni del fenomeno in Italia rispetto agli altri Paesi europei (*cap. 3 - I dati di confronto internazionale*);
2. I differenziali (territoriali, dimensionali, settoriali) relativi alla quota di lavoratori interessati, quali emergono dall'analisi dei **dati amministrativi** elaborati in forma aggregata e anonima dal software Zucchetti⁴ utilizzato dalle imprese per la gestione delle presenze (*cap. 4 - Lo smart working nei dati amministrativi di Zucchetti*);
3. La diffusione e l'intensità di utilizzo del lavoro da remoto rilevato dall'**Indagine sul lavoro** tra le aziende aderenti ad Assolombarda e alle altre associazioni territoriali lombarde⁵ (*cap. 6 - Lo smart working nelle aziende di Assolombarda*), nelle quali il fenomeno assume caratteristiche diverse rispetto alla media italiana: sono infatti imprese più concentrate nel manifatturiero e nei servizi alle imprese, spesso internazionalizzate, con uno spiccato orientamento all'innovazione e con significativi investimenti in capitale umano.

⁴ Zucchetti HR è l'offerta di tecnologie e servizi HR più ampia del mercato con 4 piattaforme pensate per ogni tipo di organizzazione e più di 60 software e app mobile con cui è possibile gestire tutti i processi che coinvolgono le persone: payroll, presenze, assenze e piani ferie, recruiting, HCM, budget e costi del personale, pianificazione attività, trasferte e mobilità, welfare, sicurezza sul lavoro, gestione rischi e audit, appalti, prenotazioni di scrivanie e asset.

La proposta tecnologica e la presenza capillare nel mercato italiano fanno di Zucchetti un punto di riferimento per i processi HR.

⁵ Assolombarda ha collaborato con Confindustria Brescia, Confindustria Bergamo, Confindustria Varese, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Mantova, Associazione Industriali Cremona, Confindustria Alto Milanese, sotto l'egida di Confindustria Lombardia

3

I dati di confronto internazionale

Le statistiche ufficiali di confronto europeo, messe a disposizione da Eurostat raccogliendo quelle prodotte dai diversi istituti statistici nazionali (tra cui Istat) attraverso le indagini sulle Forze di Lavoro, evidenziano le persone che lavorano abitualmente o saltuariamente da casa (*home worker*).

Nello schema proposto dall'Ilo corrisponde all'area evidenziata in rosso, che - come detto - arriva ad includere i *lavoratori a domicilio* ed i *telelavoratori*.



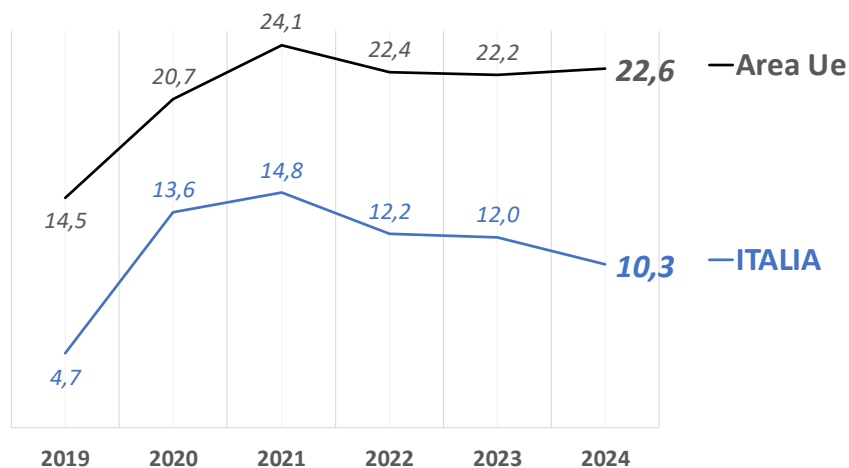
La rapida diffusione dello smart working (o lavoro agile) dai primi mesi dello scoppio della pandemia, infatti, ha prodotto nel nostro Paese una crescita improvvisa nella quota di lavoratori che svolgono almeno parte della propria prestazione lavorativa da casa.

La percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che affermano di aver svolto il proprio lavoro occasionalmente o abitualmente da casa è infatti triplicata nel corso dei primi mesi della pandemia, passando dal 4,7 per cento della media del 2019 (fanalino di coda tra i principali partner dell'Ue27) al 13,6 della media 2020, fino a toccare il picco del 14,8% nel

2021, prima di un'inversione di tendenza che nel 2022 si registra in tutti i Paesi dell'Area Ue.

Nel 2024 in Italia la percentuale si riduce al 10,3%⁶ e si amplia il divario con l'Europa (da 10 a 12 punti percentuali), dove invece la media risale leggermente rispetto al 2023 stabilizzandosi al 22,6%:

→ Figura 1 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2019-2024)

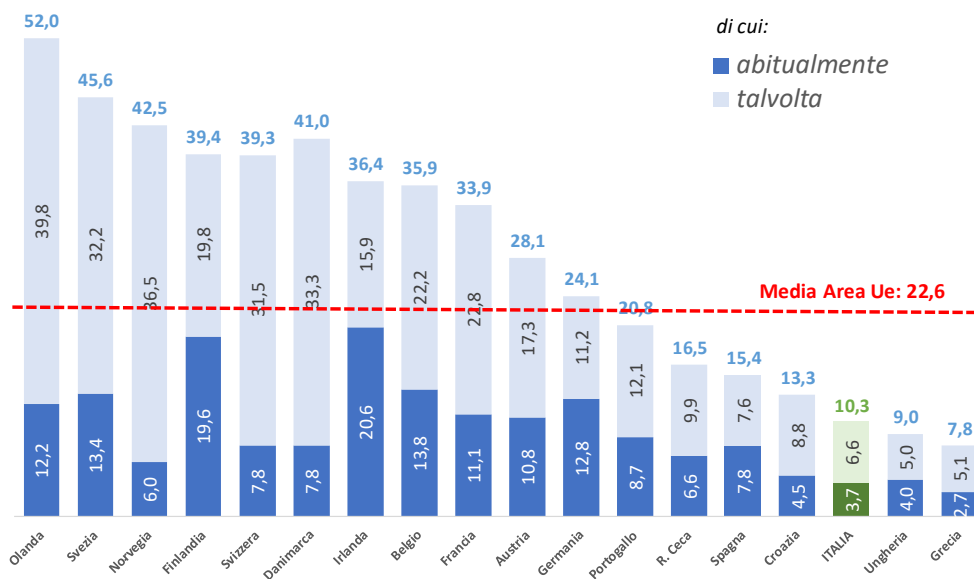


fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il 10,3%, pur rappresentando un valore percentuale doppio rispetto al pre-Covid, colloca il nostro Paese in coda alla graduatoria europea, ben distante dal 52,0% dell'Olanda, che guida la classifica, dai paesi Scandinavi (Svezia, Norvegia e Finlandia, dove il lavoro da remoto è favorito dalle condizioni ambientali estreme in certi periodi dell'anno), ma anche da paesi europei più vicini o strutturalmente simili come la Francia (33,9%) o la Germania (24,1%). Inoltre, con la consistente riduzione rilevata nel 2024 in controtendenza rispetto agli altri Paesi l'Italia si allontana ulteriormente.

⁶ Considerando che nel 2024 Eurostat quantifica in 23.150 mila il numero di occupati dell'Italia della fascia 15-64 anni, il numero di smart worker corrispondente al 10,3% è pari a 2.384 mila, quasi 400 mila in meno rispetto al 2023. Rapportati ai 18.847 mila lavoratori alle dipendenze della stessa fascia di età quantificati dall'Istat per il 2024, la percentuale sale al 12,7%.

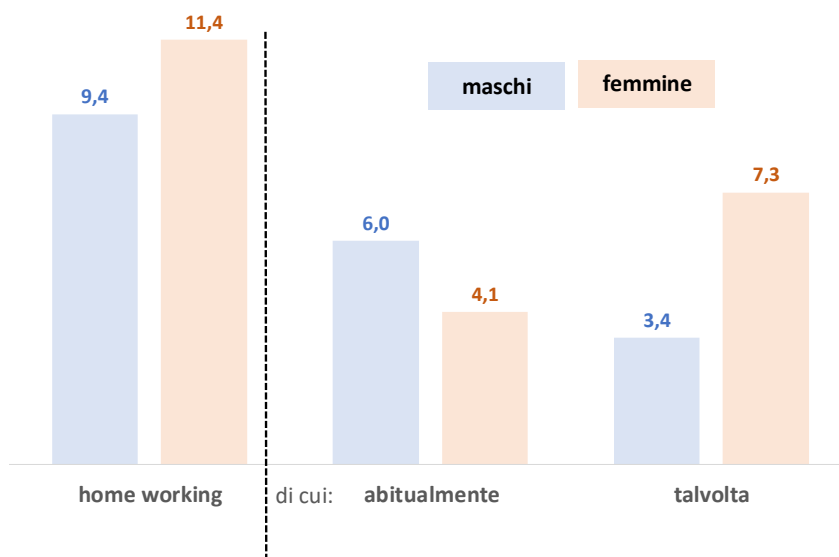
→ Figura 2 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2024)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il lavoro da casa continua a riguardare relativamente di più le donne, tra le quali nel 2024 la percentuale si colloca all'11,4%, rispetto al 9,4% degli uomini: una differenza che riguarda principalmente la possibilità di lavorare *saltuariamente* da casa, mentre l'eventualità di farlo *abitualmente* vede una prevalenza maschile.

→ Figura 3 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2024, per genere)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat



Lo smart working nei dati amministrativi di Zucchetti

Il fenomeno del lavoro da remoto trova una indiretta fonte di monitoraggio tramite osservazione anonima ed in forma aggregata dei dati delle presenze, fatta a fini amministrativi per la elaborazione del cedolino paga.

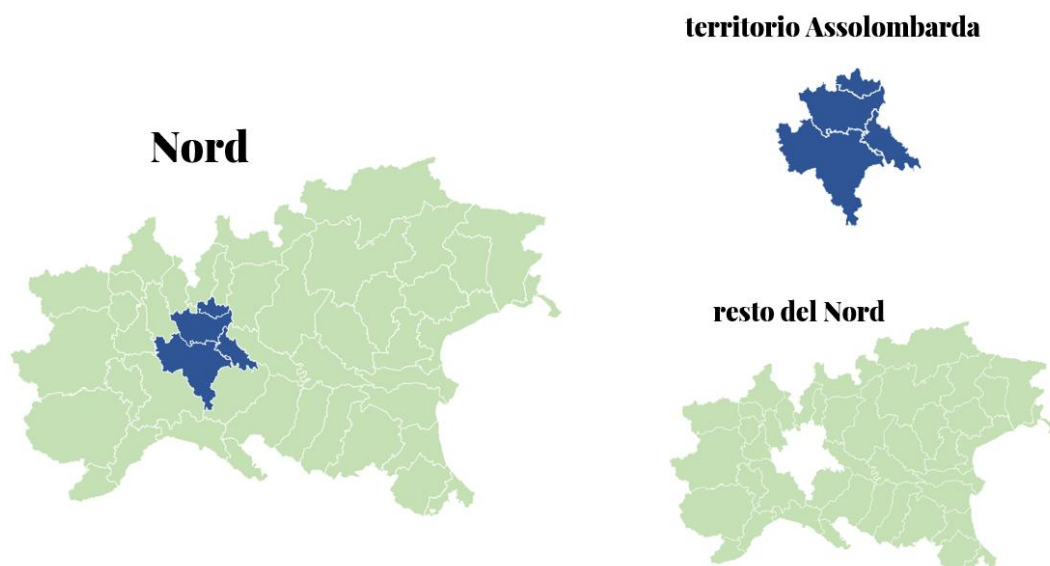
Il Gruppo Zucchetti è la prima software house in Italia per fatturato e leader nel settore dell'Information Technology e dispone di uno dei database più ricchi di informazioni sul fenomeno. In collaborazione con Assolombarda ha effettuato un'elaborazione dei dati che ha consentito di incrociare il ricorso allo smart working con le caratteristiche dei lavoratori e delle aziende. Emergono dettagli particolarmente preziosi, che arricchiscono la stima statistica generale offrendo importanti spunti di riflessione sia per i risvolti sociali del fenomeno, sia per chi in azienda gestisce le politiche del personale e deve gestire questa importante leva di *attraction*.

Il database analizzato contiene le informazioni anonime e aggregate di poco meno di 900 mila lavoratori, alle dipendenze di quasi 15mila aziende localizzate nel Nord Italia⁷, ambito territoriale al quale la presente analisi è stata circoscritta vista l'elevata

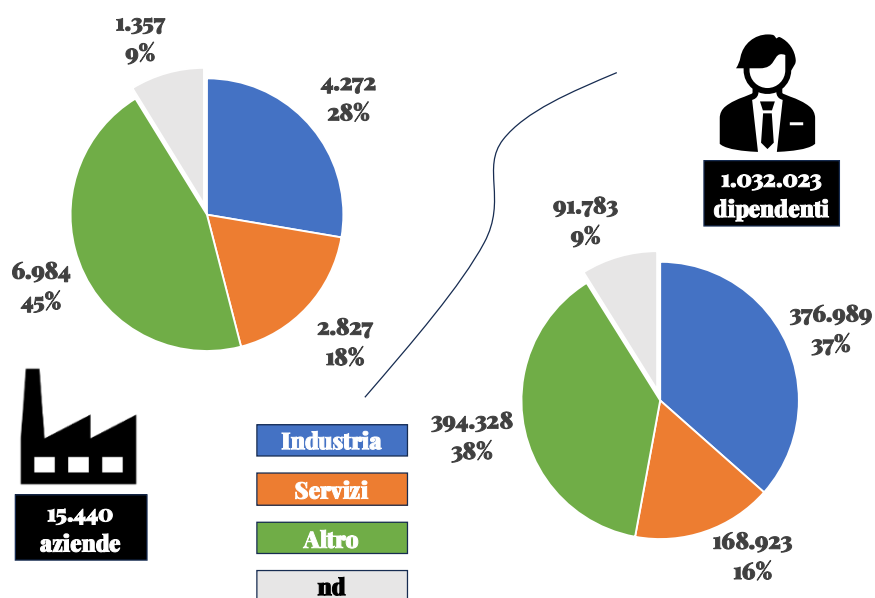
⁷ Comprende il Nord-Ovest (Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria) e Nord-Est (Veneto, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino)

concentrazione in questa area di aziende che scelgono il sistema gestionale Zucchetti, nell'ottica di una maggiore rappresentatività dei risultati ottenuti. Per motivi analoghi può essere considerata attendibile l'analisi condotta sulla porzione di territorio dato dall'unione delle provincie di competenza di Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia):

→ Figura 4 – Mappa del territorio esaminato

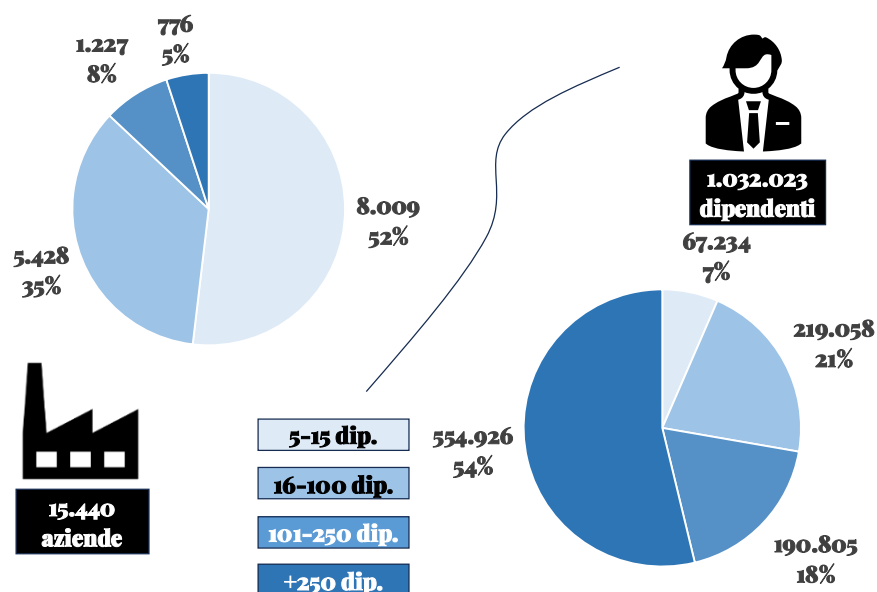


→ Figura 5 – Distribuzione aziende e dipendenti per attività svolta



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

→ Figura 6 – Distribuzione aziende e dipendenti per dimensione aziendale

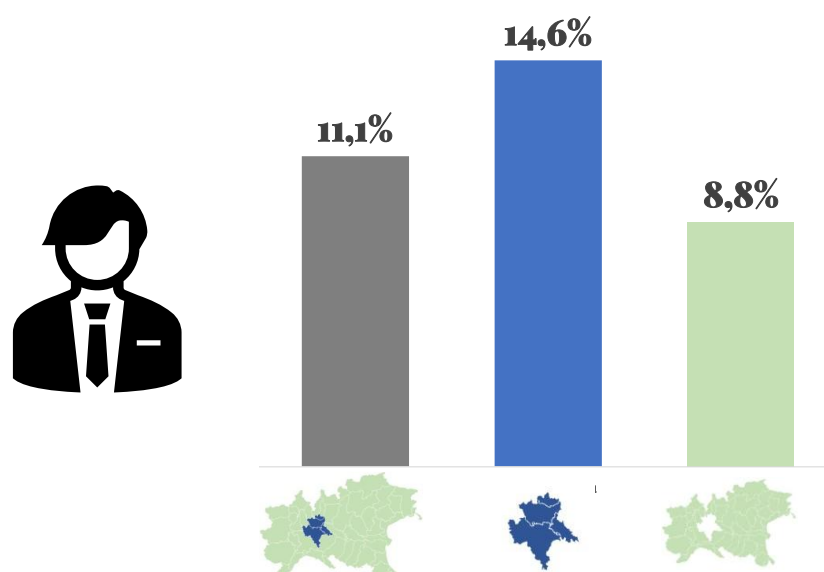


Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

IL QUADRO DEI NUMERI NEL 2024

L'elaborazione in forma aggregata dei dati anonimi contenuti nell'archivio Zucchetti sembra confermare la rappresentatività delle informazioni anche per il 2024: la quota media di smart worker nel Nord Italia si colloca infatti all'11,1%, un dato coerente con il 10,3% medio nazionale stimato da Eurostat. Più nel dettaglio, la percentuale raggiunge il 14,6% nell'area Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia), contro l'8,8% del resto del Nord.

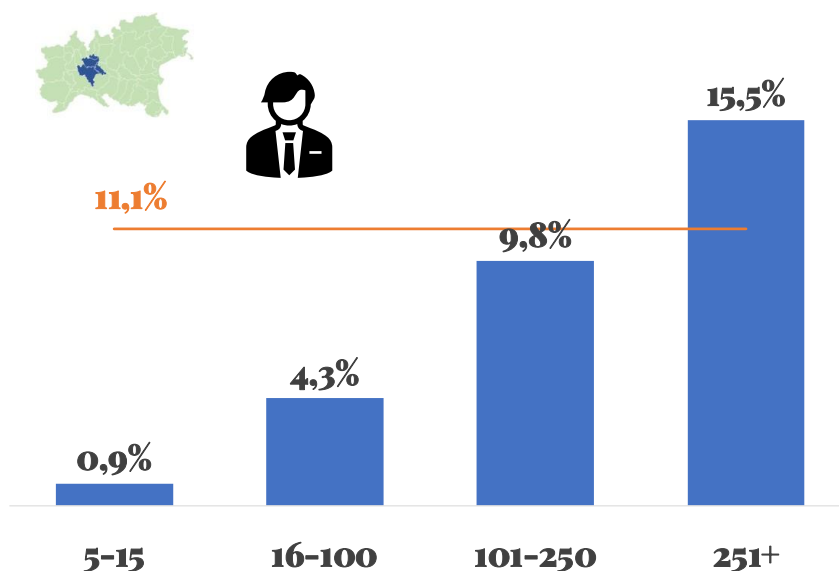
→ Figura 7 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per ambito territoriale) - 2024



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

Molto ampi si confermano i differenziali per **dimensione aziendale**. Nelle realtà di micro-dimensione (meno di 15 dipendenti⁸) la quota di dipendenti che ne usufruiscono è molto contenuta (0,9%), così come nelle aziende tra i 15 e i 100 dipendenti (4,3%). La percentuale sale al 9,8% nelle medie imprese, rimanendo quindi sotto alla media dell'11,1%, mentre nelle grandi (250 dipendenti e oltre) il personale interessato arriva al 15,5%:

→ Figura 8 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per dimensione) - 2024



⁸ Dall'analisi dei dati sono state escluse le aziende con meno di 5 dipendenti, in cui per sue specifiche caratteristiche (difficoltà di gestione, incompatibilità con le attività tipiche dei settori - commercio, servizi alla persona, ecc. - in cui queste micro-realtà aziendali si concentrano, ecc.) il fenomeno è praticamente assente.

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

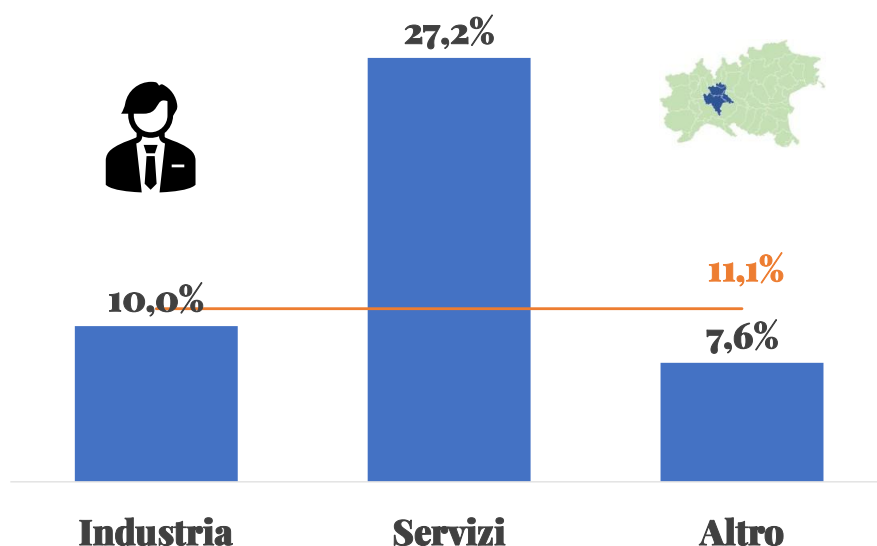
Altrettanti significativi risultano essere i differenziali per **settore di attività**.

È stata adottata una classificazione che distingue 3 macrosettori, sulla base del codice Ateco di attività:

- Attività manifatturiere in senso stretto
- Servizi alle imprese
- Altri settori

Come rappresentato nella → Figura 9, le mansioni più compatibili con l'attività da remoto si concentrano in particolare nel settore dei servizi alle imprese, dove gli smart worker incidono per il 27,2% sul totale dei dipendenti.

→ Figura 9 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per settore) - 2024



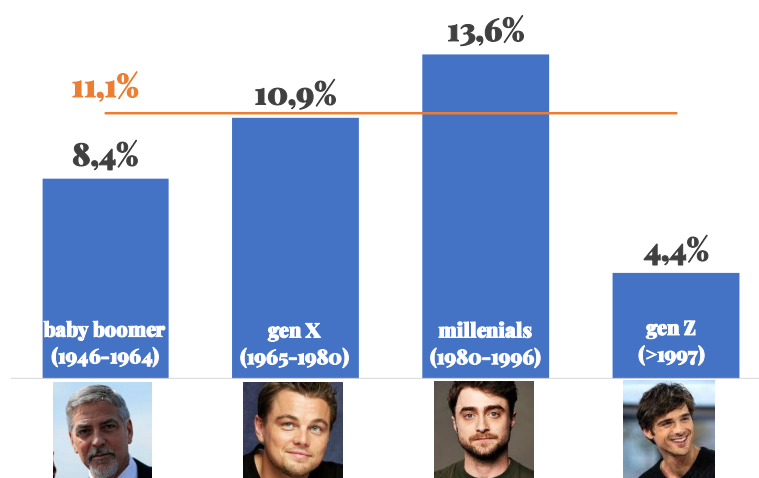
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

Nell'industria i ruoli che consentono il lavoro a distanza sono significativamente meno ma, grazie alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi, la percentuale raggiunge il 10,0%. Va peraltro anche considerato che il comparto include molte grandi realtà che, soprattutto nelle regioni più sviluppate del nostro Paese (Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna), localizzano le loro sedi amministrative e commerciali, con organici quindi le cui funzioni risultano compatibili con l'attività da remoto.

Il comparto caratterizzato dalla quota più bassa di smart worker (7,6%) è l'aggregato residuale dei servizi, che include tra gli altri i settori del commercio al dettaglio, dell'accoglienza e dei servizi alla persona in cui le attività presuppongono la presenza del lavoratore nel luogo di svolgimento delle sue attività.

Una delle più significative analisi consentite dal database amministrativo Zucchetti è quella con le caratteristiche del lavoratore, in particolare rispetto alla sua **età**.

→ Figura 10 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per classe di età) - 2024



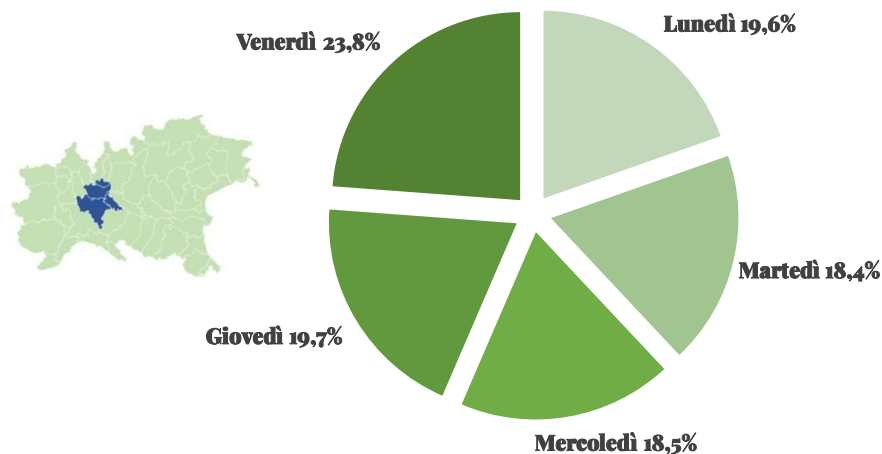
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

Come riportato in → Figura 10, fino ai *millennials* (lavoratori nati prima del 1996) la quota di smart worker sul totale dei dipendenti della stessa generazione cresce al diminuire dell'età: il fenomeno è almeno in parte riconducibile alla presumibile maggior presenza di lavoratori digitali tra i più giovani, ma anche alla crescente attenzione alla qualità della vita che si è sviluppata nelle nuove generazioni, motivo per il quale lo smart working si sta sempre più affermando come potente leva di attraction per le imprese.

Sembra contraddire questa evidenza la bassa quota di smart worker tra i lavoratori della generazione Z (under 27): tra i quali solo il 4,4% lavora da remoto. La contraddizione è solo apparente, se si contestualizza a chi è riferita l'informazione: in quella fascia di età sono infatti molti gli occupati in settori e in attività meno compatibili con la modalità del lavoro a distanza, ma soprattutto i neoassunti in fase di inserimento, impegnati quindi in attività che richiedono la presenza.

Quali sono i **giorni della settimana preferiti per il lavoro da remoto** nelle aziende del Nord Italia?

→ Figura 11 – Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana - 2024



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

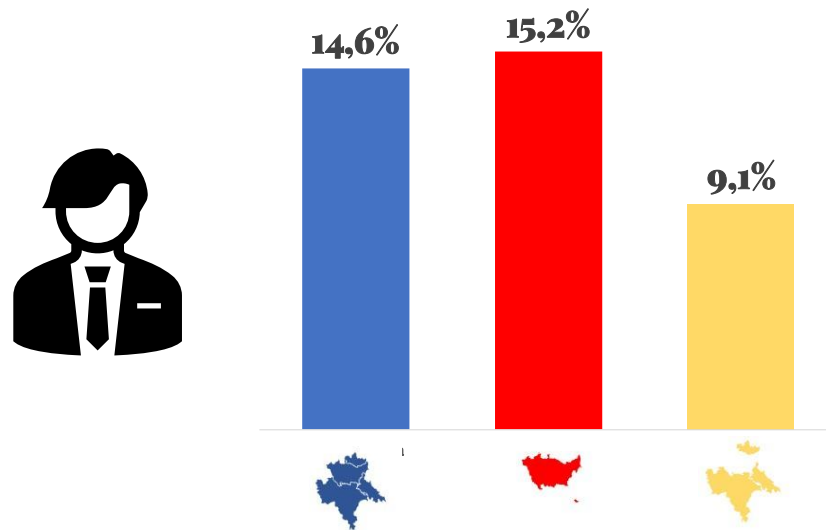
Come mostra la → Figura 11, fatto 100 il numero totale di ore di smart working, la percentuale maggiore (23,8%) si concentra il venerdì, presumibilmente proprio perché più contiguo al week end. Significativamente più bassa è la percentuale di ore di lavoro prestate a distanza nei giorni centrali, ovvero il martedì (18,4%) e il mercoledì (18,5%).

La rappresentatività del database amministrativo Zucchetti è massima nel territorio di competenza di Assolombarda, rappresentato dalle province di Milano, Lodi (dove è localizzato l'*head quarter* di Zucchetti), Monza e Pavia: sono ben 6 mila (poco meno di un terzo del totale) le aziende nel database ubicate in quest'area, con 420 mila dipendenti.

Ai fini di un'**analisi delle specificità territoriali** risulta quindi particolarmente interessante un focus su quest'area relativamente alla quota di smart worker, distinguendo – per dimensioni e caratteristiche economiche – le province di **Lodi, Monza, Pavia**) dalla Città Metropolitana di **Milano** e, all'interno di quest'ultima, il comune dall'hinterland.

Il 16,0% rilevato mediamente per le quattro province è la sintesi di situazioni molto differenziate tra la Città Metropolitana di Milano (16,7%) da un lato e Lodi, Monza e Pavia insieme (10,1%) dall'altro:

→ Figura 12 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (Città Metropolitana di Milano vs. Province di Lodi, Monza, Pavia) - 2024



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

Le ragioni di questo ampio differenziale sono facilmente spiegabili.

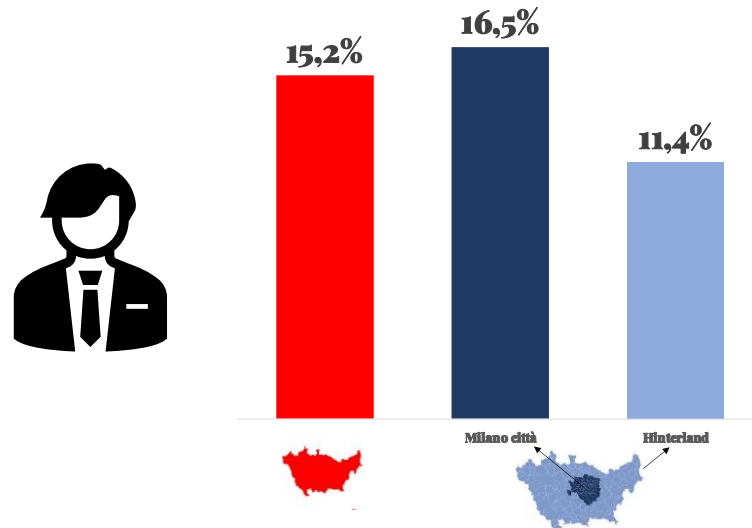
Da un lato, per la diversa struttura economica dei due contesti⁹: Milano è senz'ombra di dubbio la capitale italiana del terziario innovativo, il settore che più soddisfa le esigenze operative del lavoro a distanza, mentre le altre tre province hanno una più spiccata vocazione manifatturiera e la presenza di importanti filiere di natura diversa (si pensi alla logistica nel pavese e nel lodigiano).

Anche ragioni di natura immobiliare e di mobilità possono concorrere nella spiegazione: l'elevato costo degli uffici a Milano e le difficoltà connesse al pendolarismo suggeriscono senza dubbio, a parità di condizioni, una maggiore propensione di aziende e lavoratori a utilizzare lo smart working nella città metropolitana rispetto agli altri territori considerati.

Valgono ancor più le stesse considerazioni se oggetto del confronto sono il **comune di Milano e il suo hinterland**: come mostra il grafico successivo la percentuale di smart worker supera il 16% nel centro di Milano, a fronte dell'11,4% del resto dell'area metropolitana.

⁹ Maggiori dettagli sulle differenze economiche tra i 4 territori sono disponibili nei Booklet Territorio, predisposti dal Centro Studi Assolombarda (<https://www.assolombarda.it/investire-sul-territorio>)

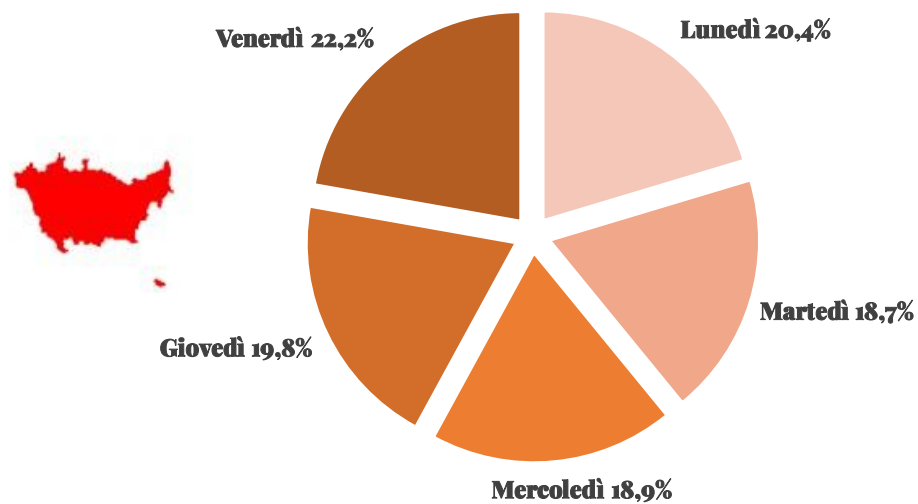
→ Figura 13 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (Milano) - 2024



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

Si conferma anche per Milano la concentrazione delle ore di smart working al venerdì, con una quota del 22,2% delle ore complessive di smart working settimanali.

→ Figura 14 – Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana - 2024

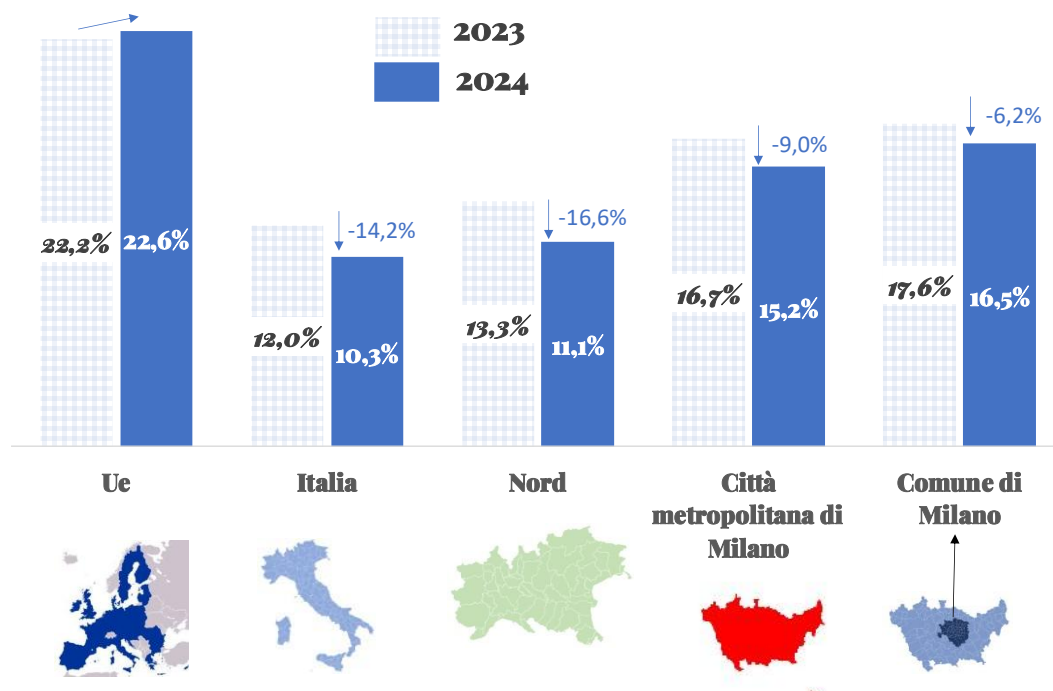


Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2024

IL TREND RISPETTO AL 2023

La disponibilità dei dati Zucchetti anche per il 2023¹⁰ consente un'analisi del trend tra i due anni.

→ Figura 15 – Trend 2023-2024 dell'incidenza degli smart worker (per ambito territoriale)



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Zucchetti

A livello di Unione Europea, nel 2024 la percentuale di smart worker è, seppur lievemente, aumentata rispetto al 2023; il dato italiano risulta invece in controtendenza, con un calo di 1,7 punti percentuali (dal 12,0% al 10,3%) che corrisponde al -14,2%.

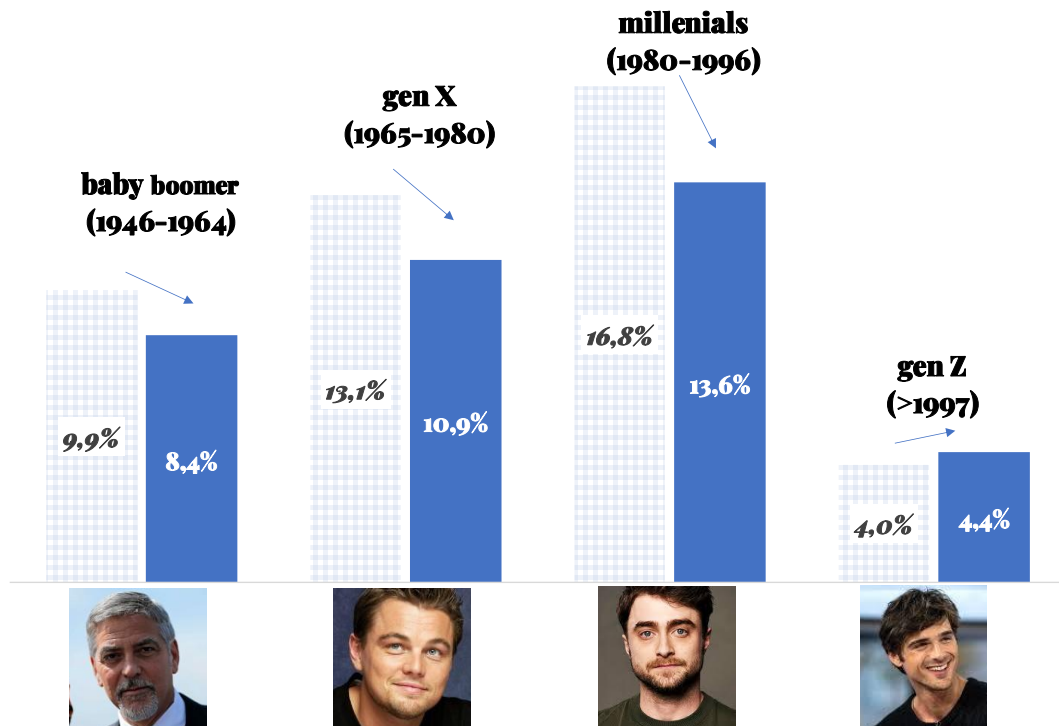
L'elaborazione dei dati presenti nel database Zucchetti conferma la diminuzione nell'ambito territoriale esaminato, con significative differenze. Se nelle regioni del Nord il calo è di 2,2 punti percentuali (dal 13,3% all'11,1%), che valgono un -16,6%, nella città metropolitana di Milano il differenziale è di soli 1,5 punti percentuali (dal 16,7% al 15,2%, pari al -9,0%) e nel comune di Milano addirittura di soli 1,1 punti percentuali (dal 17,6% al 16,5%), con una perdita quantificabile nel -6,2%.

I dati sembrano quindi mostrare che nel 2024 l'utilizzo dello smart working ha subito un "giro di vite", che ha però coinvolto maggiormente i lavoratori lontani dai grandi centri urbani. Sono state probabilmente considerate le maggiori ricadute positive sul benessere dei pendolari e i maggiori costi delle postazioni di lavoro nelle metropoli.

¹⁰ [Smart working in numeri - 2023](#), Centro Studi Assolombarda

Anche per classe di età il trend tra il 2023 ed il 2024 non è stato omogeneo. Il calo ha interessato più i *millennials* (-3,2 punti percentuali, quasi il 20% in meno rispetto all'incidenza del 2023), mentre per la *gen Z* si registra addirittura un aumento. In sostanza, la stretta del 2024 porta con sé un riequilibrio tra le classi di età, con una contrazione del differenziale complessivo a 9,2 punti percentuali dai 12,8 del 2023.

→ Figura 16 – Trend 2023-2024 dell'incidenza degli smart worker (per classe di età)



6

Lo smart working nelle aziende di Assolombarda

Il Sistema Confindustria conduce annualmente una indagine sul mercato del lavoro¹¹ con lo scopo di monitorare l'evoluzione di vari aspetti legati all'organizzazione del lavoro. La base associativa ha infatti caratteristiche specifiche, se non altro per essere principalmente costituita da imprese manifatturiere e del terziario innovativo, rispetto alle quali la maggior parte delle statistiche condotte sulla totalità dei 4,5 milioni di unità locali censite dall'Istat risultano poco significative.

La dimensione è superiore alla media, essendo escluse le imprese artigiane.

Inoltre, in virtù del vincolo associativo le associate sono mediamente più internazionalizzate (molte sono multinazionali), denotano un maggiore orientamento all'innovazione (e alla digitalizzazione dei processi produttivi) e, proprio per questi motivi, mediamente effettuano significativi investimenti in capitale umano.

Ne consegue l'interesse a monitorare l'evoluzione degli strumenti di gestione del personale e a conoscere la diffusione e le modalità di utilizzo delle principali leve di *attraction* e *retention*: tra queste una posizione di primaria importanza riveste sicuramente lo smart working.

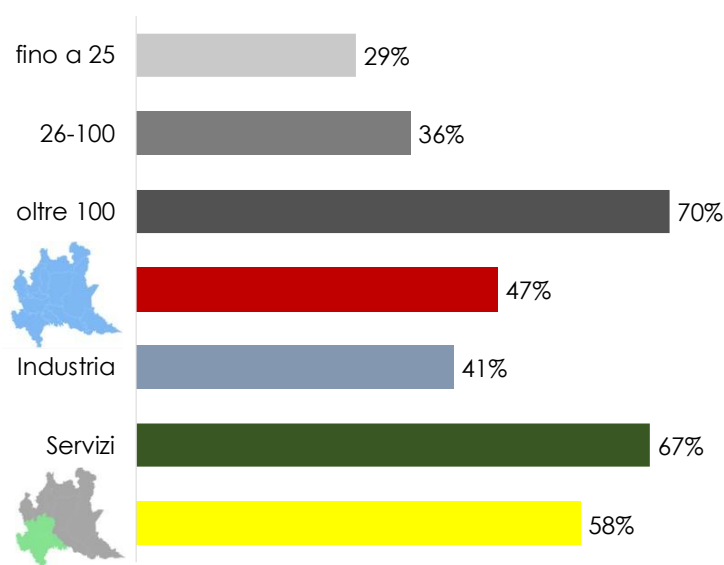
¹¹ I risultati non hanno una base di rappresentatività statistica ma, per la quantità di informazioni su cui si basano (nel 2025 hanno partecipato circa 750 aziende lombarde (di cui 240 localizzate nel territorio di competenza di Assolombarda: Milano, Monza, Lodi e Pavia) forniscono una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

I risultati ¹² che emergono dalla rilevazione confermano la specificità della base associativa di Confindustria.

IL MARGINE ESTENSIVO

Stando ai dati raccolti, durante il 2024 le aziende lombarde che hanno offerto ai propri dipendenti l'opportunità di utilizzare lo *smart working* sono poco meno della metà (47%, in lieve calo rispetto al 51% del 2023), come mette in evidenza la → Figura 17:

→ Figura 17 – Incidenza % di aziende che utilizza smart working – 2023



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2024

Il ricorso a tale forma organizzativa cresce all'aumentare degli organici: si passa infatti dal 29% delle realtà di minori dimensioni al 36% delle medie imprese, fino a raggiungere quasi i tre quarti del campione (70%) nel caso delle aziende con oltre 100 lavoratori.

A fianco delle differenze dimensionali è riscontrabile anche una diversa incidenza dell'utilizzo dello *smart working* in base al settore di attività: nel dettaglio, le realtà che erogano servizi si confermano più attive, con una diffusione del 67% rispetto a quelle industriali, dove prevalgono mansioni spesso incompatibili con il lavoro da remoto, per le quali il ricorso si attesta al 41%.

La diffusione cresce sensibilmente nell'area di competenza di Assolombarda dove raggiunge il 58%: è l'effetto dell'elevato ricorso all'organizzazione del lavoro da remoto in particolare a Milano, un territorio non solo caratterizzato dall'elevata concentrazione delle tipologie di azienda con la maggiore propensione a concederlo – quelle di maggiore dimensione e dei servizi – ma anche dove la mobilità è più congestionata e sono più evidenti i vantaggi per i lavoratori del lavoro a distanza.

¹² Il presente capitolo rappresenta un estratto dei risultati relativi allo *smart working*. Il report completo (*I numeri per le Risorse Umane - 2025*), è disponibile sul sito Assolombarda (<https://www.assolombarda.it/centro-studi/i-numeri-per-le-risorse-umane-2025>).

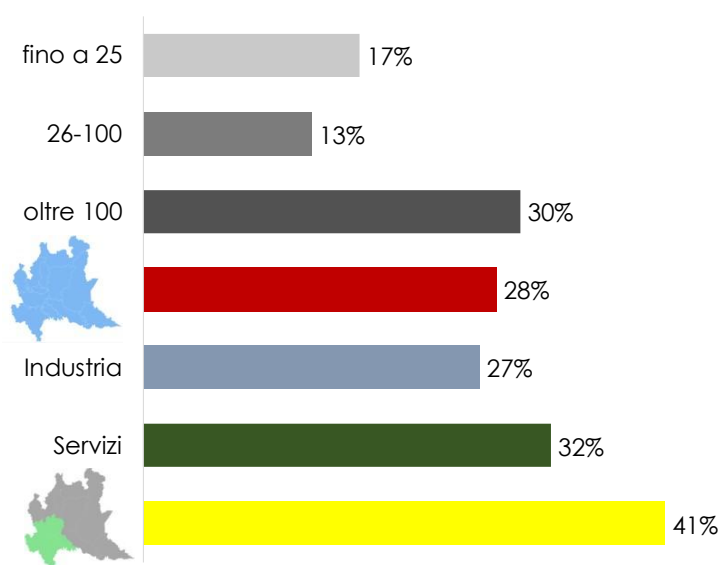
IL MARGINE INTENSIVO

Quanto al *marginale intensivo*, sulla base delle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, la quota di lavoratori che ricorre al lavoro agile (→ Figura 18) si colloca mediamente al 28% del totale dei lavoratori¹³ (in lieve aumento rispetto al 26% dello scorso anno), con punte del 41% nel territorio di Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia).

Con riferimento al coinvolgimento degli occupati, non si riscontra una diretta correlazione del fenomeno con la dimensione aziendale.

Gli *smart workers* rappresentano il 30% nelle aziende con un organico superiore alle 100 unità, una quota che si dimezza nelle realtà più piccole (17% fino a 25 occupati, 13% tra i 26 e i 100 dipendenti). Si riduce il differenziale tra servizi (32%) e industria (27%): 5 punti percentuali rispetto ai 20 rilevati nel 2023 (41% servizi vs 21% industria), effetto della progressiva digitalizzazione dei processi produttivi:

→ Figura 18 – Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori– 2023



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2024

DISTRIBUZIONE SETTIMANALE DELLO SMART WORKING

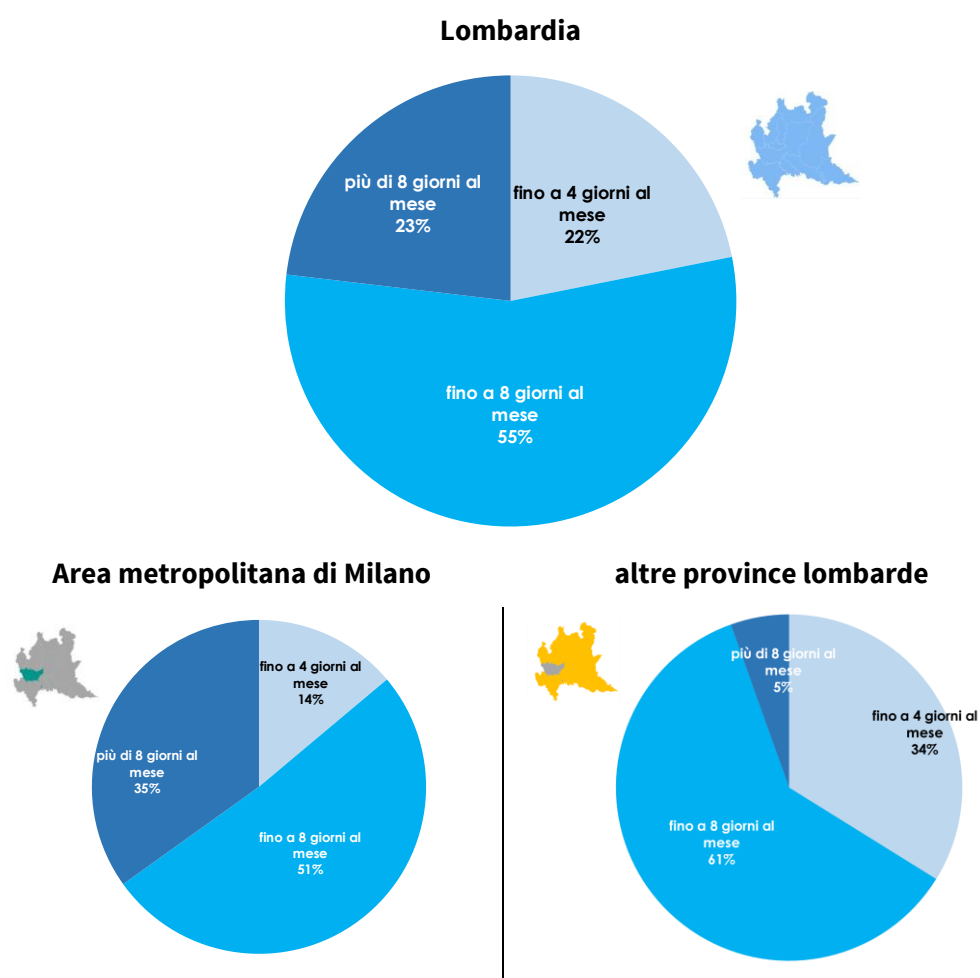
Tra gli aspetti qualificanti dello smart working rientra sicuramente il numero di giorni settimanali o mensili in cui ai lavoratori è concesso di operare da remoto.

¹³ Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.

L'opzione più utilizzata dalle imprese lombarde prevede la possibilità di lavorare da remoto per 2 giorni a settimana (o 8 al mese): è infatti la modalità organizzativa di cui usufruisce più della metà (55%) degli *smart workers* rilevati dall'indagine. I rimanenti lavoratori si distribuiscono equamente tra le altre due opzioni, ovvero un solo giorno alla settimana (22%) e 3 o più giorni (23%).

Come mostra la seguente → Figura 19, nell'area metropolitana di Milano la quota di *smart worker* che possono lavorare a distanza fino a 4 giorni a settimana è più bassa (14%, contro il 34% delle altre province lombarde), mentre è significativamente più alta (35%, rispetto all'8%) quella di chi è operativo in modo agile 3 o più giorni a settimana (12 o più giorni al mese).

→ Figura 19 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori – 2024



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2024

Il dato conferma che l'organizzazione del lavoro da remoto è particolarmente funzionale per chi sarebbe altrimenti costretto a spostarsi quotidianamente in una grande metropoli ed è coerente con la maggiore tenuta dello smart working a Milano in uno scenario di generale riduzione (cfr. par. "Il trend rispetto al 2023").

Elenco Rapporti pubblicati

- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - VI Trimestre 2023" N° 01/2024
- "12° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2024
- "Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2023" N° 03/2024
- "Lo smart working in numeri - Anno 2023" N° 04/2024
- "L'internazionalizzazione nei servizi innovativi: modelli e percorsi di sviluppo " N° 05/2024
- "La cosmetica in Lombardia" N° 06/2024
- "La rilevanza della filiera Life Science in Lombardia" N° 07/2024
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - I Semestre 2024" N° 08/2024
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - Anno 2024" N° 01/2025
- "13° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2025
- "Osservatorio Welfare Assolombarda" N° 03/2025

