



ASSOLOMBARDA



ZUCCHETTI

Lo smart working in numeri

ANNO 2025

Rapporto n° 04/2026

A cura

Centro Studi Assolombarda

Indice Contenuti

1. In sintesi	1
Il quadro del 2025	1
I trend	2
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 2025	13
Il trend rispetto al 2024	19
5. Lo smart working nelle aziende di Assolombarda	23
Il margine estensivo	24
Il margine intensivo	25
Distribuzione settimanale dello smart working	26



In sintesi

IL QUADRO DEL 2025

Secondo Eurostat **in Italia nel 2025** la percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che svolgono il proprio **lavoro occasionalmente o abitualmente da casa** è pari **all'8,2%**, una quota che la colloca al penultimo posto tra i 27 Paesi UE, con un differenziale di ben 15 punti percentuali rispetto alla media europea del 23,0%.

L'analisi dei dati¹ amministrativi sulle presenze al lavoro raccolti nel **database Zucchetti**, azienda leader nel settore dei software gestionali, offrono maggiori informazioni per esplorare il fenomeno, in particolare sui differenziali territoriali.

Sono state elaborate informazioni circoscritte al **Nord Italia**, riferite a quasi **1,1 milioni di dipendenti di 18 mila imprese**²: pur non essendo un campione statisticamente rappresentativo, si tratta di un numero molto significativo di osservazioni. I risultati evidenziano in quest'area una percentuale superiore all'8,2% medio nazionale stimato da Eurostat e pari al **12,0%**. Scendendo più nel dettaglio geografico, la quota di smart worker raggiunge il **16,2% nel quadrilatero di Assolombarda**, a fronte di un 9,1% del resto del Nord.

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.

Nella Città Metropolitana di **Milano**, in particolare, la quota di lavoratori che svolge almeno parzialmente la propria attività da casa raggiunge il **17,1%**, media tra il **17,3%** nelle aziende ubicate nel Comune di Milano e il **16,6%** dell'hinterland.

L'indagine annuale sui temi del lavoro condotta da **Assolombarda** tra le proprie associate evidenzia un ampio utilizzo dell'organizzazione del lavoro da remoto: nel 2025 risulta presente nel **60% delle aziende** che hanno partecipato all'indagine e coinvolge il **54% dei loro dipendenti**. Il dato va letto alla luce delle caratteristiche della base associativa, che vede un'ampia quota di ambiti settoriali più compatibili con le attività da remoto (terziario innovativo e funzioni amministrative di grandi imprese manifatturiere e multinazionali) ed è costituita da imprese molto orientate all'innovazione e all'internazionalizzate, e mediamente più grandi dello standard italiano.

I TREND

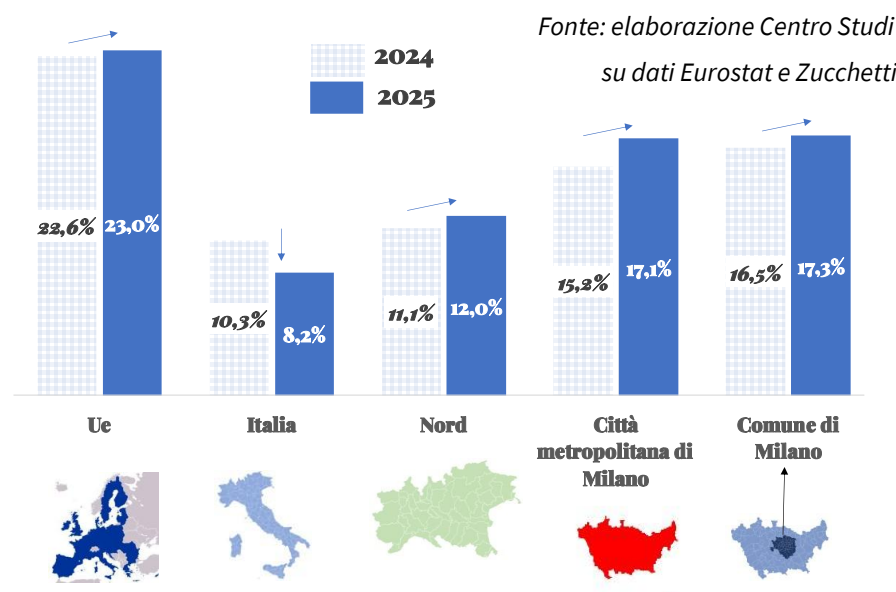
Le aziende stanno togliendo l'opportunità di fare smart working?

Dai dati ufficiali si potrebbe dedurre di sì: l'8,2% del 2025 è inferiore di ben 2 punti percentuali rispetto al 10,3% del 2024 ed è quasi la metà rispetto al picco del 14,8% raggiunto nel 2021 in piena emergenza.

Le informazioni ricavate dal database Zucchetti offrono, però, un quadro più completo dei trend in atto.

Innanzitutto, se il calo c'è non sembra essere generalizzato: nelle **regioni del Nord** e nei grandi centri urbani come **Milano la quota di smart worker rimane stabile** rispetto al dato del 2024 e anzi in alcuni contesti, come quello milanese, tende a crescere (dall'11,1% al 12,0% al Nord e dal 16,5% al 17,3% nel comune di Milano).

Trend 2024-2025 dell'incidenza degli smart worker (per ambito territoriale)



I dati raccolti dall'indagine tra le aziende associate aggiungono ulteriori elementi all'analisi. Alla diminuzione di **margine intensivo** (% di smart worker sul totale dei dipendenti) registrata dai dati ufficiali (dal 10,3% all'8,2%) non sembra corrispondere un analogo calo del **margine estensivo** (ossia nella percentuale di aziende che offrono l'opportunità di lavorare da remoto ad almeno un dipendente), che anzi mostra una sostanziale tenuta. Nel 2025 la quota di aziende lombarde che offrono l'opportunità di lavorare da remoto è il 49% del totale che ha partecipato all'indagine, a fronte del 47% rilevato nel 2024.

Piuttosto, i cambiamenti interessano la platea dei beneficiari, tra i quali cresce il peso della componente che usufruisce di *smart working lungo* (3 o più gg la settimana): dal 23% al 30% in Lombardia, dal 35% al 48% nel comune di Milano.

Chi sono gli smartworker?

Tipicamente personale che svolge attività ad elevato contenuto digitale, come specialisti informatici e amministrativi, quindi un segmento relativamente circoscritto del personale in forza. Se ne può quindi dedurre che **le imprese stanno rendendo più selettivi i criteri di definizione delle mansioni eligibili** , limitando la possibilità di accesso allo strumento solo alle funzioni più digitalizzate.

I dati sembrano quindi dimostrare che le imprese non stanno rinunciando completamente a una modalità organizzativa molto apprezzata dai dipendenti e dimostratasi particolarmente funzionale allo svolgimento di determinate mansioni, quanto piuttosto rimodulandola. Le informazioni raccolte indicano che in questa fase il beneficio viene meno per quella parte di popolazione aziendale che **in questi anni ne ha usufruito più per retaggio dell'emergenza pandemica** che per effettiva compatibilità delle attività proprie del ruolo con il lavoro da remoto.

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 (*marginale 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 (*cap. 5 - Lo smart working nelle aziende di Assolombarda*), nelle quali il fenomeno assume caratteristiche diverse rispetto alla media: 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.

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*.



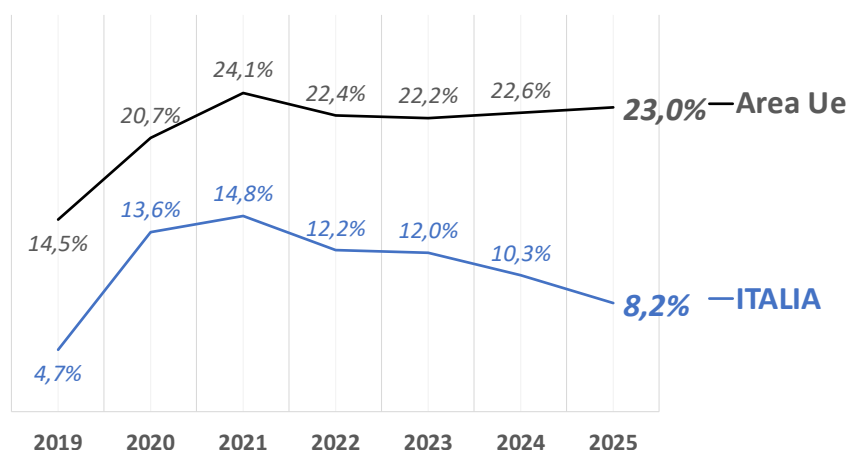
La rapida diffusione dello smart working (o lavoro agile) dai primi mesi dello scoppio della pandemia, infatti, ha prodotto nel nostro Paese una crescita improvvisa nella quota di lavoratori che svolgono almeno parte della propria prestazione lavorativa da casa.

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 Paese dell'Area Ue.

Nel 2025 in Italia la percentuale si riduce ulteriormente all'8,2%⁵ e si amplia il divario con l'Europa (ormai sono 15 punti percentuali), dove invece la media risulta in crescita al 23,0%:

→ Figura 1 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2019-2025)



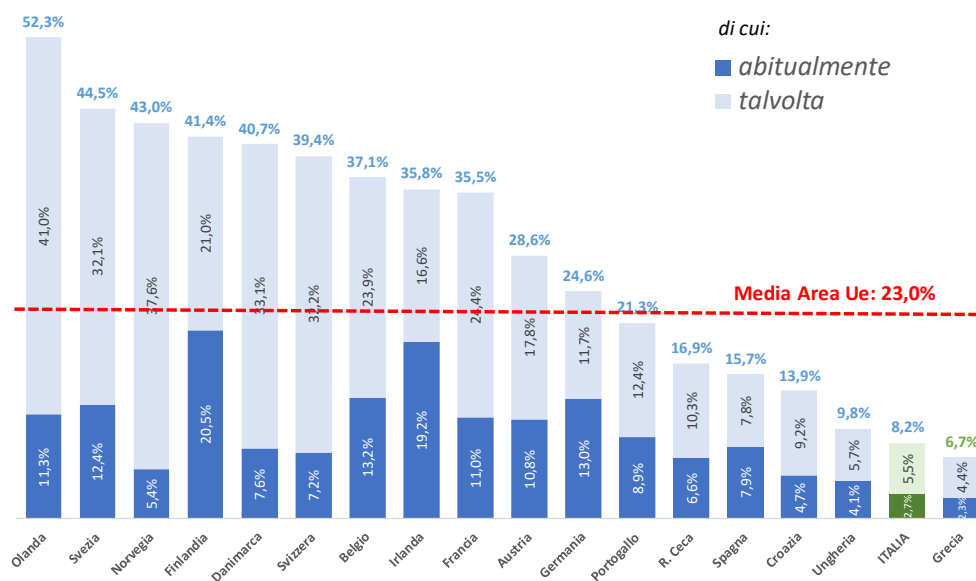
fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

L'8,2% fa retrocedere il nostro Paese in penultima posizione della graduatoria europea, guidata dall'Olanda (52,3%) e dai paesi Scandinavi (Svezia, Norvegia e Finlandia), dove condizioni ambientali estreme fanno del lavoro da remoto la modalità organizzativa ottimale.

È però vero che anche in paesi europei più vicini o strutturalmente simili all'Italia, come la Francia (35,5%) o la Germania (24,6%), si rilevano incidenze significative e l'ulteriore riduzione rilevata nel 2025 ci allontana ulteriormente dai nostri principali competitor.

⁵ Considerando che nel 2025 Eurostat quantifica in 23.250 mila il numero di occupati dell'Italia della fascia 15-64 anni, il numero di smart worker corrispondente al 10,3% è pari a 1.906 mila, quasi 500 mila in meno rispetto ai 2.384 mila stimati nel 2024. Rapportati ai 20.949 mila lavoratori alle dipendenze della stessa fascia di età quantificati dall'Istat per il 2025, la percentuale sale al 9,1%.

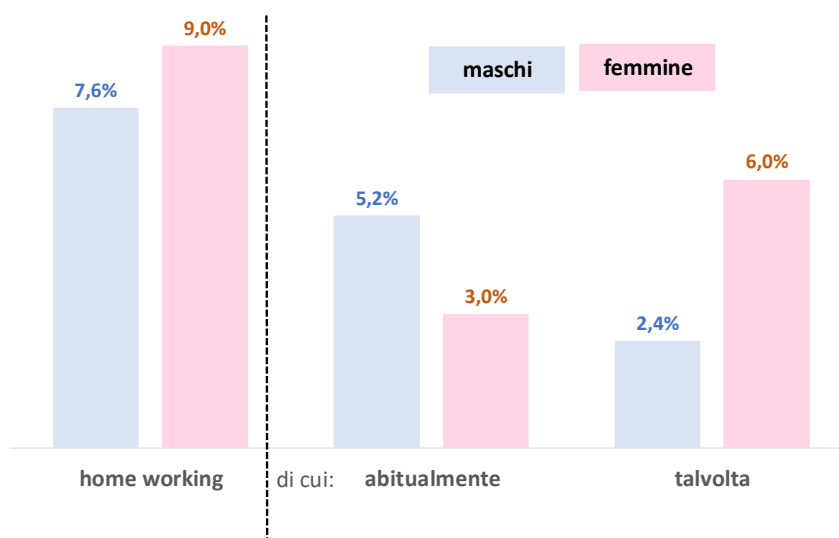
→ Figura 2 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2025)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il lavoro da casa continua a riguardare relativamente di più le donne, tra le quali nel 2025 la percentuale si colloca al 9,0%, rispetto al 7,6% 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 (2025, 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.

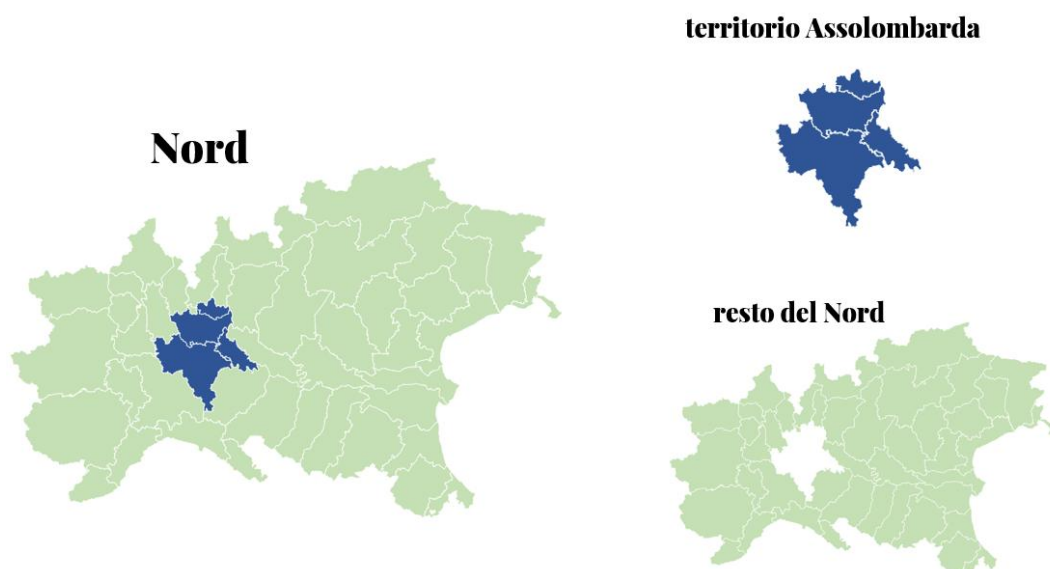
Il Gruppo Zucchetti è la prima software house in Italia per fatturato e leader nel settore dell'Information Technology e dispone di uno dei database più ricchi di informazioni sul fenomeno. In collaborazione con Assolombarda ha effettuato un'elaborazione dei dati che ha consentito di incrociare il ricorso 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 1,1 milioni di lavoratori, alle dipendenze di oltre 18mila aziende localizzate nel Nord Italia⁶, ambito territoriale al quale la presente analisi è stata circoscritta vista l'elevata 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 sul *quadrilatero Assolombarda*, ovvero

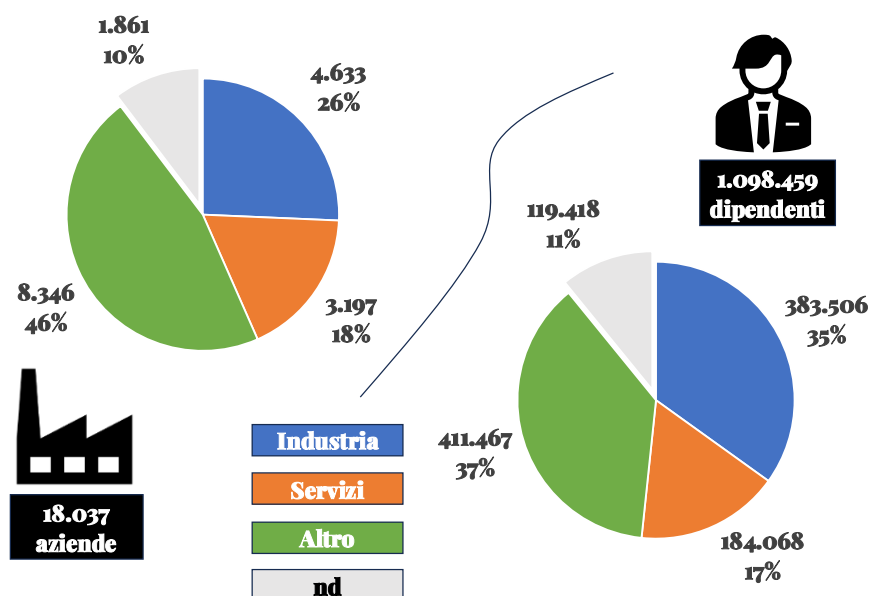
⁶ Comprende il Nord-Ovest (Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria) e Nord-Est (Veneto, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino)

l'area costituita dall'unione delle provincie di Milano, Monza, Lodi e Pavia che rappresentano il territorio di competenza dell'associazione:

→ Figura 4 – Mappa del territorio esaminato

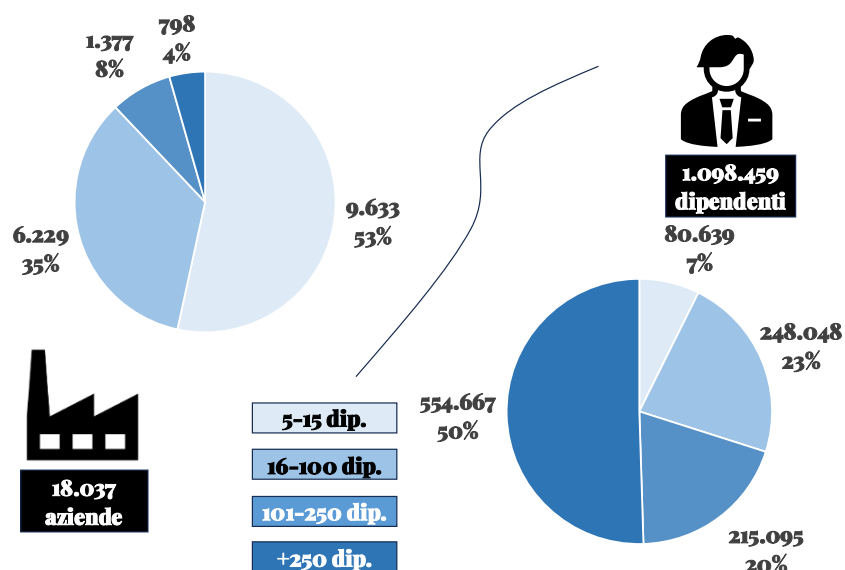


→ Figura 5 – Distribuzione aziende e dipendenti per attività svolta



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

→ Figura 6 – Distribuzione aziende e dipendenti per dimensione aziendale

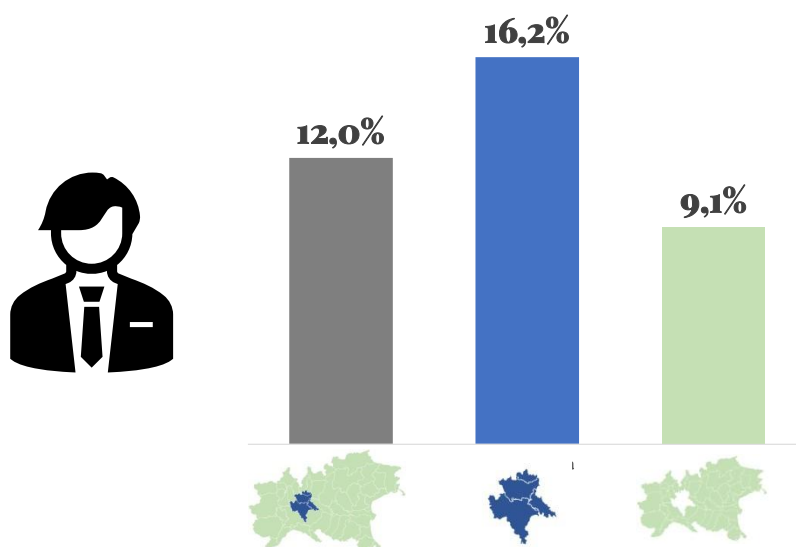


Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

IL QUADRO DEI NUMERI NEL 2025

L'elaborazione in forma aggregata dei dati anonimi contenuti nell'archivio Zucchetti sembra confermare la rappresentatività delle informazioni anche per il 2025. La quota media di smart worker nel Nord Italia si colloca al 12,0%, un dato coerente con l'8,2% medio nazionale stimato da Eurostat, considerando che la percentuale raggiunge il 16,2% nel quadrilatero Assolombarda, ma nel resto del Nord si colloca al 9,1%.

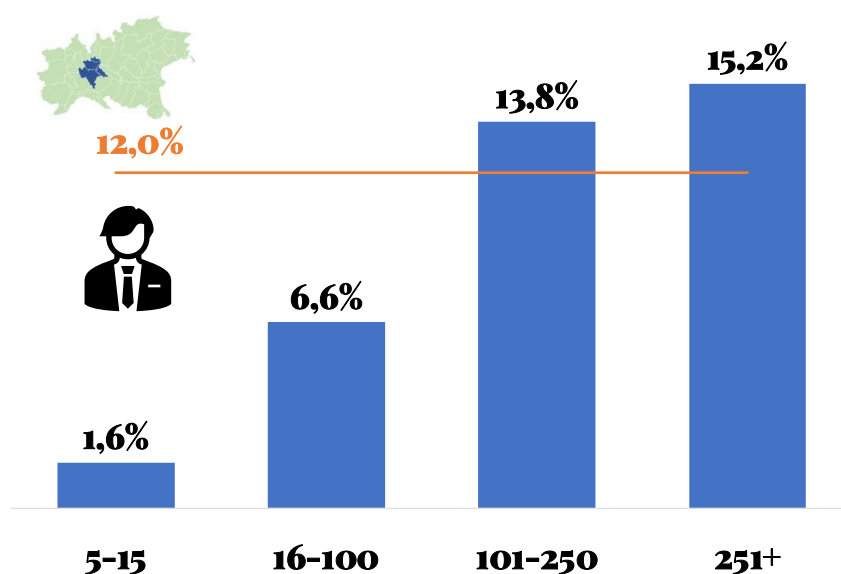
→ Figura 7 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per ambito territoriale) - 2025



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

Molto ampi si confermano i differenziali per **dimensione aziendale**. Nelle realtà di micro-dimensione (meno di 15 dipendenti⁷) la quota di dipendenti che ne usufruiscono è molto contenuta (1,6%) e anche nelle aziende tra i 15 e i 100 dipendenti si colloca ampiamente sotto la media (6,6%). La percentuale sale al 13,8% nelle medie imprese, al di sopra quindi della media del 12,0%, mentre nelle grandi (250 dipendenti e oltre) il personale interessato arriva al 15,2%:

→ Figura 8 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per dimensione) - 2025



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

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

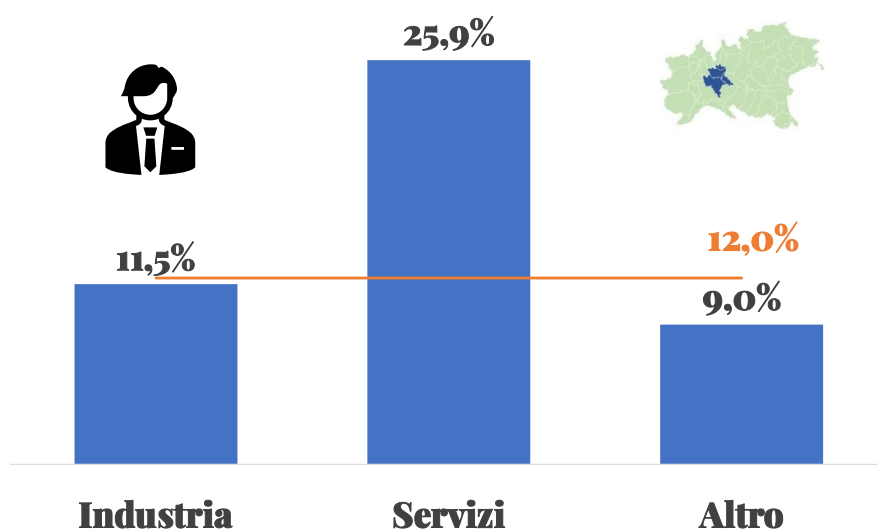
È stata adottata una classificazione che distingue 3 macrosettori, sulla base del codice Ateco di attività:

- 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 25,9% sul totale dei dipendenti.

⁷ 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.

→ Figura 9 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per settore) - 2025



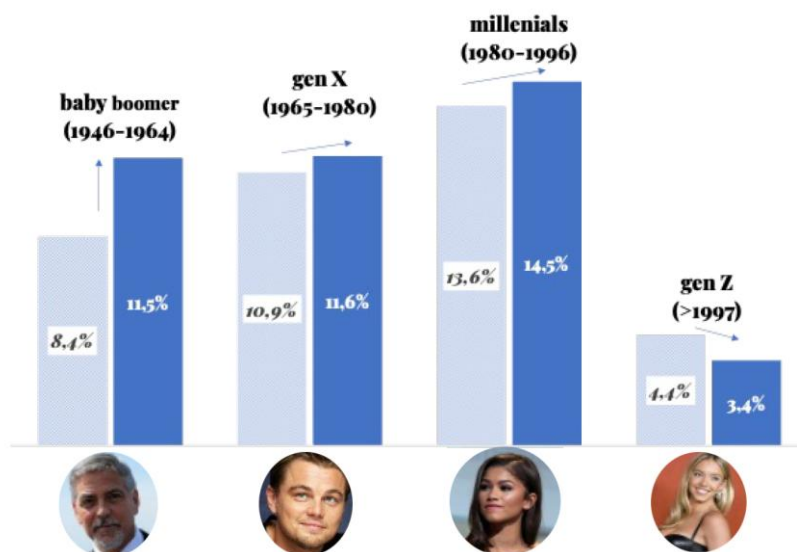
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

Nell'industria i ruoli che consentono il lavoro a distanza sono significativamente meno ma, grazie alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi, la percentuale raggiunge comunque l'11,5%. Va peraltro anche considerato che il comparto include molte grandi realtà che in molti casi localizzano le loro sedi amministrative e commerciali nelle regioni più sviluppate del nostro Paese (Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna) e nei loro organici sono quindi molte le funzioni compatibili con l'attività da remoto.

Il comparto caratterizzato dalla quota relativamente più bassa di smart worker (9,0%) è l'aggregato residuale "Altro", 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) - 2025



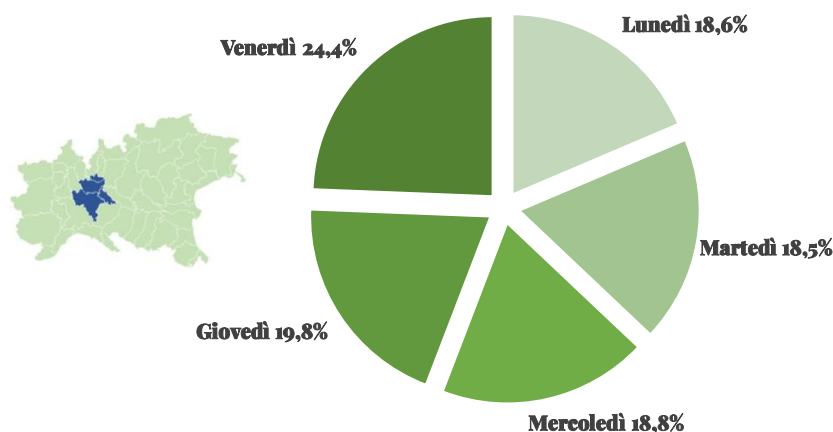
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

Come riportato nella → 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. Nel 2025, peraltro, la quota di smart worker tra i baby boomer cresce sensibilmente rispetto allo scorso anno, passando dall'8,5% del 2024 all'11,5%.

Si conferma invece bassa, come già rilevato nelle analisi degli scorsi anni, la quota di smart worker tra i lavoratori della generazione Z (under 30), tra i quali solo il 3,4% 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 - 2025



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 (24,4%) si concentra il venerdì, presumibilmente perché contiguo al week end. Significativamente più bassa è invece la percentuale di ore di lavoro prestate nei primi giorni della settimana, in particolare il martedì (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 quasi 7 mila le aziende nel database ubicate in quest'area, con 450 mila dipendenti.

Per quest'area sono quindi disponibili informazioni sulla quota di smart worker sufficienti all'**analisi delle specificità territoriali**: per dimensioni e caratteristiche economiche vengono considerate da un lato le province di **Lodi, Monza e Pavia**, dall'altro la Città Metropolitana di **Milano**, distinguendo anche all'interno di quest'ultima il comune dall'hinterland.

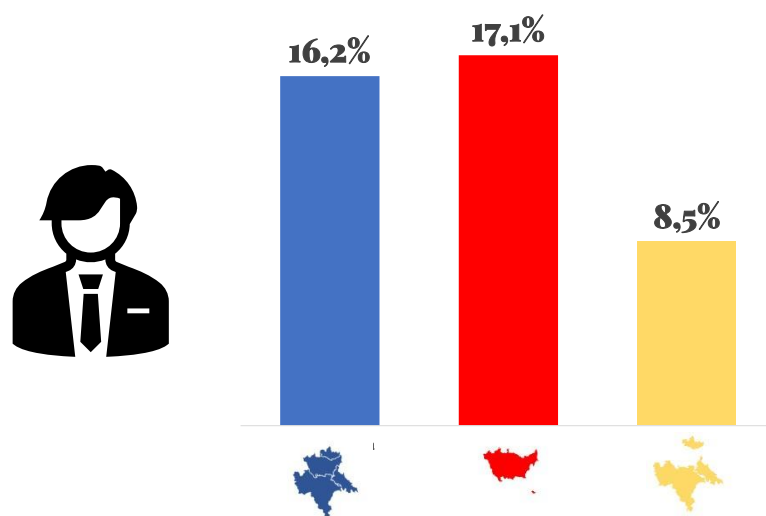
Come mostra la → Figura 12, il 16,2% stimato per il quadrilatero Assolombarda è innanzitutto la sintesi di situazioni molto differenziate per l'aggregato Lodi-Monza-Pavia (8,5%) rispetto alla Città Metropolitana di Milano (17,1%).

Le ragioni di questo ampio differenziale sono facilmente spiegabili.

Da un lato, per la diversa struttura economica dei due contesti⁸: 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).

⁸ 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 12 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (Città Metropolitana di Milano vs. Province di Lodi, Monza, Pavia) - 2025

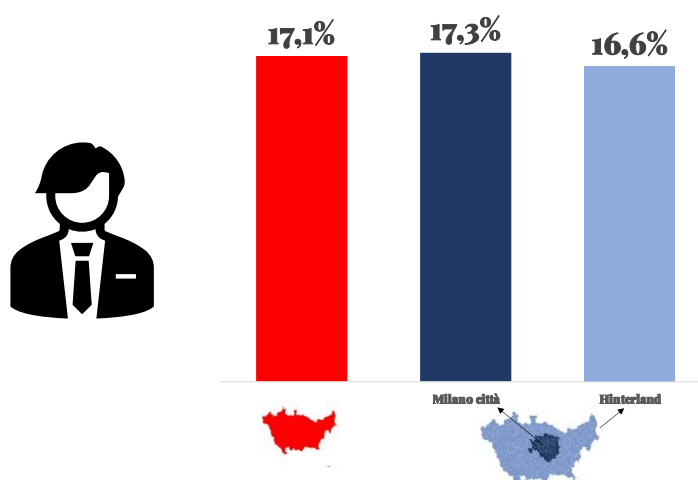


Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

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.

Considerazioni analogo possono essere fatte confrontando il **comune di Milano e il suo hinterland**: come mostra il grafico successivo la percentuale di smart worker arriva al 17,3% in città, a fronte del 16,6% rilevato negli altri comuni dell'area metropolitana.

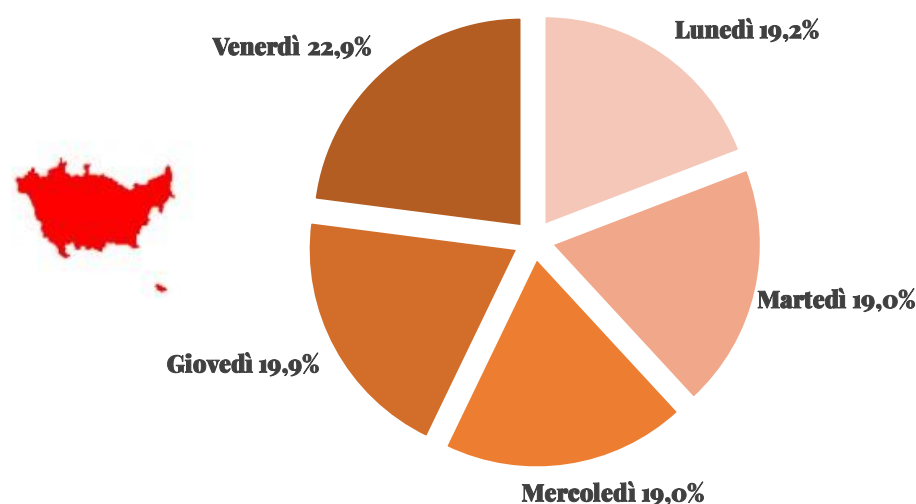
→ Figura 13 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (Comune di Milano vs. hinterland) - 2025



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

Pur confermando la concentrazione delle ore di smart working al venerdì, a Milano la distribuzione delle ore di smart working nei giorni della settimana risulta più equilibrata.

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



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2025

IL TREND RISPETTO AL 2024

La disponibilità dei dati Zucchetti anche per il 2024⁹ consente un'analisi del trend tra i due anni.

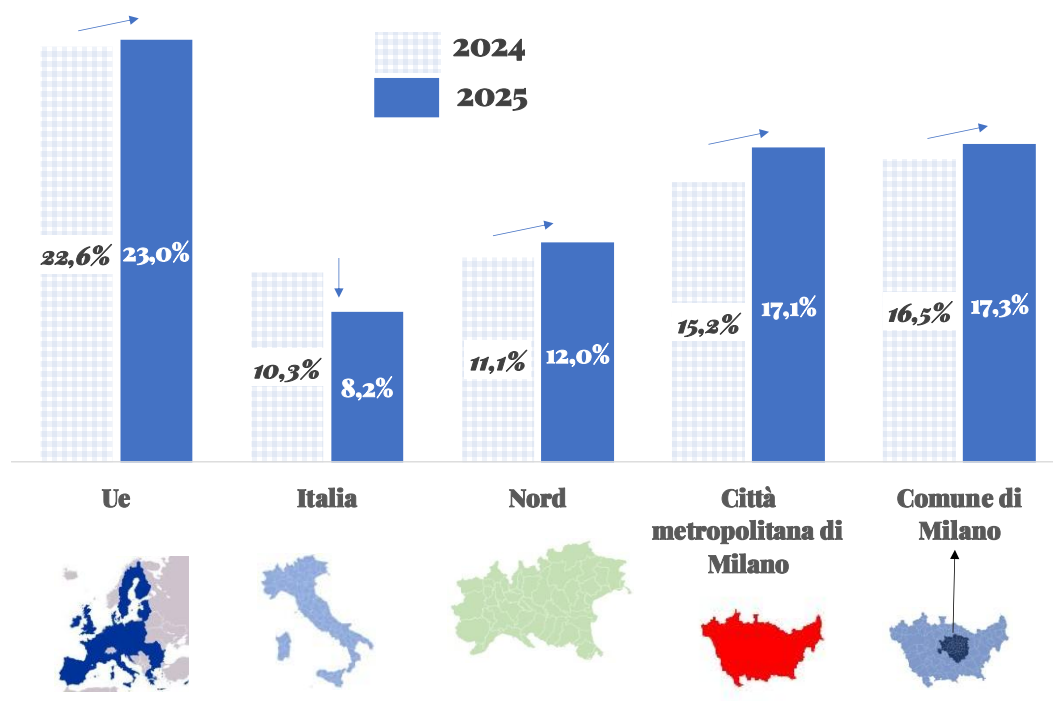
A livello di Unione Europea, nel 2025 la percentuale di smart worker è, seppur lievemente, aumentata rispetto al 2024; il dato italiano risulta invece in controtendenza, con un calo piuttosto consistente di 2,1 punti percentuali (dal 10,3% all'8,2%).

Se i dati Eurostat evidenziano che in generale in Italia l'uso dello smart working coinvolge meno lavoratori che in passato, il dettaglio offerto dai dati Zucchetti consente di cogliere che nell'ambito territoriale considerato la dinamica è opposta, seppur con significative differenze.

Come mostra la → Figura 15 nelle regioni del Nord si registra un incremento di 0,9 punti percentuali (dall'11,1% al 12,0%) e il differenziale arriva a ben 1,9 punti percentuali (dal 15,2% al 17,1%) nella città metropolitana di Milano. A quest'ultimo aumento contribuisce soprattutto l'hinterland, visto che nel comune di Milano tra 2024 e 2025 la percentuale sale dal 16,5% al 17,3%, con uno scarto di soli 0,8 punti percentuali.

⁹ [Smart working in numeri - 2024](#), Centro Studi Assolombarda

→ Figura 15 – Trend 2024-2025 dell'incidenza degli smart worker (per ambito territoriale)

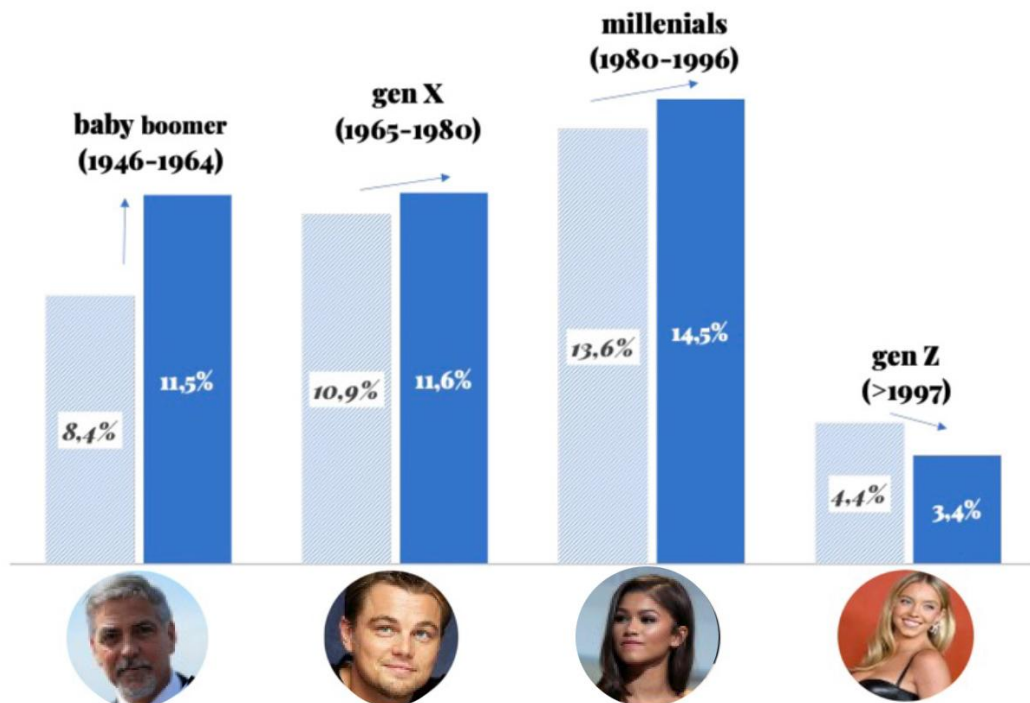


Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Zucchetti

Perché nelle regioni del Nord e nei grandi centri urbani come Milano la possibilità di lavorare da remoto rimane ampiamente diffusa? Presumibilmente gioca un ruolo importante il duplice impatto positivo: per i lavoratori, che dovendo affrontare i disagi di una mobilità spesso congestionata attribuiscono al lavoro da casa maggior valore, ma anche per le stesse aziende, per le quali la minore presenza in ufficio genera un sensibile risparmio di costi immobiliari.

Il trend tra il 2024 ed il 2025 presenta importanti differenze anche tra le diverse classi di età. Da un lato la *Generazione Z* ha registrato un calo, seppur lieve; dall'altro, la percentuale di *Baby boomer* è cresciuta in misura significativa, dall'8,4% all'11,5%, con un balzo pari a +3,1 punti percentuali.

→ Figura 16 – Trend 2024-2025 dell'incidenza degli smart worker (per classe di età)



5

Lo smart working nelle aziende di Assolombarda

Il Sistema Confindustria conduce annualmente una indagine sul mercato del lavoro¹⁰ 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, 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, che richiedono sofisticati strumenti di gestione, come lo smart working.

I risultati¹¹ che emergono dalla rilevazione confermano la specificità della base associativa di Confindustria.

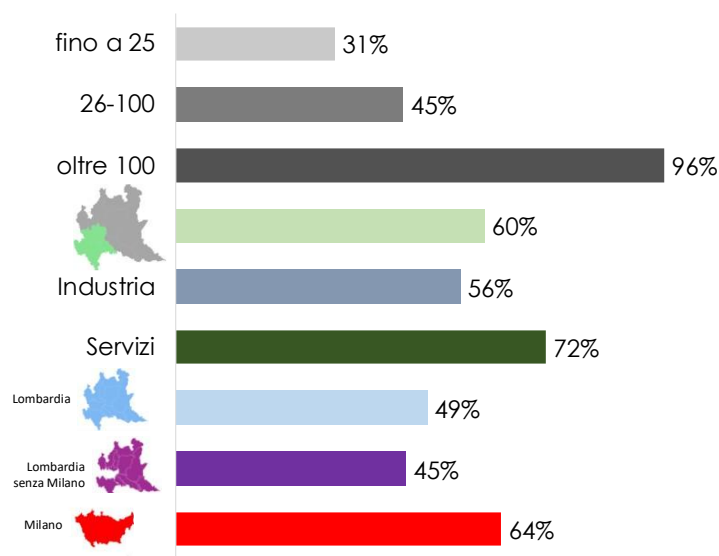
¹⁰ I risultati non hanno una base di rappresentatività statistica ma, per la quantità di informazioni su cui si basano (nel 2025 hanno partecipato 245 aziende localizzate nel quadrilatero Assolombarda e quasi 800 a livello lombardo) forniscono una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

¹¹ Il presente capitolo contiene l'analisi sullo smart working riferita al quadrilatero Assolombarda, mentre i risultati relativi all'intera Lombardia sono riportati nel report [I numeri per le Risorse Umane - 2026](#), disponibile sul sito Assolombarda.

IL MARGINE ESTENSIVO

Stando ai dati raccolti, durante il 2025 le aziende del quadrilatero Assolombarda che hanno offerto ai propri dipendenti l'opportunità di utilizzare lo *smart working* sono il 60%. Come mette in evidenza la → Figura 17, il ricorso a tale forma organizzativa cresce all'aumentare degli organici: si passa infatti dal 31% delle realtà di minori dimensioni al 45% delle medie imprese, fino a raggiungere la quasi totalità (96%) nel caso delle aziende con oltre 100 lavoratori.

→ Figura 17 – Incidenza % di aziende che utilizza smart working - 2025



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2025

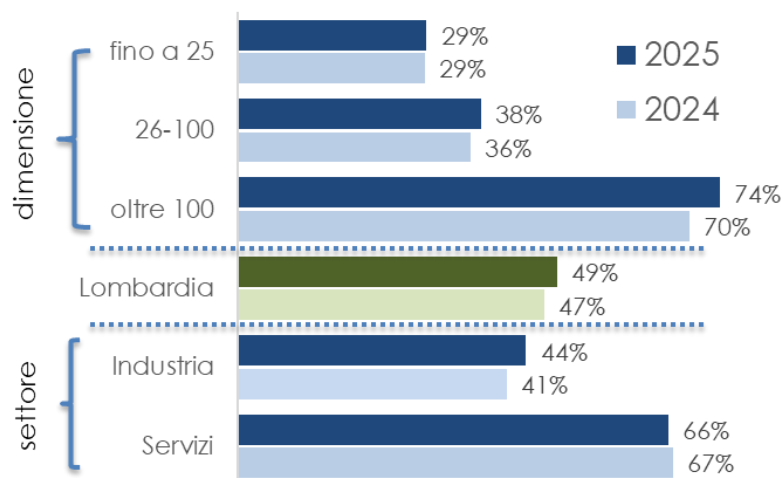
A fianco delle differenze dimensionali è riscontrabile anche una diversa incidenza dell'utilizzo dello *smart working* in base al settore di attività: nel dettaglio, le realtà che erogano servizi si confermano più attive, con una diffusione del 72% rispetto a quelle industriali, dove prevalgono mansioni spesso incompatibili con il lavoro da remoto, per le quali il ricorso si attesta al 56%.

La percentuale di diffusione a livello lombardo si ferma al 49%. È il dato di Milano (64%) che influisce in misura significativa: nel suo territorio si concentrano infatti tipologie di azienda con la maggiore propensione a concederlo (quelle di maggiore dimensione e dei servizi) e inoltre è un'area dove la mobilità è più congestionata ed i lavoratori traggono dal lavoro a distanza i vantaggi più evidenti.

Il dato regionale al netto di quello di Milano scende infatti al 45%.

La → Figura 18 mette a confronto i tassi di diffusione dello *smart working* rilevati tra le imprese lombarde nel 2025 e nel 2024:

→ Figura 18 – Incid. % di aziende lombarde che utilizza smart working - 2025 vs. 2024



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2025

I tassi di diffusione rimangono sostanzialmente invariati nei due anni, il che esclude il numero di smart worker diminuisce perché sta prendendo piede tra le imprese la consuetudine di tornare ad avere tutti i lavoratori in presenza, rinunciando totalmente allo strumento.

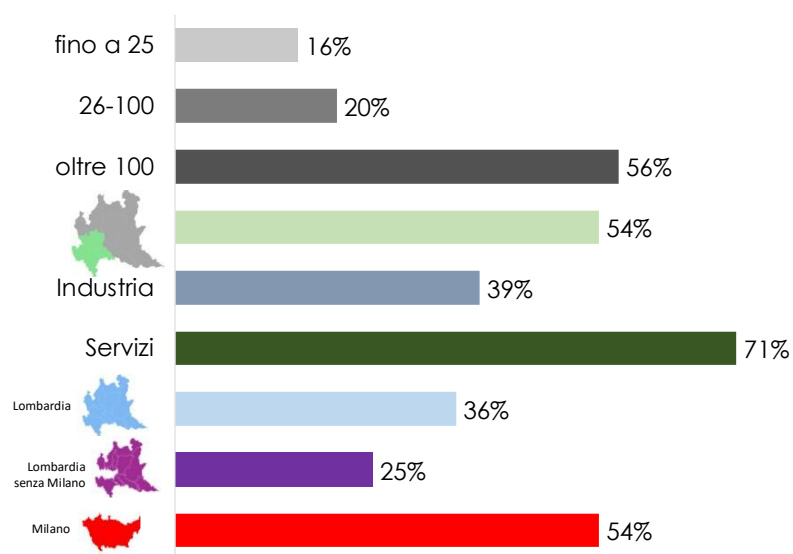
IL MARGINE INTENSIVO

Quanto al *margine intensivo*, sulla base delle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, nel territorio di Milano, Monza, Lodi e Pavia la quota di lavoratori che ricorre al lavoro agile (→ Figura 19) si colloca mediamente al 54% del totale dei lavoratori¹² (in lieve aumento rispetto al 26% dello scorso anno).

Gli *smart workers* rappresentano il 56% nelle aziende con un organico superiore alle 100 unità, una quota che si riduce considerevolmente nelle realtà più piccole (16% fino a 25 occupati, 20% tra i 26 e i 100 dipendenti); particolarmente ampio è anche il differenziale tra servizi (71%) e industria (39%).

¹² Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.

→ Figura 19 – Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori – 2025



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2024

Sotto il profilo dell'intensità del fenomeno, l'effetto Milano sul dato regionale è ancor più evidente: il dato medio lombardo (36%) scende infatti al 25% escludendo la città metropolitana.

DISTRIBUZIONE SETTIMANALE DELLO SMART WORKING

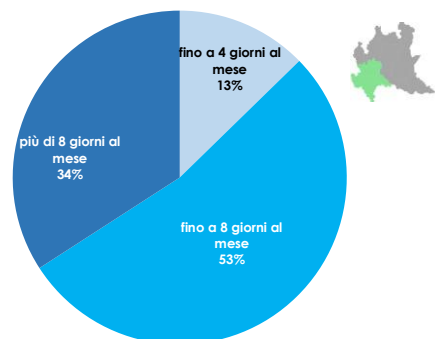
Tra gli aspetti qualificanti dello smart working rientra sicuramente il numero di giorni settimanali o mensili in cui ai lavoratori è concesso di operare da remoto.

L'opzione più utilizzata dalle imprese del quadrilatero 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 (53%) degli *smart workers* rilevati dall'indagine. L'opzione più restrittiva (un solo giorno alla settimana) è riservata a una piccola minoranza (13%), mentre il cosiddetto *smart working lungo* (3 o più giorni) è appannaggio di un terzo dei lavoratori a cui è concesso il lavoro a distanza.

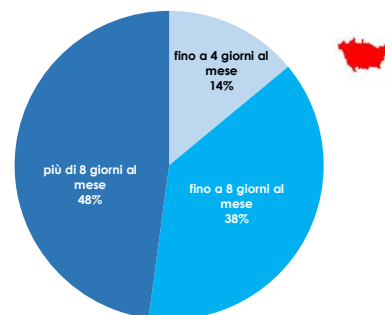
Come mostra la seguente → Figura 20, nell'area metropolitana di Milano quest'ultima opzione interessa una quota significativamente più elevata di lavoratori: 48%. Tipicamente, si tratta di specialisti informatici e amministrativi, personale che svolge attività ad elevato contenuto digitale e che risulta altamente concentrato proprio nel capoluogo lombardo.

→ Figura 20 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori – 2025

Quadrilatero Assolombarda



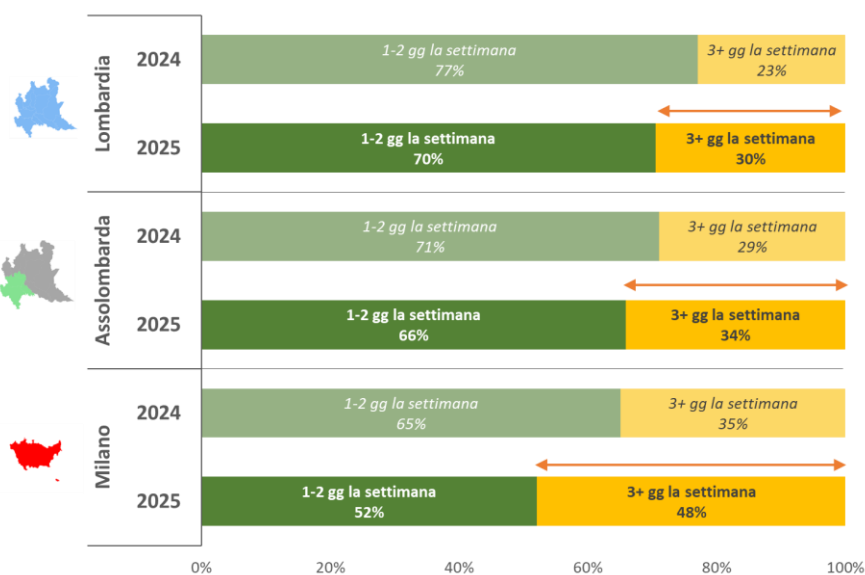
Città metropolitana di Milano



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2025

I dati evidenziano che, rispetto al 2024, nel 2025 è cresciuta in misura significativa la quota di lavoratori che hanno l'opportunità di lavorare da remoto per 3 o più giorni la settimana:

→ Figura 21 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori – 2025 vs. 2024



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2025

Questa evidenza contribuisce a spiegare la diminuzione del margine intensivo (% di smart worker sul totale dei dipendenti) a fronte della sostanziale tenuta del margine estensivo (% di aziende che offrono l'opportunità di lavorare da remoto ad almeno un dipendente). L'aumento dell'incidenza di beneficiari di "smart working lungo" suggerisce che le imprese hanno introdotto criteri più selettivi nella definizione delle mansioni eligibili, limitandolo alle funzioni più digitalizzate (amministrazione, finanza e informatica, particolarmente concentrate a Milano) e nei contesti in cui lo strumento assicura i

maggiori benefici (attenuazione del pendolarismo e razionalizzazione degli spazi in presenza di alte quotazioni immobiliari).

Il calo della percentuale di smart working registrato dalle statistiche ufficiali (cfr. → Figura 1) non sembra quindi dipendere dalla completa rinuncia delle aziende ad una modalità organizzativa molto apprezzata dei dipendenti e dimostratasi particolarmente funzionale allo svolgimento di determinate mansioni, quanto ad una rimodulazione dello strumento con parametri più selettivi per l'individuazione dei ruoli eligibili, che hanno tolto il beneficio a quella ampia parte della popolazione aziendale fruitrice più per contrasto all'emergenza pandemica che per rigorose motivazioni organizzative.

Elenco Rapporti pubblicati

- "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
- "Lo smart working in numeri - Anno 2024" N° 04/2025
- "La cosmetica in Lombardia" N° 05/2025
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - I Semestre 2025" N° 06/2025
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il lavoro - Anno 2025" N° 01/2026
- "La Filiera Spazio Costruito in Lombardia" N° 02/2026
- "14° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 03/2026

