



# Lo smart working in numeri

**ANNO 2023**

**Rapporto n° 04/2024**

A cura  
Centro Studi, Territorio e Ambiente



# Indice Contenuti

<b>1. In sintesi</b>	<b>1</b>
<b>2. Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>3. I dati di confronto internazionale</b>	<b>7</b>
<b>4. Lo smart working nei dati amministrativi di Zucchetti</b>	<b>11</b>
<b>5. Le stime dell'Osservatorio del Politecnico</b>	<b>21</b>
<b>6. Lo smart working nelle aziende di Assolombarda</b>	<b>23</b>





## In sintesi

Secondo Eurostat **in Italia nel 2023** la percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che svolgono il proprio **lavoro occasionalmente o abitualmente da casa** è pari al **12,0%** (corrispondente a **2,740 milioni di lavoratori**), agli ultimi posti tra i 27 Paesi UE e inferiore rispetto alla **media europea del 22,2%**. La quota di lavoratori interessata (*marginale intensivo*) è tuttavia aumentata sensibilmente rispetto al 4,7% del periodo pre-pandemico (media 2019), sebbene in calo non solo rispetto ai picchi del 2020 (13,6%) e del 2021 (14,8%), ma anche al 12,2% del 2022.

I **dati amministrativi sulle presenze al lavoro**, elaborati da **Zucchetti** (azienda leader nel settore dei software gestionali) in forma aggregata e salvaguardando l'anonimato dell'azienda, rappresentano una preziosa fonte conoscitiva che consente di aggiungere importanti dettagli alla stima statistica.

L'analisi si basa sui dati relativi a quasi **900 mila lavoratori** alle dipendenze di poco meno di **15 mila aziende**<sup>1</sup>; 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 40% delle aziende e dei lavoratori del campione esaminato è localizzato nelle provincie 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 il 13,3%**, un dato coerente con il 12,0% medio nazionale stimato da Eurostat.

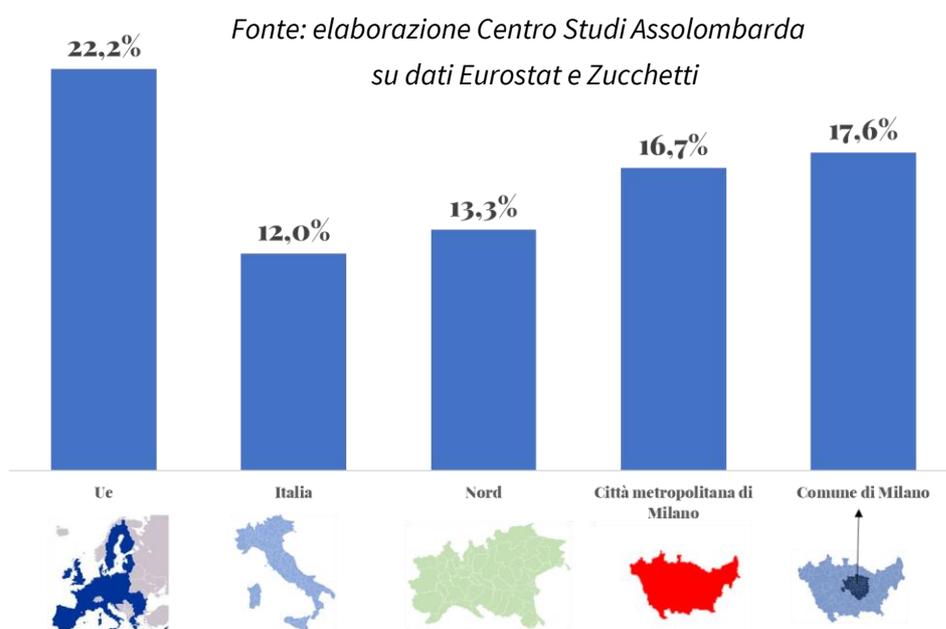
---

<sup>1</sup> 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 **16,0% nell'area Assolombarda**, contro l'11,6% del resto del Nord.

Nella Città Metropolitana di **Milano** la quota di lavoratori che svolge, almeno parzialmente, la propria attività da casa raggiunge il **16,7%**, con punte del **17,6%** nelle aziende ubicate nel Comune di Milano (contro il 14,8% dell'hinterland).

### Incid. % smart worker per ambito territoriale

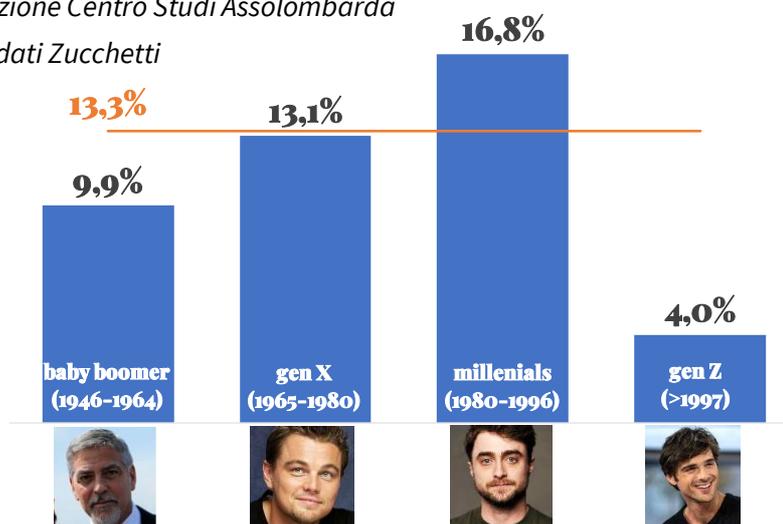


Una delle più significative analisi consentite dal database amministrativo Zucchetti è quella con le caratteristiche del lavoratore, in particolare rispetto alla sua **età**. I dati confermano che fino ai *millenials* (lavoratori nati prima del 1996) **la quota di smart worker cresce al diminuire dell'età**:

### Incid. % smart worker per classe di età

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

su dati Zucchetti

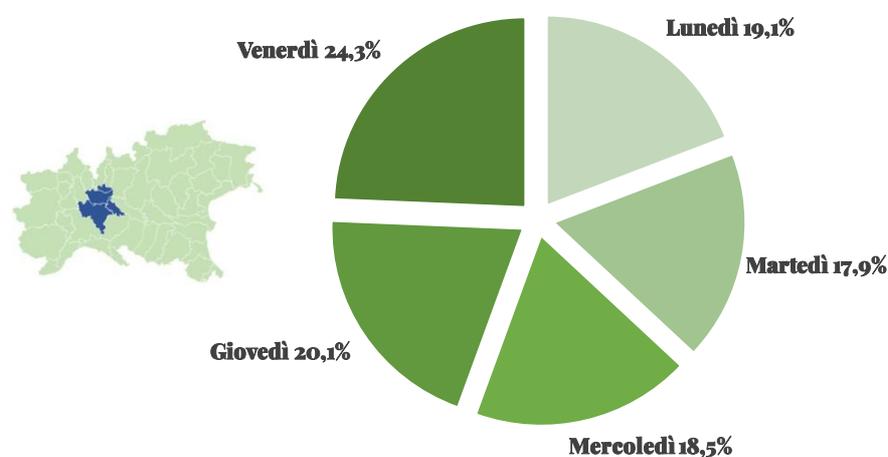


Tra gli appartenenti alla generazione Z (under 27) invece la quota è del 4%: da un lato in quella fascia di età l'occupazione si concentra in settori e in attività meno compatibili con la modalità del lavoro a distanza, dall'altro molti di questi giovani sono neoassunti in fase di inserimento, impegnati quindi in attività che richiedono la presenza.

La fonte amministrativa del database Zucchetti rende disponibile anche la distribuzione settimanale delle ore di smart working: una informazione particolarmente preziosa in un'ottica di mobilità e gestione dei flussi di pendolarismo.

Il giorno preferito per il lavoro da remoto risulta essere il venerdì, in cui si concentra la quota più elevata di ore, più del 24%:

#### Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana



Per quanto riguarda la diffusione (*margin estensivo*), secondo l'Osservatorio sullo Smartworking del Politecnico di Milano, la possibilità di lavorare da remoto è offerta ormai dalla quasi totalità (96%) delle aziende italiane con più di 250 dipendenti, mentre sotto tale soglia la percentuale è più bassa ma le PMI che l'hanno introdotto sono ormai la maggioranza (56%).

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 più della metà delle aziende (51%**, con punte del 68% nel territorio di Assolombarda) **e coinvolge un lavoratore su quattro (26%**, ma arriva al 37% nelle provincie di Milano, Monza, Lodi e Pavia).



# 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 guida<sup>2</sup> 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

<sup>2</sup> "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](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 intensive*), 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 Zucchetti<sup>3</sup> utilizzato dalle imprese per la gestione delle presenze (*cap. 4 - Lo smart working nei dati amministrativi di Zucchetti*);
3. Le stime sulla diffusione dello strumento tra le imprese (*marginie estensive*), come viene rilevato dall'**Osservatorio sullo Smartworking del Politecnico** di Milano, autorevole fonte che da anni monitora il fenomeno (*cap. 5 - Le stime dell'Osservatorio del Politecnico*);
4. 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 lombarde<sup>4</sup> (*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.

---

<sup>3</sup> 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.

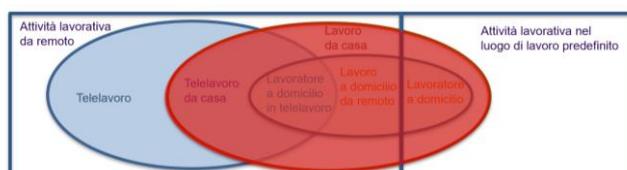
<sup>4</sup> Assolombarda ha collaborato con Confindustria Brescia, Confindustria Bergamo, Confindustria Varese, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Mantova, Associazione Industriali Cremona, Confindustria Alto Milanese, sotto l'egida di Confindustria Lombardia

# 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.

Nel 2022 si registra un'inversione del trend in tutti i Paesi dell'Area Ue. L'Italia, in linea con questa tendenza, scende al 12,2%, ulteriormente calato al 12,0%<sup>5</sup> nel 2023, mantenendo un divario con la media europea attorno ai 10 punti percentuali:

→ Figura 1 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2012-2023)

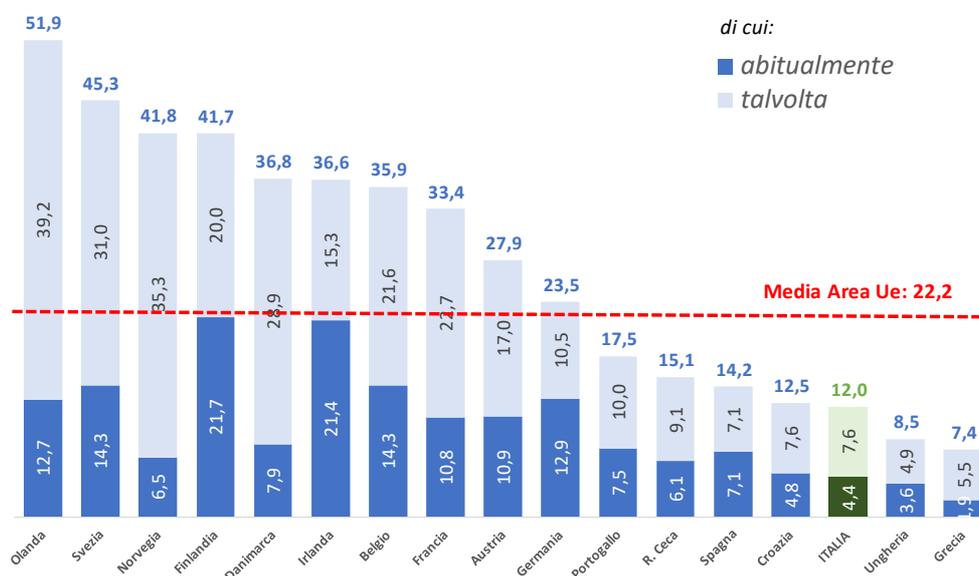


fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Nonostante il forte impulso dato dall'emergenza, con il 12%, il nostro Paese continua a collocarsi ben distante dall'Olanda, che guida la classifica con più della metà dei lavoratori (51,9%), i paesi Scandinavi (Svezia, Norvegia e Finlandia, anche effetto di condizioni ambientali estreme, in certi periodi dell'anno), ma anche da paesi europei più vicini o strutturalmente simili come la Francia (33,4%) o la Germania (23,5%).

<sup>5</sup> Considerando che nel 2023 Eurostat quantifica in 22.834.900 il numero di occupati dell'Italia della fascia 15-64 anni, il numero di smart worker corrispondente al 12% è pari a 2.740 mila. Rapportati ai 18.237 mila lavoratori alle dipendenti della stessa fascia di età quantificati dall'Istat per il 2023, la percentuale sale al 15%.

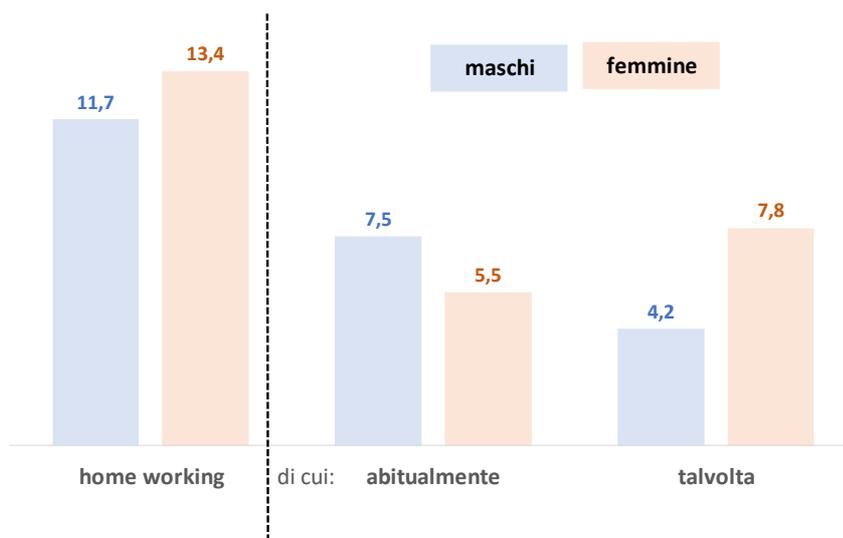
→ Figura 2 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2023)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il lavoro da casa riguarda relativamente di più le donne, tra le quali nel 2023 la percentuale arriva al 13,4%, rispetto all'11,7% degli uomini: una differenza che riguarda principalmente la possibilità di lavorare *saltuariamente* da casa, mentre l'eventualità di farlo *abituamente* vede una prevalenza maschile.

→ Figura 3 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2023, 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*.

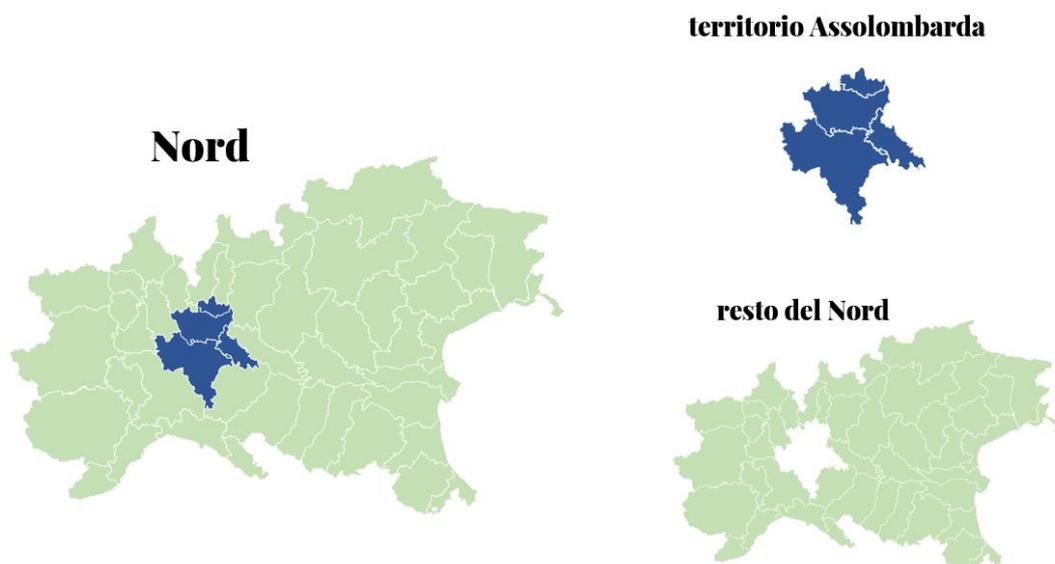
Il database analizzato contiene le informazioni anonime e aggregate di poco meno di 900 mila lavoratori, alle dipendenze di quasi 15mila aziende localizzate nel Nord Italia<sup>6</sup>, ambito territoriale al quale la presente analisi è stata circoscritta vista l'elevata

---

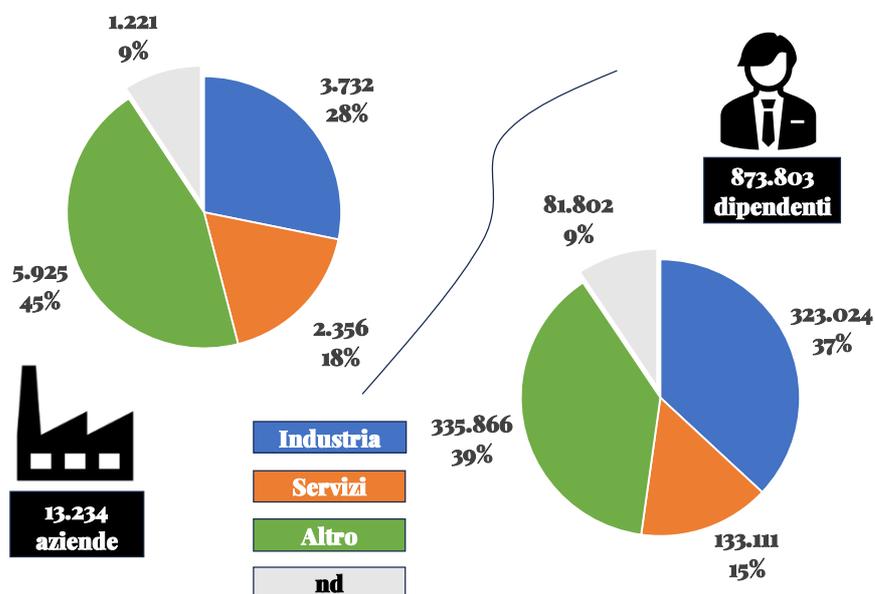
<sup>6</sup> Comprende il Nord-Ovest (Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria) e Nord-Est (Veneto, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino)

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

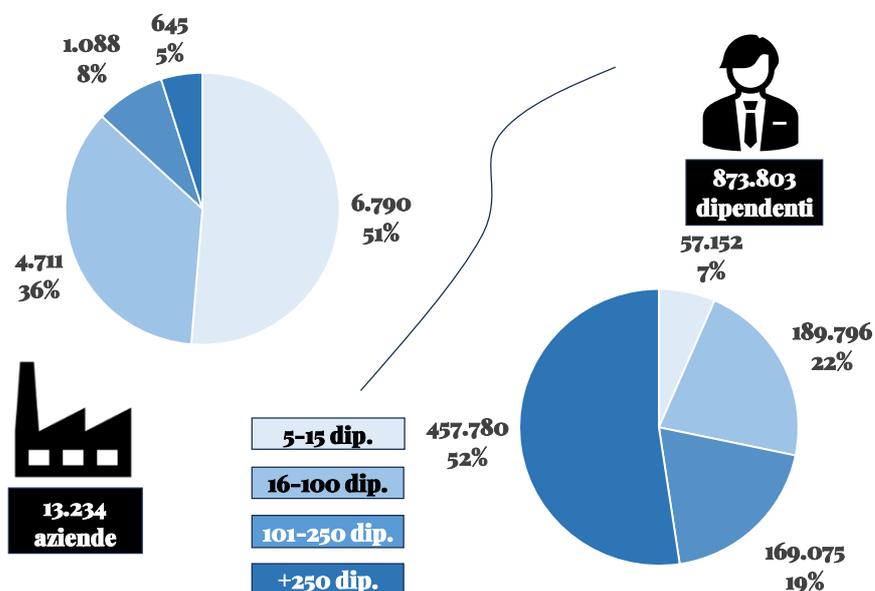


→ Figura 5 – Distribuzione aziende e dipendenti per attività svolta



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

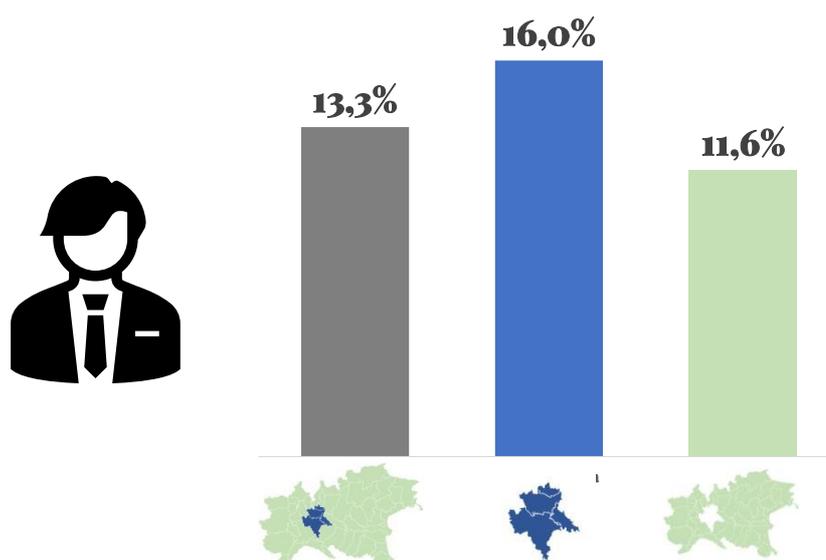
→ Figura 6 – Distribuzione aziende e dipendenti per dimensione aziendale



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

L'elaborazione in forma aggregata dei dati anonimi contenuti nell'archivio Zucchetti sembra confermare la rappresentatività delle informazioni: la quota media di smart worker nel Nord Italia nel 2023 risulta si colloca infatti al 13,3%, un dato coerente con il 12,0% medio nazionale stimato da Eurostat. Più nel dettaglio, la percentuale raggiunge il 16,0% nell'area Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia), contro l'11,6% del resto del Nord.

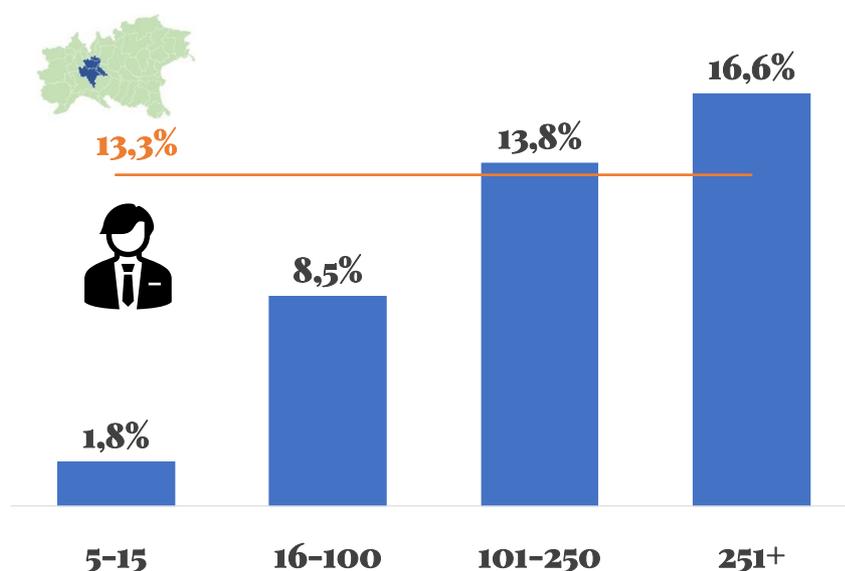
→ Figura 7 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per ambito territoriale) - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

Molto ampi sono i differenziali per **dimensione aziendale**. Nelle realtà di micro-dimensione (meno di 15 dipendenti<sup>7</sup>) la quota di dipendenti che ne usufruiscono è molto contenuta (1,8%), mentre sale all'8,5% già nelle aziende tra i 15 e i 100 dipendenti). Le medie imprese (13,8%) si collocano sopra alla media del 13,3% mentre nelle grandi (250 dipendenti e oltre) il personale interessato arriva al 16,6%:

→ Figura 8 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (per dimensione) - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

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

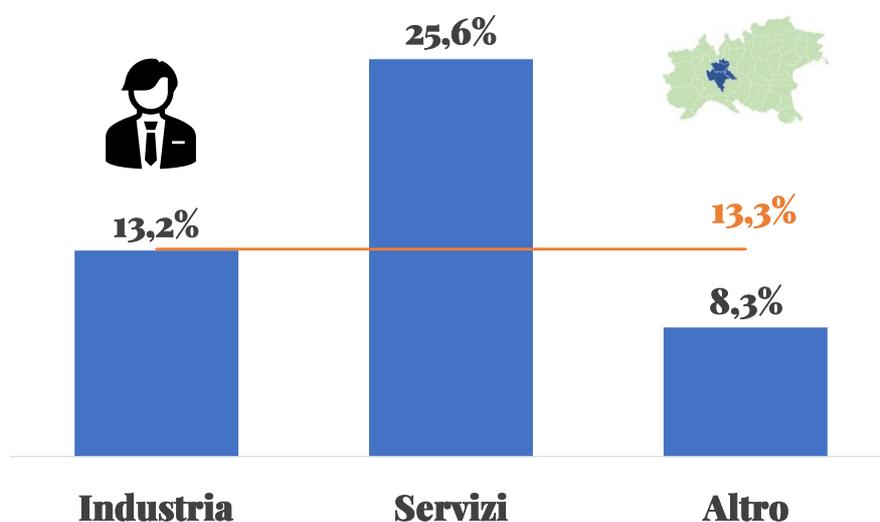
È stata adottata una classificazione che distingue 3 macrosettori, sulla base del codice Ateco di attività:

- 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 ben un dipendente su 4 (25,6%) rientra tra gli smart worker.

<sup>7</sup> 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) - 2023



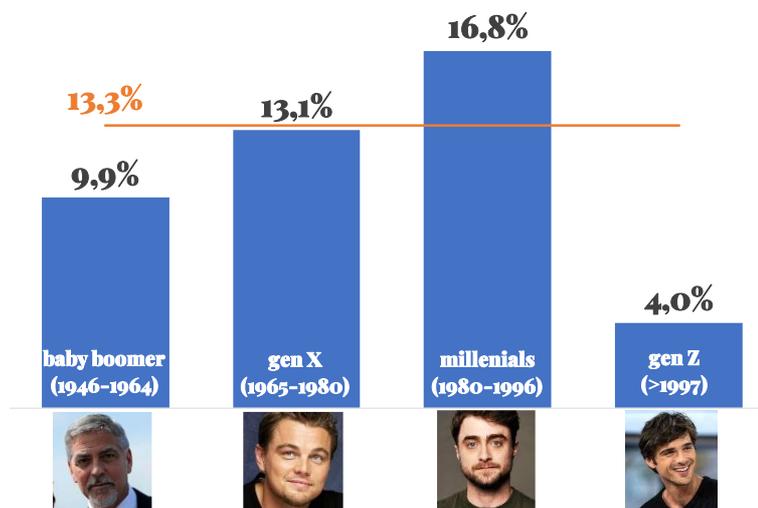
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

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 13,2%. 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 (8,3%) 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) - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

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% 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.

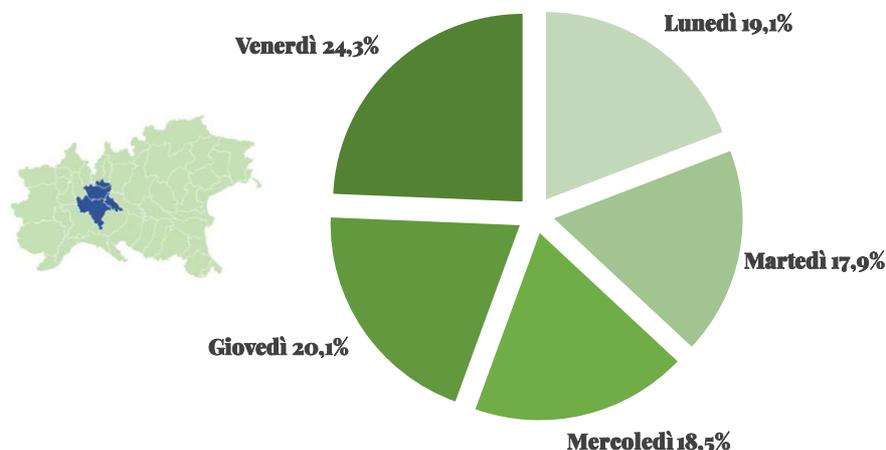
Non mancano neppure suggestioni sociologiche secondo le quali in fase di ricerca i giovani manifestano una forte propensione a condizioni flessibili dell'orario e del luogo di lavoro, di cui però in concreto non sempre usufruiscono.

Una recente indagine condotta dal Gruppo Innovation Services di Assolombarda intervistando studenti e studentesse dei corsi magistrali dei principali Atenei milanesi<sup>8</sup> offre alcune interessanti chiavi di lettura di questo fenomeno. Lo studio rileva tra i giovani il timore che la "perdita di socialità" connessa allo smart working possa avere un impatto negativo sulla performance individuale e organizzativa.

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

<sup>8</sup> "Smart working: percezioni e orientamenti delle studentesse e degli studenti in ingresso nel mondo del lavoro", gennaio 2023

→ Figura 11 – Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

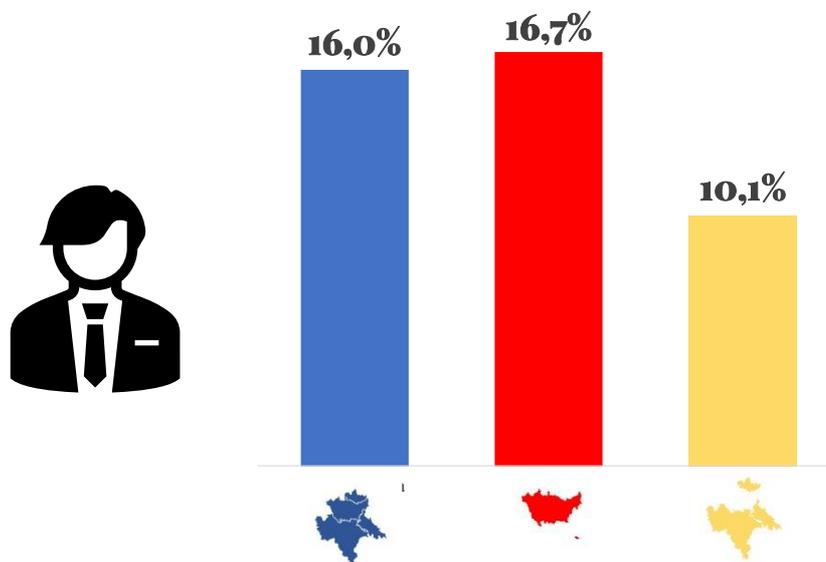
Come mostra la → Figura 11, fatto 100 il numero totale di ore di smart working, la percentuale maggiore (24,3%) si concentra il venerdì, presumibilmente proprio perché più contiguo al week end. Significativamente più bassa è la percentuale di ore di lavoro prestate a distanza nei giorni centrali, ovvero il mercoledì (18,5%) ma, soprattutto, il martedì (17,9%).

La rappresentatività del database amministrativo Zucchetti è massima nel territorio di competenza di Assolombarda, rappresentato dalle provincie di Milano, Lodi (dove è localizzato l'*head quarter* di Zucchetti), Monza e Pavia: sono ben 5 mila (un terzo del totale) le aziende nel database ubicate in quest'area, con poco meno di 350 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 provincie di **Lodi, Monza e della Brianza, Pavia**) dalla Città Metropolitana di **Milano** e, all'interno di quest'ultima, il comune dall'hinterland.

Il 16,0% rilevato mediamente per le quattro provincie 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 e della Brianza, Pavia) - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

Le ragioni di questo ampio differenziale sono facilmente spiegabili.

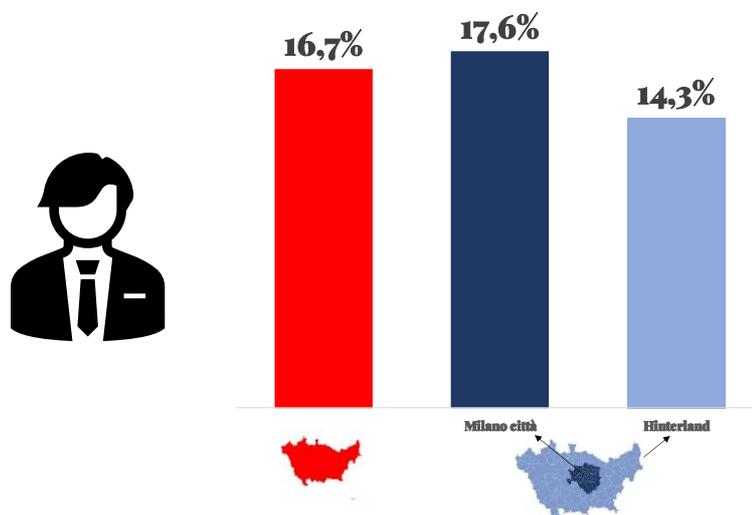
Da un lato, per la diversa struttura economica dei due contesti<sup>9</sup>: Milano è senz'ombra di dubbio la capitale italiana del terziario innovativo, il settore che più soddisfa le esigenze operative del lavoro a distanza, mentre le altre tre province hanno una più spiccata vocazione manifatturiera 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 arriva a sfiorare il 18% nel centro di Milano, a fronte del 14% del resto dell'area metropolitana.

<sup>9</sup> 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>)

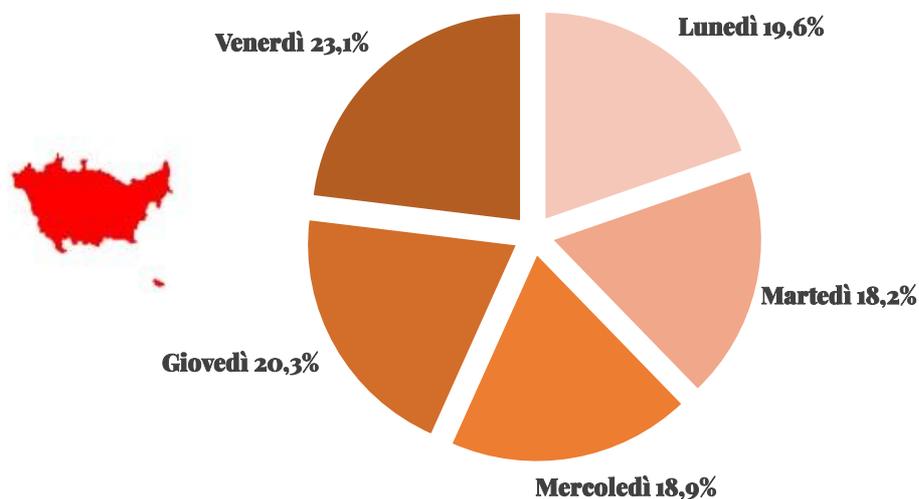
→ Figura 13 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori (Milano) - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023

Si conferma anche per Milano la concentrazione delle ore di smart working al venerdì, con una quota del 23,1% delle ore complessive di smart working settimanali.

→ Figura 14 – Distribuzione ore di smart working per giorno della settimana - 2023



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Zucchetti, 2023



# 5

## Le stime dell'Osservatorio del Politecnico

L'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano da anni monitora il fenomeno dello smart working<sup>10</sup>, accreditandosi tra le fonti italiane più autorevoli.

Tra le statistiche rese disponibili, in particolare l'Osservatorio in questi anni ha misurato il carattere *estensivo* del fenomeno, ovvero la percentuale di aziende con almeno un lavoratore in smart working.

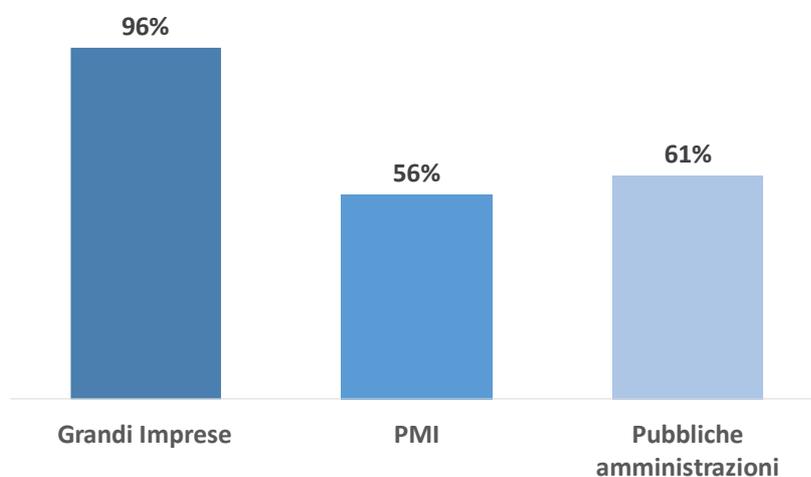
Alla luce delle accentuate differenze riconducibili alla dimensione d'impresa e alla natura dell'attività svolta (settore privato o Pubblica Amministrazione), l'Osservatorio non elabora un dato sintetico ma distingue tre distinte percentuali: per le Pmi (sotto ai 250 dipendenti), per le grandi imprese (sopra tale soglia) e per la PA.

I tassi di diffusione sono molto diversificati a seconda della tipologia d'impresa, a conferma che il ricorso a questo strumento organizzativo è fortemente influenzato da fattori che vanno oltre la semplice possibilità della mansione di essere svolta da remoto, bensì sono influenzati anche da aspetti culturali, economici e strutturali:

---

<sup>10</sup> In realtà la definizione di smart worker utilizzata non coincide esattamente con quella della normativa: "coloro che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, eventualmente anche all'esterno delle sedi aziendali".

→ Figura 15 – Incidenza aziende con iniziative di smart working – 2023



*Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico di Milano*

Stando alle stime che emergono dall'analisi del Politecnico, quasi tutte (96%) le imprese sopra ai 250 dipendenti hanno ormai un approccio culturale favorevole all'inserimento dello smart working, potendosi permettere gli investimenti tecnologici necessari ed essendo adeguatamente strutturati da un punto di vista organizzativo.

Maggiori limiti, per motivi diversi, sembrerebbero incontrare il settore pubblico (61%) e, nel privato, le Pmi (aziende con meno di 250 dipendenti), dove le realtà interessate sono poco più della metà (56%).

# 6

## Lo smart working nelle aziende di Assolombarda

Il Sistema Confindustria conduce annualmente una indagine sul mercato del lavoro<sup>11</sup> 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.

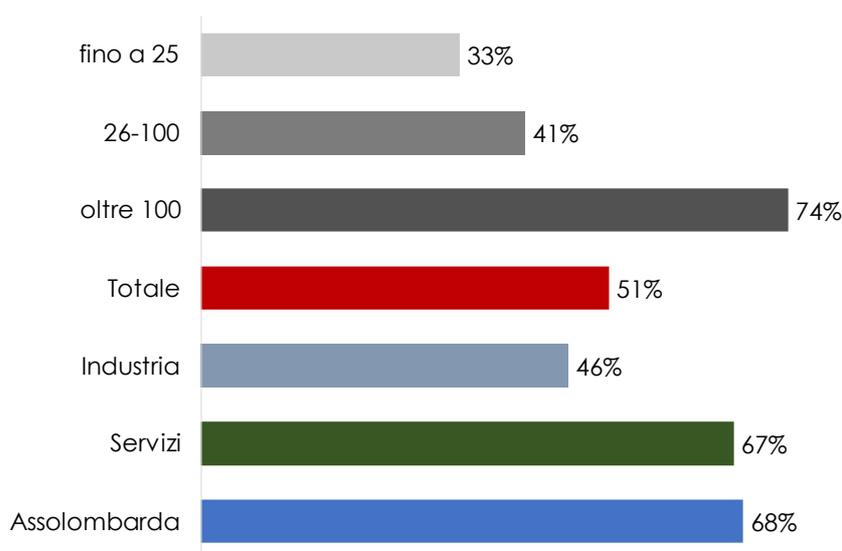
---

<sup>11</sup> I risultati non hanno una base di rappresentatività statistica ma, per la quantità di informazioni su cui si basano (nel 2024 hanno partecipato circa 800 aziende lombarde (di cui 300 localizzate nel territorio di competenza di Assolombarda: Milano, Monza, Lodi e Pavia) forniscono una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

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

Stando ai dati raccolti, durante il 2023 le aziende lombarde che hanno offerto ai propri dipendenti l'opportunità di utilizzare lo *smart working* sono poco più della metà (51%), come mette in evidenza la → Figura 16:

→ Figura 16 – Incidenza % di aziende che utilizza smart working – 2023



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

Il ricorso a tale forma organizzativa cresce all'aumentare degli organici: si passa infatti dal 33% delle realtà di minori dimensioni al 41% delle medie imprese, fino a raggiungere quasi i tre quarti del campione (74%) 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 46%.

La diffusione cresce sensibilmente nell'area di competenza di Assolombarda dove raggiunge il 68%: 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.

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 17)

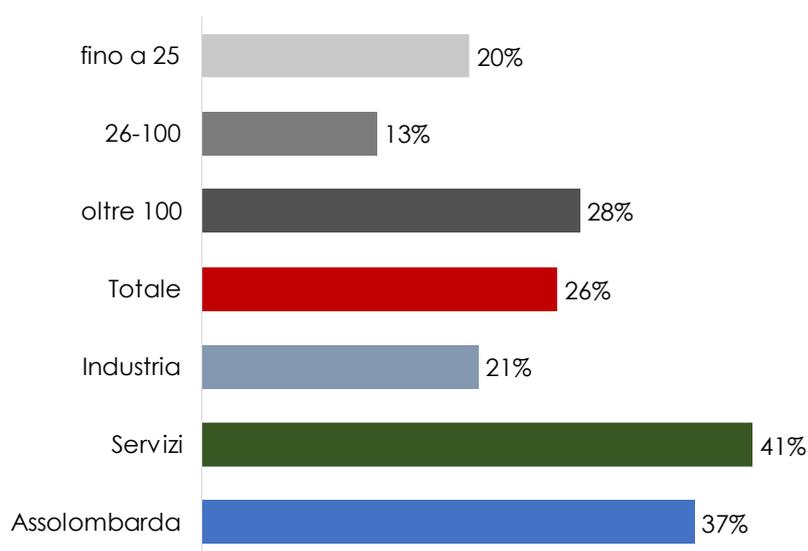
<sup>12</sup> Il presente capitolo rappresenta un estratto dei risultati relativi allo *smart working*. Il report completo (I numeri per le Risorse Umane - 2024), è disponibile sul sito Assolombarda (<https://www.assolombarda.it/centro-studi/i-numeri-per-le-risorse-umane-2024>).

si colloca mediamente al 26% del totale dei lavoratori<sup>13</sup>, con punte del 37% 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 un quinto dei lavoratori (20%) tra le realtà fino a 25 occupati, il 13% nelle imprese tra i 26 e i 100 occupati e il 28% nelle aziende con un organico superiore alle 100 unità. Per contro, si continua a rilevare un differenziale tra la quota registrata nei servizi, dove l'incidenza è pari al 41% del totale, e quella registrata nell'industria, nella quale gli *smart workers* pesano per il 21% dei lavoratori

→ Figura 17 – Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori– 2023



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

<sup>13</sup> Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.



## Elenco Rapporti pubblicati

- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - IV Trimestre 2022" N° 01/2023
- "11° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - I Trimestre 2023" N° 03/2023
- "Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2022" N° 04/2023
- "Lo smart working in numeri - Anno 2023" N° 05/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - II Trimestre 2023" N° 06/2023
- "La cosmetica in Lombardia" N° 07/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - III Trimestre 2023" N° 08/2023
- "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

