



Osservatorio
Smart Working

L'evoluzione dei modelli di Smart Working

*Ricerca 2025
Report*

ESTRATTO

Ottobre 2025

Indice

Domande Chiave.....	3
Abstract	4
di Fiorella Crespi e Giacomo Spiccia	

RICERCA

Messaggi chiave	6
1. Lo Smart Working nelle grandi imprese	7
2. Lo Smart Working nelle PMI	14
3. Lo Smart Working nelle PA	21
4. Il ricorso al lavoro da remoto da parte delle persone	26
5. L'evoluzione futura delle iniziative di Smart Working.....	31

NOTE

Report Online Correlati.....	36
Nota Metodologica.....	37
Osservatorio Smart Working	41
Gruppo di Lavoro.....	42
Sostenitori della Ricerca.....	43
Osservatori Digital Innovation.....	44

Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento
per l'aggiornamento executive
sull'Innovazione Digitale**

 **Visita osservatori.net**

Domande Chiave[L'evoluzione dei modelli di Smart Working](#)

Report

3

Quanto è diffuso lo Smart Working in Italia?

Quali sono le principali caratteristiche delle iniziative di Smart Working nelle grandi imprese, nelle PMI e nelle PA?

Quanto è diffusa la flessibilità oraria tra le organizzazioni italiane?

Quanto sono diffuse la settimana corta e l'International Smart Working?

Quanti sono i lavoratori da remoto in Italia?

Come evolverà in futuro lo Smart Working?

Abstract**L'evoluzione dei modelli di Smart Working**

Report

4

Il dibattito sul futuro del lavoro sta spingendo sempre più organizzazioni a interrogarsi sulla configurazione del proprio modello organizzativo. Se, da un lato, alcune aziende hanno optato per un ritorno totale al lavoro in presenza, altre hanno deciso di continuare a puntare sullo Smart Working. L'attenzione mediatica però si è soffermata maggiormente sulle prime, favorendo una narrazione piuttosto pessimistica e semplicistica rispetto all'evoluzione dello Smart Working.

I dati sulla diffusione di questo modello di organizzazione del lavoro e l'andamento del numero dei lavoratori da remoto in Italia nel 2025 dipingono un quadro sensibilmente diverso da quello narrato dai media. Per comprenderlo appieno è necessario un esame più approfondito delle caratteristiche dei modelli di Smart Working e delle tipologie di organizzazioni che li adottano, così da cogliere le logiche che ne orientano l'implementazione e superare interpretazioni generalizzanti. Analizzando le caratteristiche dei modelli di Smart Working, emergono infatti differenze nelle policy e nella gestione delle iniziative tra le varie tipologie di organizzazioni, in risposta a esigenze e peculiarità differenti.

Non c'è dubbio che per mantenere il proprio livello di competitività le organizzazioni italiane hanno bisogno di rendere il lavoro più sostenibile per le persone. Per questo sarà fondamentale far evolvere le iniziative di Smart Working, trasformandole in una leva strategica in grado anche di rispondere alle dinamiche demografiche di un Paese in cui la forza lavoro si riduce e invecchia.

**Fiorella Crespi****Giacomo Spiccia**



Osservatorio
Smart Working

L'evoluzione dei modelli di Smart Working

RICERCA

Ottobre 2025

Messaggi chiave

- ❖ Nel 2025, la diffusione delle iniziative di Smart Working aumenta tra le pubbliche amministrazioni, si consolida tra le grandi aziende private e diminuisce tra le PMI.
- ❖ La larga maggioranza delle grandi imprese private e delle PA adotta iniziative di Smart Working strutturate che prevedono modelli di lavoro ibrido. Le policy adottate sono nella maggior parte dei casi uguali per tutti i lavoratori e prevedono una pianificazione del lavoro da remoto facilmente modificabile.
- ❖ Tra le PMI prevalgono le iniziative gestite in modo informale, senza specifiche policy o regolamenti organizzativi. Ciò determina una maggiore eterogeneità nei modelli di lavoro adottati.
- ❖ Nel 2025 il numero dei lavoratori da remoto ha registrato una leggera crescita nelle grandi imprese e nelle PA e un calo nelle PMI.
- ❖ Una quota significativa delle persone che non lavorano da remoto dichiara che potrebbe svolgere a distanza almeno metà delle proprie attività lavorative. Esiste quindi ampio margine per un aumento nel numero di lavoratori da remoto nei prossimi anni.

1. Lo Smart Working nelle grandi imprese

1.1 La diffusione dello Smart Working tra le grandi imprese	8
1.2 I possibili modelli di Smart Working	9
1.3 I modelli di Smart Working nelle grandi imprese	10
1.4 Le caratteristiche delle policy di Smart Working nelle grandi imprese	11
1.5 La flessibilità oraria nelle grandi imprese	
1.6 La settimana corta e l'International Smart Working	

**Per poter visionare il Report completo
è necessario abbonarsi al sito**

www.osservatori.net

Scopri i piani disponibili!

 **ABBONATI**



Osservatorio
Smart Working

L'evoluzione dei modelli di Smart Working

NOTE

Ottobre 2025

Report Online Correlati[L'evoluzione dei modelli di Smart Working](#)

Report

36

**Mercato del lavoro e priorità della Direzione HR nel 2025**[Maggio 2025](#)

Il report offre una fotografia delle principali priorità delle Direzioni HR nel 2025 e dei grandi cambiamenti che sta affrontando il mercato del lavoro. Con una duplice vista, persone e organizzazioni, offre un approfondimento rispetto alle tematiche relative al talent shortage, alle nuove aspettative e desiderata delle persone, in particolare della GenZ, e all'impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro.

**L'impatto dello Smart Working sul benessere dei lavoratori e sulle performance**[Novembre 2025](#)

Il report indaga gli impatti dello Smart Working sul benessere, l'engagement e le prestazioni delle persone. Vengono esaminate anche le iniziative messe appunto dalle organizzazioni per tutelare il benessere dei lavoratori e il punto di vista delle aziende riguardo l'impatto dello Smart Working sulle performance aziendali.

**La diffusione dello Smart Working nella PA**[Dicembre 2025](#)

Il report mette in luce la diffusione del Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione italiana, esaminando le caratteristiche dei modelli implementati e le particolarità che emergono in questo contesto. Vengono, inoltre, analizzate le modalità di utilizzo del Lavoro Agile da parte dei lavoratori della Pubblica Amministrazione.

**Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](#)
con i Report online**

Nota Metodologica*L'evoluzione dei modelli di Smart Working*

Report

37

I lavoratori

La ricerca ha incluso un'indagine sulle attuali modalità di lavoro e sull'impatto dello Smart Working sui lavoratori/ici, rivolta a 1.500 lavoratori/ici italiani/e effettuata in collaborazione con Doxa.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- I cambiamenti dei modelli di lavoro in Italia, monitorando le abitudini e i desiderata dei lavoratori/ici in merito alle diverse forme di flessibilità;
- L'impatto delle modalità di lavoro sul benessere, engagement, soddisfazione dei lavoratori/ici;
- L'impatto delle modalità di lavoro sulle performance lavorative;
- Le caratteristiche degli spazi di lavoro;
- L'impatto delle tecnologie e dell'Intelligenza Artificiale sui modi di lavorare e le competenze digitali delle persone.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di agosto 2025 a un campione significativo di 1.200 individui (appartenenti al panel Web di Doxa) con profilo di impiegati, quadri o dirigenti occupati in aziende che impiegano

almeno 10 addetti, appartenenti ai macro-settori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA. È stato inoltre condotto un approfondimento su un campione di 300 individui che lavorano come operai in aziende con le medesime caratteristiche.

Il campione è rappresentativo dei lavoratori/ici per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2022).

Le grandi imprese

Per approfondire i diversi aspetti delle iniziative di Smart Working sono stati coinvolti i referenti aziendali in area Risorse Umane, Facility Management e Sistemi Informativi di imprese italiane di grandi dimensioni (con più di 250 addetti). Sono stati definiti due diversi questionari erogati in modalità CAWI da marzo a maggio 2025:

- *L'evoluzione dei modelli di lavoro* (139 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, le caratteristiche dei modelli adottati e le sue evoluzioni nel tempo, gli impatti sull'organizzazione in termini di performance e l'evoluzione dei modelli di workplace. È stata inoltre approfondita la diffusione

Nota Metodologica**L'evoluzione dei modelli di Smart Working**

Report

38

di nuove forme di flessibilità, come la settimana corta e l'International Smart Working, all'interno delle organizzazioni.

- *Le tecnologie a supporto dello Smart Working* (37 risposte): l'indagine ha permesso di mappare la diffusione attuale tecnologie a supporto del lavoro da remoto e per il workplace, il potenziale impatto degli strumenti basati sull'AI sulle modalità di lavoro, e la diffusione di iniziative volte a promuovere un utilizzo equilibrato ed efficace delle tecnologie.

Nel complesso alle survey hanno risposto i referenti di 157 aziende, appartenenti ai seguenti macro-settori:

- Manifatturiero: 29%
- Retail: 11%
- Finance e servizi di consulenza: 18%
- Utility: 9%
- ICT, media e comunicazione: 15%
- Altro: 18%

Il campione è stato stratificato in base al macrosettore di appartenenza. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti

rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2022).

Le piccole e medie imprese

La ricerca ha coinvolto un campione di Piccole e Medie Imprese rappresentativo dei settori merceologici, della dimensione e della presenza sul territorio. Sono state coinvolte attraverso un'indagine CAWI 519 imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 249, suddivise in quattro aree geografiche (nord ovest, nord est, centro, sud e isole), per due classi dimensionali (piccole aziende tra 10 e 49 addetti e medie aziende tra i 50 e i 249 addetti), e per i seguenti settori d'impresa:

- Manifattura, costruzioni e utility: 37%
- Commercio: 17%
- Logistica e trasporti: 9%
- Turismo: 8%
- Attività professionali, scientifiche e tecniche, immobiliari e supporto alle imprese: 20%
- Altri Servizi: 9%

Nota Metodologica*L'evoluzione dei modelli di Smart Working*

Report

39

Per la suddivisione nei settori di impresa selezionati si è proceduto a riclassificare i settori ATECO. Il campione è stato stratificato in base a classe dimensionale, macroarea geografica e macrosettore, e le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di imprese italiane, con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2022).

Le Pubbliche Amministrazioni

L'analisi sulle Pubbliche Amministrazioni è stata condotta in modalità CAWI coinvolgendo i referenti dell'area Risorse Umane e Organizzazione e i Direttori Generali delle Pubbliche Amministrazioni italiane con più di 10 addetti, utilizzando il database fornito dall'Indice delle Pubbliche Amministrazioni (IPA). Sono stati definiti due diversi questionari erogati in modalità CAWI da marzo a settembre 2025:

- *L'evoluzione dei modelli di lavoro* (376 risposte): l'indagine ha permesso di analizzare la diffusione dello Smart Working in Italia, le caratteristiche dei modelli adottati e le

sue evoluzioni nel tempo, gli impatti sull'organizzazione in termini di performance e l'evoluzione dei modelli di workplace. È stata inoltre approfondita la diffusione di nuove forme di flessibilità, come la settimana corta e l'International Smart Working, all'interno delle organizzazioni. È stato inoltre possibile approfondire le iniziative di formazione e in termini di attraction, retention e age management nelle Pubbliche Amministrazioni e le iniziative future anche nell'ambito della valorizzazione del territorio.

- *Le tecnologie a supporto dello Smart Working* (355 risposte): l'indagine ha permesso di mappare la diffusione attuale tecnologie a supporto del lavoro da remoto e per il workplace, il potenziale impatto degli strumenti basati sull'AI sulle modalità di lavoro, e la diffusione di iniziative volte a promuovere un utilizzo equilibrato ed efficace delle tecnologie.

Il questionario ha coinvolto 390 Enti Pubblici così distribuiti:

- PA centrali (Organi costituzionali o a rilevanza costituzionale, Agenzia dello Stato, Presidenza del Consiglio e i Ministeri): 3%

Nota Metodologica[L'evoluzione dei modelli di Smart Working](#)

Report

40

- PA locali (Regioni, Province e Città Metropolitane, Comuni, ...): 62%
- Altri Enti (Aziende o Enti del servizio sanitario nazionale, Università pubbliche, istituti o enti pubblici di ricerca, altri enti pubblici non economici, ...): 35%

Il campione è stato stratificato in base alla tipologia di ente pubblico. Le elaborazioni complessive sono state realizzate mediante una ponderazione con pesi costruiti rapportando per ogni strato la numerosità del campione con quella della popolazione di enti pubblici a livello italiano, con riferimento allo stesso strato (dati ISTAT relativi all'anno 2022).

L'**Osservatorio Smart Working** nasce ufficialmente nel 2012, inserendosi in un più ampio contesto di Ricerca che da più di 10 anni si occupa di studiare l'evoluzione del modo di lavorare delle persone. Per [Smart Working](#) intendiamo: "Una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati". I profondi cambiamenti degli ultimi anni hanno evidenziato la necessità di ripensare e far evolvere le modalità di organizzazione del lavoro, per questo l'Osservatorio si propone come il punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione dei modelli di lavoro in ottica Smart Working. L'approccio per l'analisi del fenomeno è multidisciplinare e volto a supportare i decision maker (Responsabili dei Sistemi Informativi/CIO, Responsabili delle Risorse Umane/HR, Facility Manager) nell'adozione dello Smart Working all'interno di organizzazioni pubbliche e private.

La ricerca 2025 dell'Osservatorio Smart Working si è posta i seguenti obiettivi:

- monitorare la diffusione e l'evoluzione dello Smart Working in Italia nelle grandi imprese, PMI e nelle Pubbliche Amministrazioni (PA), identificando le best practice di Smart Working nel panorama nazionale;
- monitorare la diffusione delle principali tecnologie digitali, in particolare l'utilizzo e l'impatto degli strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale sulle forme di flessibilità;
- approfondire l'evoluzione degli spazi di lavoro;
- comprendere la relazione tra le modalità di organizzazione del lavoro e alcuni indicatori quali: benessere organizzativo, engagement, prestazioni lavorative, tecnostress e overworking;
- studiare la diffusione e le caratteristiche di nuove forme di flessibilità, quali la settimana corta e International Smart Working.

Gruppo di Lavoro

Ricerca 2025

Report

42

**Mariano Corso**
Responsabile Scientifico**Giacomo Spiccia**
Ricercatore**Fiorella Crespi**
Direttrice**Chiara Tamma**
Ricercatrice**Martina Mauri**
Senior Advisor**Sofia Cremaschi**
Analista**Rita Zampieri**
Ricercatrice Senior**Luca La Cola**
Analista

Hanno inoltre collaborato: **Luca Gastaldi**, Senior Advisor - **Isabella Gandini**, Senior Advisor - **Jessica Pluchino**, Senior Advisor

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:

fiorella.crespi@polimi.it

Sostenitori della Ricerca

Ricerca 2025

Report

43

PARTNER

= il prisma =
DESIGN HUMAN LIFE

 **JLL**

Rai

sedus

100
lus Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

SPONSOR

RICOH
imagine. change.

Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di quasi 170 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su oltre 50 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Gli Osservatori sono classificabili in 4 macro categorie.

Innovazione tecnologica, che include gli Osservatori che analizzano i principali trend tecnologici, applicativi e infrastrutturali: 5G & Connected Digital Industry | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Web3 | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center | Droni e Mobilità Aerea Avanzata | European Digital Tech Watch | Innovative Robotics | Internet of Things | Quantum Computing & Communication | Space Economy | XR Technologies & Immersive Experience.

Innovazione di settore, che raggruppa gli Osservatori che studiano l'impatto dell'innovazione in specifici settori: Agenda Digitale | Connected Vehicle & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital & Smart Infrastructures | Digital & Kids | Digital Content | EdTech | Fintech & Insurtech | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nelle PMI | Innovazione Digitale per la Cultura | Life Science Innovation | Longevity & Silver Economy | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Software & Digital Native Innovation | Tech Company - Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0 | Travel Innovation.

Innovazione di processo, che comprende gli Osservatori che analizzano l'impatto dell'innovazione in specifici processi aziendali: B2b Digital Commerce & Experience | Business Travel | Digital B2b | Digital Identity | eCommerce B2c | Export Digitale | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovative Payments | Intelligent Business Process Automation (Tavolo di Lavoro) | International Observatory on Electronic Invoicing (Tavolo di Lavoro) | Internet Media | Omnichannel Customer Experience | Retail Media (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance | Supply Chain Planning

Modelli di innovazione, che include gli Osservatori che studiano strumenti e approcci per l'innovazione: Center for Digital Envisioning | Design Thinking for Business | Digital & Sustainable | Digital Transformation Academy | FUTURES, Sense Making by System Thinking | Platform Thinking HUB | Smart Working | Startup & Scaleup Hi-tech | Startup Thinking.

SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e consulenza nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

La School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: EQUIS, ricevuto nel 2007, AMBA (Association of MBAs) nel 2013, e AACSB (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021). Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System).

Inserita nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con il Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering e con l'Online MBA. In particolare nel 2024 l'International Flex EMBA si posiziona 8° al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking

La Scuola è presente anche nei QS World University Rankings e nel Bloomberg Businessweek Ranking.

La Scuola è membro di PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Latin American Council of Management Schools) e di GBSN (Global Business School Network).

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e POLIMI Graduate School of Management che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master

Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale; Formazione executive e programmi Master, erogati da POLIMI Graduate School of Management.

Impaginazione:

Emanuela Micello, Danilo Galasso, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba

osservatori.net