

Prot. P55-2025  
Il Presidente

A tutti i Dirigenti  
Loro Sedi

Cari Amici, gentili Colleghi,

L'Osservatorio del Politecnico di Milano del 2025, dopo la leggera diminuzione dello scorso anno, stima che siano 3.575.000 le persone che hanno lavorato da remoto per una parte del loro tempo lavorativo, in crescita dello 0,6% rispetto al 2024.  
Nelle grandi imprese gli smart worker si riavvicinano al livello del periodo pandemico.

Per i manager, oggi, il vero interrogativo non riguarda più se riportare le persone in sede, ma il perché e come farlo, cercando di raggiungere una maggiore maturità nell'uso dello strumento, anche per via della tecnologia e dell'intelligenza artificiale. I dati raccolti dall'Osservatorio acquistano maggior valore anche perché sono depurati dalle questioni normative. Rispetto al passato, la crescita complessiva poggia su basi più solide poiché non è legata a vincoli: il diritto all'utilizzo dello smart working per i soggetti fragili non è più presente anche nel settore privato da gennaio 2024. Aumentano gli smart worker delle grandi imprese che sfiorano i 2 milioni: questo significa che circa il 53% delle persone nel 2025 lavora da remoto. Aumentano anche gli smart worker del settore pubblico: in totale sono 555.000, il 17% del personale della Pa. Nelle piccole e medie imprese, invece, la tendenza si inverte: i lavoratori da remoto si riducono e rappresentano l'8%.

Crescono le persone coinvolte e cresce anche l'utilizzo, soprattutto nelle grandi imprese: sono infatti solo il 15% le persone che lavorano da remoto meno giorni rispetto a quelli previsti dall'accordo siglato con la propria organizzazione. La principale motivazione indicata da chi usa meno giorni è la necessità di andare in sede per far fronte a urgenze o emergenze. Nelle Pa, invece, l'incidenza del sottoutilizzo è del 28% e la principale motivazione risiede in una scelta personale. Nelle Pmi la situazione è più eterogenea: solo il 49% lavora da remoto per i giorni definiti dall'accordo, gli altri si dividono tra chi utilizza di meno questa possibilità (22%) e chi la usa di più (15%). Alla base della disomogeneità c'è un approccio più informale allo smart working nelle piccole realtà, che consente maggiori deroghe rispetto ai modelli che prevedono la formalizzazione di policy e regolamenti.

Tra le grandi aziende le policy o gli accordi sindacali rimangono stabili e presenti: ne ha una il 95% delle organizzazioni. Tra le Pmi il 45% delle aziende adotta delle iniziative, ma prevale una gestione informale, in cui la flessibilità deriva più da un accordo tra il lavoratore e il proprio responsabile che da una decisione strutturata e definita a livello organizzativo.

Per comprendere gli effetti dello smart working, i ricercatori dell'Osservatorio del Politecnico di Milano hanno visto che non è più sufficiente analizzare solo gli aspetti formali, come il numero di giornate di lavoro da remoto. L'Osservatorio ha approfondito come i diversi approcci nell'applicazione delle policy possono impattare sulle persone e sull'organizzazione, considerando l'engagement, che rileva l'attaccamento della persona al proprio lavoro, e il commitment, che misura il legame affettivo verso l'organizzazione e il desiderio di continuare a farne parte. Tra i lavoratori white collar, il livello medio di

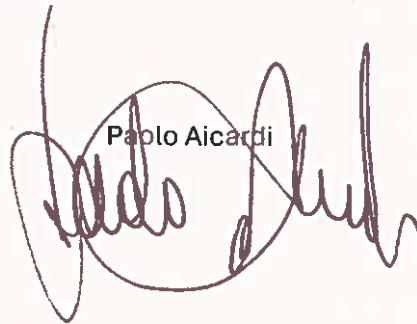


engagement di coloro che utilizzano un approccio collaborativo nell'organizzazione delle giornate da remoto è pari a 6,65 (su una scala 1-10), rispetto a 6,14 per coloro che non hanno autonomia decisionale e 6,05 per coloro in cui a guidare è la scelta personale. Anche per quanto riguarda il legame con l'organizzazione, un aspetto spesso critico quando si applica lo smart working tra coloro che lavorano da remoto, il 36% ha un elevato senso di appartenenza rispetto al 31% di chi non può lavorare in questa modalità.

Analizzando le prestazioni, i ricercatori dell'Osservatorio hanno visto che chi nell'organizzazione delle giornate di lavoro da remoto utilizza un approccio collaborativo dichiara prestazioni ottime più frequentemente rispetto agli altri, in particolare rispetto a chi subisce le decisioni dell'organizzazione o del capo.

La difficoltà delle persone di disconnettersi resta tra le maggiori criticità dello smart working. Anche per questo quasi la metà (49%) delle grandi organizzazioni private riconosce la necessità di tutelare il diritto alla disconnessione e sta adottando misure per garantirlo.

Con i migliori saluti

  
Paolo Aicardi

Roma, 26 novembre 2025