MalpensaNews

Smart working e AI si rafforzano a vicenda: nelle PMI però torna indietro

Manuel Sgarella · Thursday, November 19th, 2026

Lo **smart working in Italia** riguarda 3,56 milioni di **lavoratori da remoto**; il lavoro agile si consolida nelle medie e grandi imprese e nella PA ma arretra nelle **PMI**, con un calo marcato nelle piccole e microimprese. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano correla la diffusione del lavoro agile a quella dell'**intelligenza artificiale**: chi è abituato a organizzare da sé il lavoro controlla con più attenzione i risultati prodotti dagli strumenti di AI. Per le **piccole imprese** la "ritirata" comporta tuttavia un costo nascosto, perché molti dipendenti tengono conto della **flessibilità** quando scelgono dove lavorare e optano per le aziende che la garantiscono. *(L'approfondimento sul tema è realizzato dallo Studio Arancio Cislaghi di Varese)*

In sintesi:

- secondo la ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano presentata il 3 novembre 2026, gli **smart worker** sono 2,01 milioni nelle grandi imprese (+3,6%) e 590mila nella Pubblica Amministrazione (+6,3%), mentre scendono a 455mila nelle PMI (-5,2%) e calano del 15,1% nelle microimprese;
- le iniziative di smart working sono presenti nel **56% delle medie imprese** e nel **27% delle piccole imprese**, che in un anno perdono 16 punti;
- lavorare da casa due giorni a settimana **fa risparmiare** circa 450 euro l'anno di carburante ai prezzi attuali;
- solo un lavoratore su quattro verifica in modo approfondito i risultati prodotti dall'**intelligenza artificiale**.

Lavoratori da remoto nel 2026: crescono grandi imprese e PA

Nel 2026 i **lavoratori da remoto** in Italia sono 3,56 milioni, lo 0,3% in meno dei 3,575 milioni del 2025: la crescita nelle grandi imprese, dovuta a un leggero aumento nella finanza e nei servizi, e quella nella Pubblica Amministrazione compensano quasi del tutto il calo nelle aziende più piccole.

Nelle **grandi imprese** gli smart worker salgono a 2,01 milioni e il 94% delle organizzazioni private di grandi dimensioni ha un'iniziativa in corso. Le politiche aziendali si muovono in direzioni diverse: il 14% ha esteso la platea coinvolta o i giorni da remoto, l'8% li ha ridotti.

Nella Pubblica Amministrazione i **lavoratori agili** sono 590mila e le iniziative coprono il 69%

degli enti, due punti in più del 2025, con una diffusione pressoché totale nelle amministrazioni centrali, nelle Regioni, nelle università e negli enti di ricerca.

Il margine di crescita è ampio. Secondo Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio, la possibilità di **lavorare da remoto** è concessa a poco più della metà dei 6,5 milioni di lavoratori che ritengono di poter svolgere le proprie attività con la stessa efficacia fuori dalla sede.

Smart working nelle PMI in calo nelle piccole imprese

Nelle **PMI** lo smart working perde terreno per il terzo anno consecutivo: gli smart worker erano 570mila nel 2023 e 520mila nel 2024, e con i 455mila del 2026 la flessione in tre anni è di circa un quinto. Nelle microimprese la contrazione accelera, dal -4,8% del 2025 al -15,1% di quest'anno.

Si riduce anche la diffusione delle iniziative: il **lavoro agile** è presente nel 56% delle medie imprese, quattro punti in meno del 2025, e nel 27% delle piccole, che in dodici mesi perdono 16 punti. Hanno rinunciato soprattutto le aziende che lo avevano introdotto in modo informale, lasciandone l'organizzazione all'intesa tra dipendente e responsabile senza un progetto strutturato.

Per Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio, la stabilità dei numeri complessivi nasconde una **polarizzazione** che, in un mercato dei talenti sempre più mobile e globale, rischia di diventare uno svantaggio competitivo per le piccole imprese, meno capaci di attrarre e trattenere personale rispetto alle aziende grandi o internazionali.

Il 42% dei lavoratori tiene conto dello smart working nella scelta dell'azienda, quota che sale al 78% tra chi già lavora da remoto: le **piccole imprese** che lo eliminano rischiano di essere meno attrattive, in particolare per i giovani, e di attingere a un mercato del lavoro più ristretto di quello delle grandi. Uno studio Robert Walters del 2025 arriva a conclusioni analoghe sul ruolo di smart working e benefit per la mobilità nell'attrarre candidati.

Vantaggi dello smart working: risparmio e benessere

Lavorando da casa due giorni a settimana un dipendente risparmia circa 450 euro l'anno di **carburante** ai prezzi attuali, secondo la stima dell'Osservatorio, che indica il lavoro agile come strumento contro il carovita per chi raggiunge la sede con un mezzo proprio.

L'effetto emerge anche nei dati territoriali: nelle aree dove lo smart working è più diffuso le famiglie hanno accantonato nel 2024 oltre mille euro a testa in più rispetto alle zone dove è meno presente, secondo l'analisi Unioncamere-Tagliacarne sul **risparmio delle famiglie**.

I vantaggi sul **benessere** dipendono dal modello adottato. Un'organizzazione basata su autonomia, flessibilità e responsabilità sui risultati migliora engagement e senso di appartenenza; chi lavora da remoto senza un cambiamento della cultura aziendale registra invece un coinvolgimento inferiore perfino a quello di chi è sempre in ufficio senza alcuna flessibilità.

Uffici, hub aziendali e coworking

Tre lavoratori su quattro segnalano criticità negli **uffici** della propria organizzazione, per la mancanza di spazi di socializzazione e relax e per ambienti poco adatti al lavoro individuale e alla collaborazione. Il 60% delle grandi imprese consente di lavorare da altre sedi aziendali e il 36% da spazi di **coworking**, per accorciare il tragitto casa-ufficio, garantire continuità o presidiare un

territorio senza una sede stabile, con effetti sui centri periferici e sul riuso di locali sottoutilizzati come filiali bancarie e uffici postali.

Smart working e IA si rafforzano a vicenda: effetti su team e manager

Una rilevazione dell'Osservatorio con Ipsos Doxa indica che il 23% di chi lavora con l'**intelligenza artificiale** ha meno bisogno di confronto e di lavoro in contemporanea con i colleghi, mentre il 12% avverte la necessità opposta di collaborare di più. Per l'Osservatorio entrambe le tendenze possono derivare da un **uso maturo** dell'AI: nel primo caso le persone arrivano agli incontri più preparate, nel secondo si confrontano con i colleghi sui risultati ottenuti con gli strumenti.

L'AI modifica anche il lavoro dei **manager**: sette responsabili su dieci hanno cambiato il modo di assegnare le attività, affidando compiti più ampi, complessi o nuovi, e indicano come benefici una maggiore efficacia del team (27%), un migliore coordinamento (24%) e più autonomia delle persone grazie alla condivisione delle conoscenze (21%).

L'autonomia richiede senso critico. Verificare a fondo i contenuti generati è una pratica minoritaria, e le difficoltà più frequenti riguardano la valutazione della loro affidabilità e la scelta delle informazioni da condividere con i modelli. Gli **smart worker**, abituati a organizzarsi da soli, controllano i risultati dell'AI più spesso degli altri lavoratori.

«Emerge un rapporto di mutuo rinforzo tra introduzione dell'AI e dello Smart Working» – **Fiorella Crespi**, direttrice dell'Osservatorio Smart Working

Settimana corta e orari flessibili per la forza lavoro anziana

L'81% dei lavoratori vorrebbe più **flessibilità sull'orario** a fronte dell'allungamento della carriera, con un interesse particolare per la settimana corta. L'Osservatorio lega questa domanda all'inverno demografico, che obbliga le aziende a trattenere lavoratori sempre più anziani e i manager a costruire coesione e scambio di competenze in team con generazioni diverse.

Giornate accorpate e settimana corta

Circa un terzo delle grandi imprese consente di **accorpare le giornate da remoto** e di lavorare a distanza per periodi prolungati, purché dall'Italia, possibilità usata nell'ultimo anno dal 15% di chi lavora da remoto. Una grande organizzazione su dieci sperimenta forme di **settimana corta**, che richiedono di riprogettare processi e attività e di definire accordi specifici con i lavoratori.

Piani per le diverse generazioni

Il 61% delle grandi imprese non ha ancora avviato iniziative per le esigenze delle diverse **generazioni** in azienda e il 20% prevede di farlo; tra le pubbliche amministrazioni solo una su dieci ha attività già in corso.

Lavoro agile in azienda: adempimenti del datore di lavoro

Una PMI che mantiene o reintroduce il **lavoro agile** deve rispettare tre adempimenti previsti dalla legge sul lavoro agile e dal Testo Unico sulla sicurezza, nell'ordine in cui si presentano:

1. firmare con il dipendente l'**accordo** individuale di smart working in forma scritta, che ai sensi dell'art. 19 della L. n. 81/2017 regola la prestazione fuori sede, i tempi di riposo e la disconnessione e, ai sensi dell'art. 21, il potere di controllo nel rispetto dell'art. 4 della L. n. 300/1970, compresi strumenti come la timbratura geolocalizzata da remoto;
2. trasmettere **in via telematica** al Ministero del Lavoro i nominativi dei lavoratori e le date di inizio e cessazione del lavoro agile entro cinque giorni dall'avvio del periodo o da ogni sua modifica, come prevede l'art. 23 della L. n. 81/2017;
3. consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, almeno una volta l'anno, l'**informativa** scritta sui rischi generali e specifici del lavoro agile, obbligo dell'art. 22 della L. n. 81/2017 che la L. n. 34/2026 ha inserito dal 7 aprile 2026 nell'art. 3, comma 7-bis, del D.Lgs. n. 81/2008.

La mancata consegna dell'informativa espone il datore di lavoro e il dirigente all'**arresto** da due a quattro mesi o all'**ammenda** da 1.708,61 a 7.403,96 euro, importi indicati dall'Ispettorato nazionale del lavoro nella nota n. 780 del 15 aprile 2026. La sanzione scatta anche senza infortuni, perché l'informativa è lo strumento con cui l'azienda assolve gli obblighi di sicurezza per chi lavora fuori dai locali aziendali.

This entry was posted on Thursday, November 19th, 2026 at 10:51 am and is filed under Economia, Lavoro
You can follow any responses to this entry through the Comments (RSS) feed. You can skip to the end and leave a response. Pinging is currently not allowed.