

WORKING PAPER

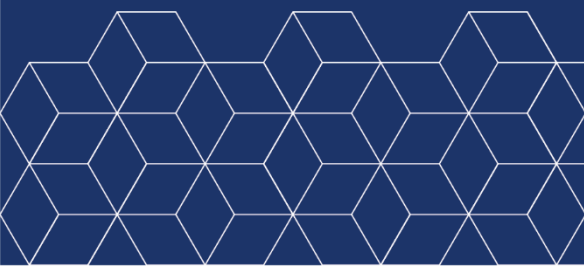
INAPP WP n. 154

Lo smart work in Italia: evidenze dall'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro 2025

Francesca della Ratta-Rinaldi

ISSN 2784-8701

SETTEMBRE 2026



La collana **Inapp Working Paper** presenta i risultati delle ricerche e degli studi dell'Inapp al fine di sollecitare una discussione informale in attesa di successivo invio dello scritto a una rivista scientifica o presentazione a un convegno. I lavori sono realizzati dal personale dell'Inapp, talvolta in collaborazione con ricercatori di altri Enti e Istituzioni. Tutti numeri della collana sono pubblicati esclusivamente online in open access al seguente link [Inapp Working Paper](#).

Questo WP è stato sottoposto con esito positivo al processo di peer review interna all'Istituto. Impaginazione e editing grafico a cura di *Valentina Valeriano*

Lo smart work in Italia: evidenze dall'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro 2025

Francesca della Ratta-Rinaldi

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp), Roma, Italia

f.dellaratta@inapp.gov.it

SETTEMBRE 2026

Il presente rapporto è stato realizzato dall'Inapp in qualità di Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro FSE+ 2021-2027, Piano Inapp 2023-2029 - Operazione a titolarità n. 1 - Accompagnare gli obiettivi di modernizzazione dei servizi per il lavoro, di equità, d'inclusione e riduzione dei divari territoriali tramite lo sviluppo di basi conoscitive e di analisi policy.

Si ringrazia Alessio Guandalini per la redazione dei paragrafi 1.2 e A.2.

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente di appartenenza.

SOMMARIO: Introduzione. – 1. Metodologia per la misurazione dello smart work. – 2. Smart work e qualità del lavoro. – Conclusioni. – Appendice - Nota metodologica. – Bibliografia



INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia 33
00198 Roma, Italia

Tel. +39 06854471
Email: urp@inapp.gov.it

www.inapp.gov.it

ABSTRACT

Lo smart work in Italia: evidenze dall'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro

Il lavoro affronta due questioni aperte sullo smart work in Italia: la sua misurazione e la sua relazione con la qualità del lavoro. Sul primo versante, grazie ai dati della VI Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro (2025) si propone una definizione multidimensionale di smart work, che integra il quesito Istat sul lavoro da casa con due quesiti Inapp su lavoro agile e luogo prevalente di lavoro. Ne deriva una stima di 2,7 milioni di occupati in smart work (11,4% del totale), più ampia e robusta di quella basata sul solo indicatore Istat, utile alla statistica ufficiale. Sul secondo versante, il confronto tra smart worker, professioni telelavorabili e totale degli occupati se da un lato evidenzia una qualità del lavoro migliore per chi fa smart work — maggiore autonomia, flessibilità, coinvolgimento e soddisfazione — dall'altro ne mette in luce alcune ambivalenze (porosità dei tempi, intensificazione, iperconnessione, controllo, isolamento). Inoltre, i vantaggi di questa forma di lavoro si concentrano nei segmenti di occupati già forti, operando come ulteriore fattore di polarizzazione. Per genere ed età emergono significati diversi: per le donne una flessibilità ibrida legata alla conciliazione; per i giovani una leva di attrazione e ingresso legata a qualità organizzativa ed equità contrattuale. Se ne traggono indicazioni di policy su accesso, inserimento e qualità del lavoro da remoto.

PAROLE CHIAVE: organizzazione del lavoro, qualità del lavoro, smart working

JEL CODES: J81, C81, J42, J16

This paper addresses two open questions on telework in Italy (locally "smart working"): how to measure it and how it relates to job quality. On the first, drawing on the sixth Inapp Quality of Work Survey (2025), we propose a multidimensional definition of telework integrating the Istat home-working question with two Inapp questions on agile work and prevailing place of work. This yields an estimate of 2.7 million teleworkers (11.4% of employment), broader and more reliable than the one based on the Istat indicator alone and useful for official statistics. On the second, comparing teleworkers, teleworkable occupations and total employment shows higher job quality among teleworkers — greater autonomy, flexibility, involvement and satisfaction — yet marked by ambivalences (blurred time boundaries, work intensification, hyper-connection, control, isolation). These advantages concentrate in already advantaged segments of the employed, so telework also acts as a driver of polarisation. Gender and age reveal different meanings: for women, hybrid flexibility tied to work-life balance; for young people, a lever for attraction and labour-market entry that depends on organisational quality and contractual equity. The paper draws policy implications on access, onboarding and the quality of telework.

KEYWORDS: work organization, job quality, smart working

DOI: 10.53223/InappWP_2026-154

Citazione: della Ratta-Rinaldi F. (2026), *Lo smart work in Italia: evidenze dall'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro 2025*, Inapp Working Paper n.154, Roma, Inapp

Introduzione

Le improvvise limitazioni alla mobilità sperimentate in pandemia hanno costretto imprese e amministrazioni a utilizzare a un ritmo mai sperimentato prima il lavoro svolto da postazione remota¹, una modalità organizzativa che la tecnologia rendeva possibile da anni, ma stentava a decollare (De Masi 2020, Di Nicola 1999). Il “grande esperimento di massa” del lavoro agile o da remoto (Butera 2020a e 2020b, ILO 2021) ha dato luogo a esperienze eterogenee nei contesti produttivi, innescando un processo di cambiamento organizzativo e sociale che si è protratto ben oltre la fase pandemica: anche se dopo il picco della primavera 2020 il fenomeno sembra aver subito una contrazione (Osservatorio Smart Working 2024), i suoi livelli rimangono più elevati rispetto al periodo pre-pandemico.

Le stime disponibili sulla diffusione del lavoro da remoto in Italia non sono univoche, anche per via dell'assenza di una strategia di misurazione condivisa. Secondo i dati Istat della Rilevazione sulle Forze di Lavoro si è passati dal 4,8% degli occupati che svolgono parte del lavoro dalla loro abitazione nella media del 2019 al 19,7% del secondo trimestre 2020 (il 13,8% nella media 2020), scesi poi al 15% del 2021 e all'8,2% della media del 2025.

Stime più ampie sono fornite da Politecnico di Milano (Osservatorio Smart Working 2022) e Inapp (Bergamante *et al.* 2022): secondo il Politecnico di Milano si è passati da 570 mila lavoratori da remoto nel 2019 a 6,5 milioni nel 2020, scesi poi a 4 milioni nel 2021 e 3,5 milioni nel 2025 (Osservatorio Smart Working 2025).

Tuttavia, lo stesso Istat, in un modulo *ad hoc* svolto nel 2019 aveva mostrato che, utilizzando domande supplementari sul luogo principale e secondario di lavoro, la stima degli occupati coinvolti nel lavoro da casa diveniva più ampia, passando dal 4,8% al 5,7% di occupati e occupate che in qualche modo avevano accesso al lavoro da casa (Istat 2020b, della Ratta-Rinaldi e Sabbatini 2021).

Le differenze tra le stime possono essere ricondotte sia alla tecnica di indagine e metodologia di selezione degli intervistati (indagini su campioni esclusivamente telefonici aumentano la probabilità di intervistare persone che lavorano da casa) sia alle definizioni adottate nei questionari, che possono essere più o meno ampie nell'inclusione dei luoghi utili per lavorare e nel periodo temporale considerato² (OECD 2021).

Per indagare in modo puntuale sul tema, l'edizione 2025 dell'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro si è posta sin da subito l'obiettivo di fornire una stima il più possibile accurata ed omnicomprensiva

¹ In letteratura sono utilizzati in modo pressoché intercambiabile termini differenti per parlare del lavoro svolto da un luogo diverso rispetto a quello tradizionale con l'ausilio delle tecnologie ICT. Telelavoro, lavoro agile e smart work sono concetti più circoscritti e in genere definiti da contratti specifici tra lavoratori e imprese o da particolari modalità organizzative. Non esistendo ancora fonti statistiche in grado di distinguere tra le diverse accezioni del lavoro a distanza, in questo lavoro si utilizza il termine di smart work nel senso più ampio, che include tutte le diverse fattispecie introdotte dalla contrattazione. Per una rassegna internazionale dei diversi concetti si rimanda a ILO (2020): https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_747075.pdf

² Peraltro, la diffusione stessa del fenomeno su cui si indaga contribuisce alla sua riconoscibilità tra gli intervistati, e in questo senso la maggiore consuetudine con lo smart work dopo la pandemia rende più facile indagare sulla consistenza del fenomeno stesso.

del lavoro da remoto/lavoro agile (d'ora in avanti, per semplicità smart work, al fine anche di svincolare la forma organizzativa in analisi da specifiche fattispecie contrattuali o normative), partendo dalla definizione Istat/Eurostat del lavoro da casa ma estendendone la portata³. È stato così possibile individuare tra gli intervistati sia coloro che si riconoscono nella definizione Istat sia coloro che, rispondendo a quesiti più specifici sul luogo di lavoro o la possibilità di accedere allo smart work negli ultimi tre mesi si riconoscono in una definizione più ampia.

Il contributo si pone quindi due obiettivi: da un lato presentare la strategia di misurazione adottata per pervenire a una stima più ampia e articolata rispetto a quella rilevata nell'indagine Istat sulle Forze di Lavoro, dall'altro descrivere il fenomeno utilizzando i dati dell'indagine rilevati nel 2025, per analizzare le differenze tra lavoratori che utilizzano o meno lo smart work in termini di qualità del lavoro, con particolare riferimento al tema dell'occupabilità di donne e giovani, che numerosi studi mettono in relazione con la disponibilità di misure di conciliazione e maggiori libertà nella gestione dei tempi.

Il lavoro si inserisce in un più ampio programma di ricerca che l'Inapp dedica allo smart work e al suo impatto sul mondo del lavoro. Tale percorso ha preso avvio con un ciclo di focus group rivolti a responsabili delle risorse umane di imprese ed enti pubblici (della Ratta-Rinaldi 2026)⁴, con l'obiettivo di esplorare il punto di vista di chi organizza e gestisce concretamente lo smart work; si è concretizzato nella misurazione puntuale del fenomeno con l'edizione 2025 dell'Indagine sulla Qualità del lavoro, utile anche al confronto tra smart worker e non smart worker, e si completerà nel 2027 con la realizzazione di una indagine specifica su chi lavora da postazione remota⁵.

Sul piano dell'analisi della qualità del lavoro di chi sperimenta lo smart work, il contributo si pone in continuità con l'approccio sviluppato in della Ratta-Rinaldi *et al.* (2024), che sui dati già rilevati dall'indagine nel 2021 (in una fase quindi ancora emergenziale) ha ricostruito le condizioni di lavoro di chi fa smart work con riferimento alle dimensioni dell'organizzazione del lavoro, del coinvolgimento, dello sviluppo professionale e della tecnologia. Rispetto a quel contributo, il paragrafo 2.1 si limita qui a verificare la tenuta di quel quadro sui dati 2025, pur in presenza di una misurazione del fenomeno più accurata, rinviando all'articolo del 2024 per la trattazione estesa dei singoli indicatori. Nei paragrafi 2.2 e 2.3 si presentano invece i risultati degli stessi indicatori disaggregati per genere e per classe d'età, in modo da leggere la domanda di smart work in relazione alle esigenze di conciliazione delle donne e alle condizioni di ingresso dei più giovani nel mercato del lavoro.

Nel primo capitolo verrà presentata la strategia di misurazione adottata, confrontando in particolare le differenze tra la stima ottenuta con il quesito Istat e quella derivata con l'approccio

³ L'obiettivo del presente lavoro è quindi quello di individuare e analizzare l'accesso effettivo a tutte le modalità organizzative o ibride di lavoro che prevedono la possibilità di svolgere anche parte del lavoro in un luogo diverso da quello contrattualmente definito (la sede del datore di lavoro), non esclusivamente l'abitazione dell'intervistato o intervistata.

⁴ Nel corso del 2025 l'Inapp ha realizzato una serie di focus group su limiti e opportunità dello smart work rivolti a responsabili di risorse umane di imprese pubbliche e private, da cui è emerso con nettezza il ruolo svolto dall'organizzazione per la riuscita delle esperienze di smart work. Per i dettagli si rimanda quindi ai risultati presentati in: della Ratta-Rinaldi 2026.

⁵ Nel Piano Nazionale Inapp Giovani Donne e lavoro è previsto lo svolgimento di una specifica indagine sul tema che prevede la somministrazione di un questionario articolato a un campione rappresentativo di lavoratori e lavoratrici da remoto, da realizzare nel corso del 2027.

multidimensionale messo a punto con l'indagine, con l'obiettivo di proporre una via alternativa per la misurazione del fenomeno da utilizzare nelle indagini della statistica ufficiale.

Nel secondo capitolo verranno descritte le caratteristiche di chi fa smart work in termini di qualità del lavoro: a un quadro di sintesi riferito all'insieme degli occupati (paragrafo 2.1), seguono due approfondimenti dedicati rispettivamente all'occupazione femminile (paragrafo 2.2) e ai giovani (paragrafo 2.3).

Nelle conclusioni saranno evidenziati i risultati più importanti emersi nel corso del lavoro individuando le possibili misure di policy tese a incentivare gli effetti positivi di questa forma di lavoro (Conte 2025), anche alla luce dell'aumento dei costi energetici legato alle incertezze del quadro internazionale.

1. Metodologia per la misurazione dello smart work

1.1 La stima dello smart work nell'indagine sulla qualità del lavoro

Per la stima dello smart work nell'indagine QdL 2025 si è scelto di combinare l'indicatore utilizzato nella rilevazione Istat sulle Forze di Lavoro con due ulteriori quesiti: uno sull'aver svolto lavoro da remoto o lavoro agile negli ultimi tre mesi e l'altro sul luogo prevalente di lavoro, in cui sono menzionati sia il lavoro svolto presso la propria abitazione (in modalità esclusiva o combinata con l'ufficio) sia quello svolto in spazi di coworking.

I quesiti disponibili erano quindi i seguenti:

1. La domanda Istat sul lavoro da casa⁶;
2. La domanda Inapp sul lavoro agile negli ultimi 3 mesi⁷ (per brevità da qui in avanti indicata come INAPP-LA);
3. La domanda Inapp sul luogo prevalente di lavoro⁸, comprensiva sia del lavoro da casa che da spazi di coworking (per brevità PLACE).

Per comprendere quale fosse la strategia di misurazione più efficace non sono stati previsti controlli di coerenza tra i quesiti: il risultato, atteso, è una stima che varia sensibilmente a seconda dell'indicatore utilizzato, e che oscilla tra l'8,5% del quesito Istat⁹, il 10,1% di quello INAPP-LA e il 12% del quesito sul luogo di lavoro. Resta attuale, in proposito, una vecchia osservazione sul telelavoro: *"Measuring*

⁶ Il quesito Istat (QC52), riprodotto fedelmente nel questionario QdL recita: "Nelle ultime 4 settimane lei ha lavorato da casa? (compreso smart work, lavoro da remoto, telelavoro). Attenzione: Non devono essere considerate telefonate di lavoro o il controllo della posta se fatte in modo occasionale. Gli insegnanti che preparano le lezioni a casa o correggono i compiti dovrebbero rispondere di Sì. Non considerare il lavoro svolto da colf e badanti presso l'abitazione del datore di lavoro". Peraltro, ai risultati di questo quesito, come si vedrà nel paragrafo 1.2 sono stati agganciati i totali noti per la determinazione del coefficiente di riporto.

⁷ Il quesito D31 del questionario QdL recita: "Negli ultimi tre mesi lei ha svolto lavoro da remoto, smart work, lavoro agile, telelavoro? Consideri anche le attività svolte presso la sua abitazione".

⁸ Nella domanda D20 del questionario QdL ("Dove svolge prevalentemente il suo lavoro?"), per continuità rispetto al questionario precedente si è preferito lasciare la menzione dello spazio di *coworking* (modalità 4) insieme ad altri luoghi non necessariamente compatibili con il lavoro da remoto "In un luogo non definito, pubblico/privato (bar, biblioteca, spazio di *coworking*, *hub*)", questo, se da un lato assicura la confrontabilità delle risposte con l'edizione precedente dell'indagine, determina la necessità di controllare con attenzione le informazioni derivate da questa modalità.

⁹ La stima Istat in questo caso è riferita ai dati del primo trimestre 2025 su cui il dato è calibrato e non al dato medio del 2025 riportato in precedenza.

teleworking is like measuring the length of a piece of elastic: it all depends on how taut it is" (Qvortrup 1998, Altieri et al. 2005).

Per costruire un indicatore unico si è quindi ragionato in termini di combinazione tra i tre quesiti (tabella 1): sul totale degli individui che ha risposto affermativamente ad almeno una delle domande, un quarto si è riconosciuto in tutte e tre, mentre quote rilevanti si concentrano tra chi risponde solo al quesito sul luogo di lavoro (39%) o tra chi risponde affermativamente sia al quesito Istat che a quello INAPP-LA (18,6%).

Con l'obiettivo di costruire una definizione multidimensionale dello smart work che andasse oltre la definizione Istat relativa al solo lavoro da casa nel mese di riferimento, è stata quindi effettuata una valutazione puntuale sull'insieme di individui che hanno risposto affermativamente ad almeno uno dei tre quesiti, utilizzando tre variabili di controllo: professione svolta, l'impiego di tecnologie informatiche per lavorare e l'eventuale disponibilità a essere intervistati in una successiva indagine specifica sullo smart work. I dettagli della procedura e le relative tavole sono riportati in appendice (A.1, tabelle A1 e A2).

Tabella 1 Combinazione dei diversi indicatori sullo smart work

	v.a. in migliaia	% sul totale occupati	% sul totale almeno 1 indicatore	fr. cumulata
3 indicatori su 3	1.074	4,5	25,0	25,0
Solo Istat e INAPP-LA	797	3,3	18,6	43,6
Solo Istat e Place	59	0,2	1,4	45,0
Solo Istat	123	0,5	2,9	47,9
Solo INAPP-LA e Place	94	0,4	2,2	50,0
Solo INAPP-LA	466	1,9	10,9	60,9
Solo Place	1.676	7,0	39,1	100,0
Totale almeno 1 indicatore	4.289	17,8	100,0	

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Ne risulta una stima di 2,7 milioni di occupati in smart work nel 2025 (l'11,4% del totale): poco meno di 700 mila in più rispetto a quella ottenuta con il solo quesito Istat, al netto di circa 150 mila casi (lo 0,6% del totale) rilevati con il quesito Istat ma poco compatibili con lo smart work – relativi soprattutto a professioni svolte a domicilio ma di natura diversa, come assistenti familiari, collaboratori domestici o estetisti.

L'esercizio conferma che la stima del fenomeno dipende dall'indicatore utilizzato e che un approccio multidimensionale restituisce risultati più robusti, soprattutto nelle indagini telefoniche, in cui è necessario catturare l'attenzione degli intervistati su fenomeni emergenti o di confine.

In prospettiva, una strategia di misurazione semplificata potrebbe basarsi sulla combinazione del solo quesito Istat con quello INAPP-LA¹⁰, sufficiente a rilevare le diverse forme del fenomeno nella fase

¹⁰ Si osserva peraltro che il quesito Istat (*Homework* nella declaratoria Eurostat) nasce per rilevare il fenomeno del lavoro da casa prima della larga diffusione del lavoro agile a seguito della pandemia. Nella ridefinizione del questionario operata da Istat nel 2021 il quesito è stato solo leggermente riformulato ma non è stato progettato per rilevare nello specifico il fenomeno del lavoro a distanza.

attuale, in cui il lavoro da remoto è ormai familiare agli intervistati¹¹; mentre per utilizzare al fine della stima del lavoro da remoto anche le informazioni sul luogo di lavoro i quesiti andrebbero ridefiniti, sia isolando i soli luoghi compatibili con lo smart work, sia distinguendo luogo prevalente e secondario.

1.2 Il processo di stima del lavoro da remoto nell'indagine QdL

Oltre a individuare, con la strategia appena descritta i soggetti interessati dal fenomeno, lo stesso processo di stima dell'indagine è stato adattato con l'obiettivo della misura più attendibile possibile dello smart work. La fase di stima rappresenta un passaggio fondamentale del processo inferenziale, poiché consente di correggere le possibili distorsioni introdotte dal disegno di campionamento e dai fenomeni di mancata risposta, migliorando la rappresentatività dei risultati ottenuti. Per la VI Indagine sulla Qualità del lavoro è stato adottato uno stimatore calibrato (Deville e Särndal 1992, Särndal 2007, Devaud e Tillé 2019), ampiamente utilizzato nell'ambito della statistica ufficiale, che ha permesso di integrare le informazioni raccolte dall'indagine con informazioni ausiliarie provenienti dalla Rilevazione sulle Forze di Lavoro dell'Istat, riferita al primo trimestre del 2025. La procedura di calibrazione è stata costruita imponendo un articolato sistema di vincoli sulle principali caratteristiche socio-demografiche e professionali della popolazione occupata, il cui elenco è integralmente riportato in appendice (A2).

Un elemento di particolare interesse metodologico, fondamentale ai fini del presente lavoro è rappresentato dall'introduzione di un vincolo specifico sullo smart work, così come rilevato nell'indagine Istat con il quesito sul lavoro da casa discusso in precedenza. L'inclusione di questo vincolo consente di allineare la distribuzione campionaria osservata nell'indagine QdL 2025 a quella delle Forze di Lavoro diffusa dall'Istat per il primo trimestre 2025 a parità di definizione. Questa coerenza è garantita non solo a livello nazionale, ma anche a livello di area geografica e di categoria ATECO a 5 classi, con l'obiettivo di dare maggior consistenza alle stime fornite e, soprattutto, rendere possibile un confronto anche a livello più granulare con le altre definizioni.

L'accuratezza delle stime è stata successivamente valutata mediante il calcolo dell'errore campionario adottando un approccio model-based (Smith 1983), sintetizzato attraverso modelli regressivi che mettono in relazione le stime prodotte con il corrispondente coefficiente di variazione (Wolter 2007). Tale approccio consente di associare a ciascuna stima una misura della sua affidabilità statistica e di costruire i relativi intervalli di confidenza, garantendo una corretta interpretazione dei risultati diffusi.

1.3 Caratteristiche degli smart worker e differenze tra le due definizioni

Il confronto tra i soggetti intercettati dalle due definizioni – Istat e Inapp – conferma che esse individuano popolazioni largamente sovrapponibili: le differenze tra i due indicatori sono contenute, mentre restano nette le distanze tra gli smart worker e il complesso degli occupati. La strategia multidimensionale, in altre parole, amplia e rende più robusta l'identificazione del lavoro da remoto senza modificarne il profilo sociale e professionale: la sola differenza apprezzabile è che la definizione Inapp intercetta in misura maggiore le attività a più spiccata ibridazione organizzativa, mobilità tra luoghi e intensità digitale

¹¹ Il quesito Istat rimane comunque prezioso per il confronto con il dato europeo; peraltro, in sede di progettazione del questionario sarebbe auspicabile l'introduzione di regole di compatibilità utili a valutare già in sede di intervista i casi di incoerenza.

(professioni amministrative, gestionali, tecnico-commerciali e ICT). Il dettaglio del confronto è riportato in appendice (A.3, tabelle A3-A5).

Rispetto al totale degli occupati, gli smart worker presentano un profilo riconoscibile (tabella 2). Vi è una quota più elevata di donne, coerente con una domanda di conciliazione che proviene soprattutto dall'universo femminile (Inapp *et al.* 2025, Istat 2026), una presenza leggermente maggiore di giovani fino a 34 anni e, soprattutto, un livello di istruzione decisamente più alto, legato alla maggiore incidenza di professioni telelavorabili, cui corrispondono anche retribuzioni più elevate. Più diffusi il tempo pieno (anche per le opportunità di conciliazione offerte dal lavoro da remoto, della Ratta-Rinaldi 2022) e i rapporti stabili, con una minore quota di dipendenti a termine; tra gli autonomi senza dipendenti e i *dependent contractor* (per la definizione di questo aggregato si rimanda a Bergamante *et al.* 2026) l'accesso a forme ibride e remote è superiore alla media, mentre la presenza di datori di lavoro è sostanzialmente in linea con il dato medio.

Tabella 2 Caratteristiche socio-demografiche e contrattuali di smart worker e non (valori percentuali)

	Smart worker Istat	Smart worker Inapp	Non smart worker	Totale occupati
GENERE				
Donne	49,2	47,6	41,9	42,6
Uomini	50,8	52,4	58,1	57,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
TITOLO DI STUDIO				
Fino alla licenza media	7,5	5,8	28,1	25,6
Diploma	35,2	36,4	49,8	48,3
Laurea e oltre	57,3	57,9	22,1	26,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
CLASSE DI ETÀ				
Fino a 34 anni	26,0	23,8	21,8	22,1
Tra 35 e 54 anni	48,2	48,6	52,2	51,7
Oltre 55 anni	25,8	27,6	26,0	26,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
AREA GEOGRAFICA				
Nord Ovest	35,3	34,5	29,2	29,8
Nord Est	23,7	23,4	22,0	22,2
Centro	26,6	25,4	20,6	21,1
Mezzogiorno	14,4	16,8	28,2	26,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
REGIME ORARIO				
Full-time	87,0	87,9	83,1	83,7
Part-time	13,0	12,1	16,9	16,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
STATUS NELL'OCCUPAZIONE				
Dipendenti a tempo indeterminato	58,9	59,8	69,6	68,5
Dipendenti a termine	3,2	3,8	11,4	10,6
Datori di lavoro	8,7	7,9	7,2	7,3
Coadiuvanti familiari	0,0	0,0	0,3	0,2
Altri autonomi	23,2	21,4	8,6	10,1
Dependent contractors	6,1	7,0	2,9	3,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Sul piano settoriale lo smart work si concentra nei servizi avanzati, nelle attività professionali e tecniche, nell'informazione e comunicazione, nelle attività finanziarie e nella pubblica amministrazione – i comparti a maggiore intensità digitale – ed è più diffuso nelle imprese di maggiori dimensioni (un dato analogo è riportato nei dati amministrativi sul lavoro agile presentati nel XXV Rapporto Inps (2026) e in una recente indagine di Confindustria, secondo cui il lavoro agile è presente nel 65,4% delle imprese associate con almeno cento addetti a fronte del 24,3% di quelle sotto i quindici, Labartino *et al.* 2025); mentre restano sottorappresentati i settori a bassa telelavorabilità (costruzioni, agricoltura, trasporti, istruzione e sanità, parte della manifattura). Sul piano professionale, infine, il fenomeno si addensa nelle professioni intellettuali, scientifiche e tecniche e in quelle esecutive d'ufficio, a conferma del legame tra smart work, tecnologie digitali e contenuto cognitivo del lavoro (Canal *et al.* 2024).

Questa concentrazione in segmenti già qualificati dell'occupazione è la premessa necessaria per leggere correttamente, nel prossimo capitolo, le differenze di qualità del lavoro tra chi accede e chi non accede allo smart work.

2. Smart work e qualità del lavoro

2.1 Un quadro di sintesi: le dimensioni della qualità del lavoro tra smart worker e non

I numerosi indicatori disponibili nell'indagine consentono di tracciare un quadro esaustivo delle associazioni tra qualità del lavoro e accesso allo smart work, soprattutto in relazione alla questione dei tempi di lavoro, con gli smart worker che, se da un lato sperimentano una maggiore qualità in termini di flessibilità e autonomia sul lavoro, al tempo stesso si rivelano più esposti a intensificazione e perdita dei confini temporali tra lavoro e vita privata¹² (della Ratta-Rinaldi *et al.* 2024; Ponzellini 2023; Zucaro 2024). È necessaria però una premessa metodologica. L'elevata concentrazione tra gli smart worker di professioni qualificate (primi tre grandi gruppi della classificazione delle professioni) e di lavoratori più istruiti rende peculiare l'aggregato innalzandone di per sé la qualità del lavoro attesa (Eurofound 2020 e 2022; Canal *et al.* 2023; Istat 2026). Per evitare di evidenziare differenze che dipendono dalla composizione professionale dell'aggregato più che dall'accesso o meno allo smart work, si farà riferimento in questo confronto, oltre che al totale occupati anche all'insieme degli occupati con professione telelavorabile (per brevità d'ora in avanti indicati come telelavorabili), così come definito da Istat nel 2020¹³.

¹² Come specificato nell'introduzione, poiché indicatori analoghi sono stati già discussi in della Ratta-Rinaldi *et al.* (2024) sui precedenti dati del 2021, in questo paragrafo se ne semplifica la trattazione, rimandando a quel lavoro per la trattazione estesa degli indicatori.

¹³ Per approssimare la telelavorabilità delle professioni, in questo lavoro viene applicata ai dati dell'indagine Inapp la classificazione delle professioni "fattibili da remoto" proposta dall'Istat nel 2020 e definita a partire dai dati dell'indagine campionaria delle professioni Istat-Isfol del 2012 (Istat 2020a). Si tratta di una riaggregazione delle professioni abitualmente rilevate nelle indagini statistiche (la CP2021) che etichetta come telelavorabili un insieme di 39 classi di occupati che svolgono un lavoro di "trattamento, elaborazione e trasferimento di dati o informazioni con l'ausilio di supporti tecnologici". Nel 2020 l'Istat stimava in 8,2 milioni l'insieme degli occupati che svolgeva una di queste professioni (il 35,7% del totale). Applicando questa classificazione ai dati dell'indagine Inapp sulla Qualità del lavoro (QdL) del 2025, si rileva un'incidenza di professioni telelavorabili molto simile, che riguarda il 36,6% degli occupati. Peraltro, nei dati dell'indagine la corrispondenza tra classificazione teorica ed

Sul terreno delle condizioni e degli aspetti organizzativi dell'attività lavorativa (tabella 3) il quadro che emerge con i dati del 2025 conferma quello già descritto per il 2021. Se tra chi non accede allo smart work quasi 7 occupati su dieci hanno un orario rigidamente definito dal datore di lavoro/committente, tra gli smart worker la quota si attesta al 44,9% (58,5% tra i telelavorabili) e circa un terzo dichiara di stabilire in autonomia il proprio orario. Peraltro, tra gli smart worker alle dipendenze¹⁴ è minore l'incidenza di quanti non dispongono di alcuna flessibilità in entrata o in uscita (18% a fronte del 36,9% del totale). Si conferma però l'ambivalenza già segnalata in letteratura (Fullin e Pacetti 2020; Pacetti *et al.* 2021) e già emersa con i dati del 2021: a un controllo più ampio sui tempi di lavoro corrisponde una maggiore permeabilità dei confini con la vita privata, con il 18,6% degli smart worker che lavora spesso fuori dall'orario (14,3% dei telelavorabili) e il 30,3% che lo fa talvolta (25,2% tra i telelavorabili). Nonostante ciò, la valutazione del work life balance resta di poco superiore alla media (punteggio tra 8 e 10 per il 48,5%, contro il 43,1% del totale e il 45,4% dei telelavorabili): un bilancio positivo che sembra dipendere non tanto dal lavorare meno o dal risparmio di tempo negli spostamenti, ma soprattutto dall'opportunità di governare meglio l'incastro tra tempi di vita e tempi di lavoro, anche a costo di una maggiore estensione del lavoro nel tempo libero. Ritmi di lavoro leggermente più elevati e interruzioni più frequenti completano il quadro di modelli organizzativi in cui l'autonomia si accompagna a una maggiore responsabilizzazione individuale e all'esposizione alla pressione del risultato, con i rischi di "autosfruttamento" che ne derivano (Ponzellini 2023).

effettivo svolgimento di smart work si conferma piuttosto elevata: se sul totale degli occupati le professioni telelavorabili sono svolte da poco più di un terzo degli occupati (36,6%), tra quelli che effettivamente lavorano da remoto si arriva all'80,2% (per maggiori dettagli si rimanda a della Ratta-Rinaldi *et al.* 2021 e 2024). Rispetto ad altre classificazioni sulle professioni telelavorabili proposte in letteratura, come quella di Dingel e Neiman (2020) che utilizza il sistema americano O*Net o quella di Sostero *et al.* (2020), si preferisce utilizzare quella Istat in quanto più specifica per il contesto italiano.

¹⁴ Alcuni quesiti dell'indagine sono sottoposti soltanto ai lavoratori dipendenti, pertanto se nel testo si fa riferimento esplicito al lavoro svolto alle dipendenze si fa riferimento a uno di questi quesiti. Nelle tabelle tali indicatori sono contrassegnati da asterisco.

Tabella 3 Smart worker e non per aspetti organizzativi dell'attività lavorativa (valori percentuali)

		Smart worker	Non Smart Worker	Totale occupati	Totale telelavorabili
Aspetti ergonomici	Gli orari sono stabiliti dal datore di lavoro/cliente o committente	44,9	68,3	65,6	58,5
	Stabilisce interamente il suo orario di lavoro	32,7	17,4	19,1	23,1
	Può prendere facilmente permessi orari con breve preavviso	59,9	44,3	45,8	53,8
	Non dispone di alcun tipo di flessibilità *	18,0	38,9	36,9	26,9
	Soddisfazione elevata per Work Life Balance	48,5	42,4	43,1	45,4
	Lavora spesso anche fuori dall'orario di lavoro	18,6	11,8	12,5	14,3
	Lavora talvolta anche fuori dall'orario di lavoro	30,3	23,9	24,6	25,2
	Nell'ultimo anno ha lavorato nel tempo libero tutti i giorni o più volte a settimana	21,2	14,6	15,3	16,5
	Sul lavoro si sente a proprio agio, come a casa: molto d'accordo	26,6	19,1	19,9	22,9
Organizzazione del lavoro	Il suo ritmo di lavoro è elevato	34,7	30,1	30,6	30,9
	Il suo ritmo di lavoro è discontinuo	22,1	20,3	20,5	19,0
	Può decidere con facilità quando fare una pausa	89,8	74,4	76,2	84,2
	Deve spesso interrompere il lavoro per passare ad altri compiti non previsti	34,5	30,8	31,3	33,2
	Lavora in più team	10,5	5,4	5,9	7,0
	Non lavora in team	15,0	24,9	23,9	24,3
	Nel suo lavoro non prevalgono compiti ripetitivi	50,4	32,8	34,8	43,4
	Lavoro sottoposto alla supervisione diretta di un superiore *	87,9	83,1	83,6	83,8
	Nel suo lavoro può sempre influenzare:				
	le strategie e gli obiettivi da raggiungere	52,0	34,8	36,8	44,2
	i metodi e le tecniche del suo lavoro	57,0	37,8	40,0	47,7
	la programmazione delle attività	55,9	35,1	37,5	46,9
	l'ordine delle mansioni/compiti	55,1	36,6	38,7	47,2
	la velocità/i ritmi di lavoro	55,7	36,0	38,3	46,2
Coinvolgimento	Se ha idee e progetti da sviluppare trova spesso ascolto tra i superiori *	38,7	22,5	24,0	31,8
	Si sente molto valorizzato professionalmente nello svolgimento del lavoro	30,2	18,3	19,6	23,8
	Trova molta corrispondenza fra i suoi valori e quelli dell'organizzazione	20,8	14,9	15,5	19,1
Sviluppo e professionalità	Guadagna bene per il lavoro che fa: molto d'accordo	18,5	13,8	14,3	16,3
	Ha prospettive per un avanzamento di carriera: molto d'accordo	20,5	15,1	15,8	18,8
	Il suo lavoro corrisponde alle sue aspirazioni	70,1	53,7	55,6	65,3
	Il suo lavoro richiede lo svolgimento di compiti complessi	71,5	53,2	55,3	65,9

Nota: * quesiti sottoposti unicamente ai lavoratori dipendenti.

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Oltre a essere più flessibili, le organizzazioni cui appartengono gli smart worker si contraddistinguono per un maggiore ricorso al lavoro in team (appena il 15% degli smart worker non lavora in team contro il 23,9% nel complesso degli occupati) e consentono di sperimentare livelli più elevati di autonomia e controllo sul lavoro in misura più accentuata anche di quanto avviene nell'insieme dei telelavorabili.

È proprio il differenziale rispetto ai telelavorabili a suggerire che, oltre alla natura della professione, sia il lavoro a distanza in sé a incrementare ulteriormente questa condizione: lo smart work, infatti, non dipende solo dalla mansione individuale, ma anche dalla capacità organizzativa dell'impresa di digitalizzare processi, coordinare gruppi a distanza e gestire per obiettivi (Butera 2022; Crescenzi *et al.* 2025), un elemento emerso con forza nelle testimonianze già richiamate dei responsabili delle risorse umane (della Ratta-Rinaldi 2026).

Anche sul versante del coinvolgimento e dello sviluppo professionale il quadro è più favorevole, in linea con quanto già rilevato nella fase ancora emergenziale del 2021: trova spesso ascolto presso i superiori per proporre idee o progetti il 38,7% dei dipendenti in smart work (31,8% i telelavorabili e 24% il totale occupati), quasi un terzo si dichiara molto valorizzato dalla propria organizzazione (19,6% nel totale) e risulta più elevata anche la soddisfazione per il guadagno, per le prospettive di avanzamento e per la corrispondenza tra aspirazioni e lavoro svolto.

I dati dell'indagine QdL non consentono di affermare l'esistenza di un nesso causale tra la dimensione del coinvolgimento o dello sviluppo professionale e l'accesso allo smart work, ed è anzi probabile che siano proprio le organizzazioni più evolute e partecipative a concedere più facilmente lo smart work, massimizzandone i vantaggi, come emerso dalle già citate testimonianze dei responsabili delle risorse umane (della Ratta-Rinaldi 2026). Le differenze osservate vanno quindi interpretate come associazioni tra accesso allo smart work, caratteristiche professionali e contesti organizzativi, e non come effetti direttamente imputabili alla modalità di lavoro a distanza. Questa cautela interpretativa è tanto più necessaria quando si osservano gruppi specifici come le donne e i giovani, ai quali sono dedicati i due paragrafi successivi: in questi casi lo smart work può rappresentare una risorsa importante in termini di attrazione, permanenza e conciliazione, ma i suoi effetti dipendono fortemente dal contesto organizzativo e dalle condizioni complessive di lavoro entro cui viene praticato, e tendono a incrinarsi là dove l'organizzazione non adegua davvero tempi, strumenti e modalità di gestione alle nuove esigenze (Eurispes 2026).

Anche rispetto alla tecnologia utilizzata (tabella 4) si confermano i risultati del 2021, con una diffusione nettamente superiore alla media di strumenti per le riunioni on-line e di sistemi avanzati di condivisione delle informazioni, simulazione dei processi produttivi e analisi di Big data. L'elemento di novità introdotto rispetto all'edizione precedente riguarda l'impiego di strumenti di intelligenza artificiale, utilizzata dal 30,1% degli smart worker a fronte del 23,5% dei telelavorabili e del 14% del totale degli occupati¹⁵.

¹⁵ L'indagine non rileva se gli occupati utilizzano gli strumenti di intelligenza artificiale sulla base dell'iniziativa personale o in seguito a direttive aziendali, ma considerando l'elevato livello di autonomia degli smart worker è possibile ipotizzare che la maggiore diffusione di strumenti di intelligenza artificiale tra gli smart worker possa configurarsi anche come pratica di adozione 'dal basso' delle tecnologie digitali. Alcune indagini recenti mostrano infatti che una quota rilevante di lavoratori utilizza strumenti di IA non aziendali o non formalmente approvati dall'organizzazione. Secondo l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, nel 2025 il 47% dei lavoratori italiani utilizza strumenti di AI in azienda e, tra questi, otto su dieci ricorrono a strumenti non aziendali.

Gli effetti dichiarati delle tecnologie differenziano invece meno gli smart worker dagli altri occupati che vi fanno ricorso. Si segnalano tra gli smart worker, quote più elevate di quanti ritengono che la tecnologia abbia creato maggiori opportunità di interazione e collaborazione con i colleghi (59,6% contro il 43,7% del totale), verosimilmente in riferimento agli strumenti collaborativi, e di quanti la utilizzano come supporto nelle decisioni o nell'esecuzione di compiti complessi (48%, contro il 43,1% dei telelavorabili e il 36,6% del totale), coerentemente con il maggior ricorso all'intelligenza artificiale.

Tabella 4 Smart worker e non per tecnologia utilizzata e suoi effetti sul lavoro (valori percentuali)

		Smart worker	Non Smart Worker	Totale occupati	Totale telelavorabili
Tecnologia impiegata per lavorare	Nel suo lavoro utilizza:				
	Computer e/o dispositivi elettronici/digitali	97,2	70,2	73,3	93,5
	Internet/ e-mail / Social	96,2	65,8	69,3	92,0
	Strumenti che consentono lo svolgimento di riunioni o teleconferenze online	78,5	33,4	38,5	64,0
	Macchinari e/o sistemi automatizzati	12,3	23,2	21,9	16,5
	Sistemi informatici di condivisione delle informazioni (Cloud computing)	49,7	25,2	28,0	44,7
	Sistemi informatici di simulazione dei processi produttivi (Cloud manufacturing)	21,2	13,3	14,2	21,6
	Strumenti di raccolta e analisi di grandi volumi di dati (Big data Analytics)	29,4	15,1	16,7	26,7
	Strumenti di Intelligenza Artificiale	30,1	11,9	14,0	23,5
Effetti della tecnologia sulle attività di lavoro (solo chi ha dichiarato di utilizzare tecnologia)	Pensando agli strumenti che utilizza, questi:				
	Hanno eliminato alcuni dei Suoi compiti/attività	35,5	32,5	32,9	32,8
	Hanno semplificato/velocizzato alcuni dei suoi compiti/attività	86,4	80,8	81,6	84,4
	Hanno creato più opportunità di interazione/collaborazione con i Suoi colleghi	59,6	41,1	43,7	52,8
	Automatizzano/digitalizzano attività ripetitive o compiti semplici	55,6	46,4	47,7	52,7
	La supportano nelle decisioni e nell'esecuzione di compiti complessi	48,0	34,7	36,6	43,1
	Monitorano le Sue prestazioni lavorative	27,8	24,4	24,9	27,3
	Il suo lavoro potrebbe essere a rischio a causa delle innovazioni tecnologiche	8,4	5,6	5,9	5,7

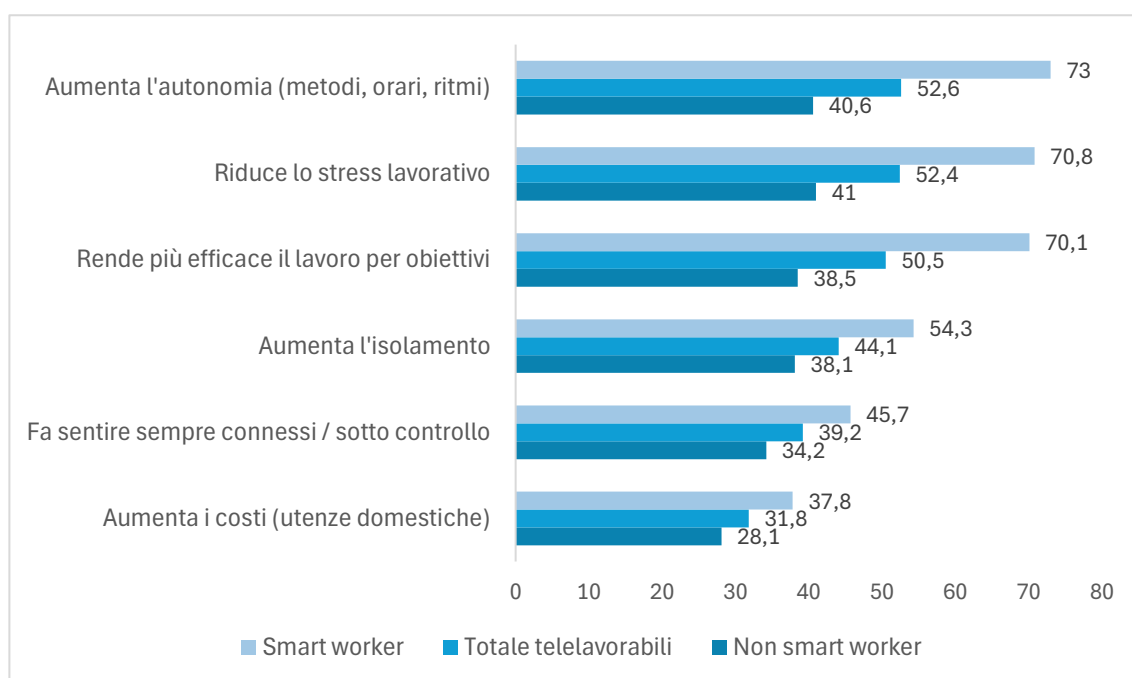
Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Tuttavia, smart worker e telelavorabili dichiarano, in misura leggermente maggiore rispetto alla media degli occupati, che la tecnologia è utilizzata anche per monitorare le proprie prestazioni lavorative, con gli smart worker che esprimono maggiore preoccupazione riguardo al rischio di perdere il lavoro per via delle innovazioni tecnologiche (l'8,4% degli smart worker a fronte del 5,9% del totale occupati). Si tratta di un dato ambivalente, che mostra che allo smart work può corrispondere sì maggiore autonomia, ma anche una maggiore tracciabilità delle prestazioni, standardizzazione dei compiti (Ponzellini 2023) ed esposizione potenziale a nuove forme di controllo.

Ulteriori elementi potenzialmente critici dello smart work emergono dal grado di accordo su alcune affermazioni relative ai suoi vantaggi e svantaggi (figura 1). Gli smart worker presentano percentuali di

accordo più elevate su entrambi, mentre tra i non smart worker si rilevano quote più elevate di quanti non sanno fornire una risposta (senza grosse differenze tra vantaggi e svantaggi). Circa sette smart worker su dieci sono d'accordo con le affermazioni secondo cui questa forma di lavoro aumenta l'autonomia nel lavoro su orari e ritmi, riduce lo stress lavorativo e rende più efficace il lavoro per obiettivi. Allo stesso tempo, poco più della metà degli smart worker riconosce i rischi di isolamento, il 45,7% concorda sul sentirsi costantemente sotto controllo, connesso o raggiungibile e poco più di un terzo segnala i costi aggiuntivi sostenuti da chi lavora da casa, elementi che, come si vedrà, risultano strettamente connessi con l'intenzione di proseguire o meno l'esperienza di lavoro da remoto e che nei due paragrafi che seguono si analizzano per genere e per classe d'età.

Figura 1 Smart worker e non per grado di accordo su vantaggi e svantaggi dello smart work (valori % molto e abbastanza d'accordo)



Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Nel complesso, i dati del 2025 confermano il quadro già delineato nel 2021: una qualità del lavoro migliore per chi ha accesso a questa forma di lavoro, seppur con alcuni limiti legati all'iperconnessione, alla porosità dei tempi di lavoro, alla maggiore responsabilizzazione individuale, all'intensificazione dei ritmi e al potenziale incremento del controllo e della tracciabilità dei processi. Si tratta di risultati solo apparentemente neutri, perché riguardano soprattutto segmenti già forti del mercato del lavoro, nei quali un ruolo cruciale è svolto non solo dalle caratteristiche individuali dei lavoratori, ma anche dalle variabili organizzative.

Gli smart worker sono infatti più spesso inseriti in contesti occupazionali privilegiati, per professione, intensità digitale del settore, dimensione dell'organizzazione e stabilità contrattuale (Canal 2022). Il lavoro da remoto si configura quindi come un ulteriore fattore di differenziazione: rafforza autonomia e qualità del lavoro nei segmenti già più qualificati e rischia di restare precluso alle occupazioni più

vincolate e meno digitalizzate, divenendo uno degli indicatori della polarizzazione del mercato del lavoro (Gosetti 2022; della Ratta-Rinaldi e Rinaldini 2024).

Questa ambivalenza rende peraltro particolarmente rilevante osservare come lo smart work si distribuisca tra gruppi che esprimono bisogni differenti di accesso, permanenza e qualità dell'occupazione, a partire da donne e giovani, per cui la possibilità di lavorare da remoto può assumere significati diversi: potenziale strumento di conciliazione e continuità lavorativa nel primo caso e leva di attrazione, motivazione e *retention* nel secondo. È su questi due gruppi che si concentra il resto del capitolo: è l'analisi disaggregata, infatti, a consentire di andare oltre il dato medio e a far emergere il carattere selettivo e condizionato della domanda di smart work, che il confronto tra smart worker e non smart worker sul totale degli occupati tende invece ad appiattire.

2.2 Occupazione femminile tra aspirazione allo smart work ed esigenze di conciliazione

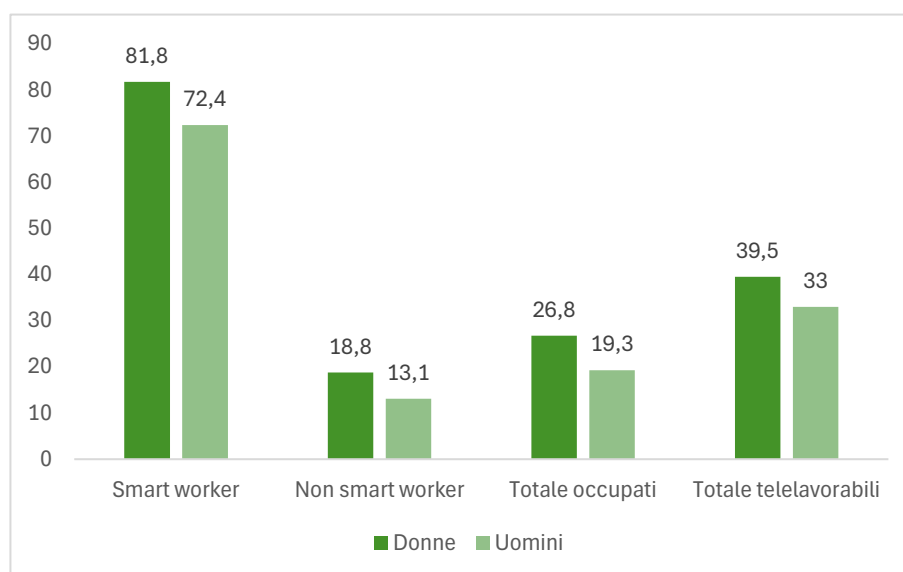
L'analisi conferma la particolare rilevanza dello smart work per la componente femminile dell'occupazione, non tanto come semplice preferenza per il lavoro da casa, quanto come domanda di maggiore flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro e di vita. La propensione a voler continuare a lavorare da remoto è più alta tra le donne rispetto agli uomini, sia tra chi già ha accesso allo smart work (81,8% contro 72,4%) che tra chi non vi accede ma vi aspira¹⁶ (18,8% contro 13,1%), confermando l'orientamento strutturalmente più favorevole delle donne verso questa modalità organizzativa (figura 2). Tuttavia, le donne sembrano preferire le modalità ibride, uno o più giorni alla settimana (52,4%) rispetto al lavoro a tempo pieno da remoto, opzione indicata più frequentemente dagli uomini (31% a fronte del 26,6% delle donne), suggerendo che per le donne lo smart work sia vissuto soprattutto come uno strumento di regolazione dei tempi di vita e di lavoro, più che come un'alternativa radicale alla presenza in ufficio.

Il desiderio di lavorare in smart in futuro appare del resto strettamente legato all'intensità con cui il lavoro da remoto viene effettivamente praticato (tabella 5). Tra le donne che vogliono proseguire, una su cinque (20,6%) lavora da remoto per oltre il 70% del tempo e circa due su cinque per una quota di tempo che va dal 20% al 70%; di contro, tra quante invece preferirebbero lavorare sempre in presenza l'82,8% vi ricorre in modo occasionale o marginale, contro il 38,7% delle prime (tra gli uomini le quote sono sostanzialmente analoghe). Il gruppo che esprime una preferenza per la presenza non è quindi composto in prevalenza da lavoratrici deluse dallo smart work, quanto piuttosto da donne che ne fanno un uso sporadico. Peraltro, nell'aggregato di chi vorrebbe lavorare completamente in presenza (poco più di 600mila persone) si osserva un'incidenza più elevata tra gli indipendenti (31,4% contro 18,4% tra i dipendenti, rispettivamente 25,7% e 14,9% tra le donne): una differenza di cui si terrà conto nel commentare le variabili più strettamente connesse all'organizzazione del lavoro, che hanno naturalmente una valenza differente tra autonomi e dipendenti¹⁷.

¹⁶ Nel complesso, tra chi attualmente non accede allo smart work la quota di quanti vorrebbero farlo è di circa 3,3 milioni di individui, di cui circa il 45% svolge un lavoro telelavorabile e quindi potenzialmente realizzabile. Di contro, gli smart worker che non vorrebbero continuare sono poco più di 600 mila, e di questi circa 8 su 10 fanno smart work in modo occasionale o per una quota marginale del tempo.

¹⁷ Peraltro, lo stesso desiderio di lavorare in presenza tra dipendenti e indipendenti assume probabilmente un significato differente, che le numerosità non consentono di approfondire: è possibile che tra i lavoratori autonomi il desiderio di lavorare totalmente in presenza sia legato anche ad altri aspetti che non è qui possibile indagare.

Figura 2 Quota di occupate e occupati che vogliono fare smart work in futuro per genere e condizione lavorativa (valori percentuali)

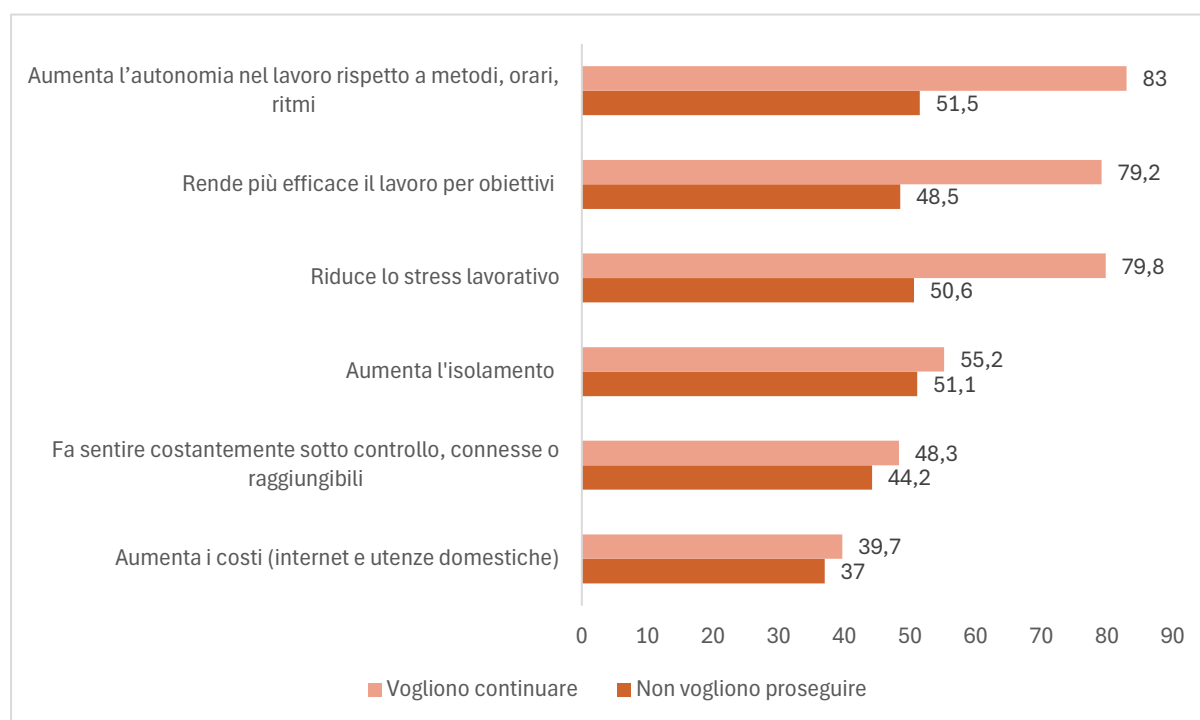


Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

La maggiore propensione delle donne verso questa modalità di lavoro è confermata dall'analisi dei dati sui vantaggi e svantaggi: le donne che vogliono continuare a lavorare in smart work mostrano percentuali di accordo più elevate rispetto agli uomini sia sugli item positivi, come il miglioramento dell'autonomia sui tempi (83% rispetto a 78,4%), la riduzione dello stress (79,8% vs 75%) e l'efficacia del lavoro per obiettivi (79,2% vs 76,6%), sia (seppur con margini più contenuti) su quelli negativi: le lavoratrici sembrano riconoscere più degli uomini i costi dello smart work, non considerandoli tuttavia una ragione sufficiente per lavorare del tutto in presenza, segno che il bilancio complessivo rimane comunque a favore della flessibilità. Nel confronto con chi vorrebbe lavorare del tutto in presenza, chi vuole continuare esprime percentuali di accordo più elevate su tutte le affermazioni relative ai vantaggi, e questo avviene soprattutto tra le donne. Specie tra le donne, è inoltre interessante osservare una quota maggiore di accordo anche con le affermazioni sugli svantaggi, come se l'intenzione di continuare si manifestasse nonostante la consapevolezza delle criticità o ambivalenze, sul cui riconoscimento però la distanza tra i due gruppi è molto più contenuta di quella registrata sui vantaggi (figura 3).

Coerentemente con questo quadro, tra le donne che vogliono continuare a lavorare in smart work è leggermente più alta la quota di quante dichiarano un carico di cura familiare totalmente o quasi totalmente a proprio carico (21,9% contro 19,1% tra quelle che preferirebbero lavorare del tutto in presenza) e una maggiore concentrazione in nuclei familiari di 3 o 4 persone, dimensione che nell'indagine Inapp approssima la presenza di figli. Si tratta di un dato che conferma quanto emerso in precedenti analisi (della Ratta-Rinaldi *et al.* 2024; Bergamante e della Ratta-Rinaldi 2023), secondo cui la componente femminile con carichi di cura più elevati tende a esprimere una preferenza più marcata per il lavoro a distanza, probabilmente perché per queste lavoratrici lo smart work rappresenta uno strumento di conciliazione difficilmente sostituibile (Goldin 2014; Romens 2021).

Figura 3 Percentuale di molto o abbastanza d'accordo su affermazioni relative a vantaggi e svantaggi dello smart work tra le donne smart worker per intenzione futura (valori percentuali)



Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Più complessa l'analisi relativa al piccolo gruppo di donne che vorrebbero lavorare del tutto in presenza, che mostra come la domanda di smart work non possa essere interpretata in modo univoco. Un elemento di ambivalenza riguarda la tendenza a lavorare oltre l'orario previsto. Nel complesso, questa pratica risulta più diffusa tra gli uomini: tra gli smart worker dichiara di lavorare spesso fuori dall'orario di lavoro il 21,0% degli uomini, contro il 15,9% delle donne. Tuttavia, tra le donne che vogliono lavorare del tutto in presenza la quota di chi lavora spesso fuori orario sale al 19,2%, contro il 15,1% rilevato tra quante vogliono proseguire (tra gli uomini la tendenza è simile ma meno accentuata). Si tratta di un dato che può essere letto alla luce della diversa esposizione ai carichi familiari: quando il lavoro da remoto si traduce in estensione dei tempi di lavoro e in maggiore permeabilità tra sfera lavorativa e sfera privata, il vantaggio conciliativo può indebolirsi, soprattutto per chi sostiene una quota più elevata del lavoro domestico e di cura. In questo senso, la porosità dei confini temporali, già individuata come uno degli aspetti critici dello smart work, sembra assumere per le donne una rilevanza specifica, che meriterebbe un approfondimento con quesiti più specifici.

Particolarmente interessante è poi il rapporto tra preferenza per lo smart work, autonomia e qualità del contesto organizzativo. All'interno del piccolo gruppo di quante vorrebbero lavorare del tutto in presenza si segnalano, in misura più accentuata rispetto alle colleghe che preferirebbero continuare da remoto, livelli più elevati di autonomia e controllo sul lavoro. Ad esempio, tra le lavoratrici che vorrebbero lavorare in presenza il 67,1% dichiara di poter intervenire sempre sui metodi e le tecniche di lavoro (contro il 50,2% di chi vuole continuare da remoto), il 64,8% può modificare la programmazione delle attività (contro il 49,3% delle altre) e il 60,7% dichiara di poter influenzare sempre le strategie e gli

obiettivi da raggiungere (contro il 44,7% delle altre). Tale risultato risente in parte del maggior peso delle lavoratrici autonome tra quante vogliono lavorare in presenza, ma è confermato anche circoscrivendo l'analisi alle sole dipendenti¹⁸.

Si tratta di un risultato solo apparentemente controintuitivo: in un contesto caratterizzato da ampi margini di autonomia lo smart work – specie se fruito in modo occasionale – può divenire meno rilevante. Al tempo stesso, è come se la presenza fisica costituisse per queste donne, inserite in contesti organizzativi più strutturati e partecipativi, la condizione per accedere pienamente al riconoscimento professionale e alle opportunità di avanzamento (Villamor *et al.* 2023), mentre per le altre lo smart work costituisce una scelta parzialmente obbligata dalle necessità di conciliazione. È possibile che per una parte delle donne il luogo di lavoro rappresenti non soltanto un vincolo logistico, ma anche uno spazio di relazione, visibilità, apprendimento informale e riconoscimento professionale. La presenza può quindi conservare un valore specifico soprattutto nei contesti organizzativi più solidi, nei quali autonomia, relazioni con colleghi e superiori, partecipazione ai processi decisionali e opportunità di crescita costituiscono componenti rilevanti della qualità del lavoro. Tale chiave interpretativa trova riscontro anche in alcuni indicatori di relazione e coinvolgimento. Tra le donne che vogliono lavorare del tutto in presenza, il 76,5% dichiara che il lavoro attuale corrisponde alle proprie aspirazioni (il 67,6% tra le altre), il 49,8% dichiara di essere spesso coinvolta nel miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (il 29,5% tra le altre), il 38,2% si dichiara molto soddisfatta del rapporto con i colleghi, contro il 33,7% di quante intendono proseguire¹⁹. Si tratta di dati che suggeriscono che, nei contesti in cui il lavoro offre maggiori opportunità di riconoscimento, partecipazione e realizzazione professionale, la presenza può mantenere una funzione positiva e non essere percepita solo come un vincolo.

Tali risultati costituiscono un quadro articolato, non compatibile con letture semplificate. La maggiore propensione femminile verso lo smart work non sembra indicare una preferenza per il confinamento domestico del lavoro, né può essere interpretata come una soluzione automaticamente favorevole all'occupazione femminile (Cardinali 2020). Piuttosto, segnala una domanda di flessibilità ibrida, selettiva e condizionata dalla qualità dell'organizzazione del lavoro. Per alcune lavoratrici, soprattutto in presenza di carichi familiari più intensi, il lavoro da remoto rappresenta una risorsa per mantenere continuità occupazionale e sostenibilità dei tempi di vita. Per altre, in particolare quando il contesto lavorativo offre autonomia, riconoscimento e relazioni professionali significative, la presenza continua invece a svolgere una funzione importante in termini di partecipazione organizzativa e sviluppo professionale, motivo per cui in generale sono preferite le soluzioni ibride.

¹⁸ Tra le sole dipendenti la quota di chi dichiara di poter scegliere sempre le strategie e gli obiettivi passa dal 32,6% di quante vogliono proseguire al 44,1% di quante preferirebbero lavorare del tutto in presenza; l'autonomia sui metodi e le tecniche oscilla dal 39,2% al 53,2% e quella relativa alla programmazione delle attività dal 38,5% al 50,3%.

¹⁹ Le relazioni persistono anche nell'aggregato delle sole dipendenti, tra cui talvolta sono ancora più forti, come nel caso della corrispondenza tra lavoro e aspirazioni (che è del 62,7% tra chi vuole proseguire e del 77,9% di chi vuole lavorare in presenza) o della soddisfazione per il rapporto con i colleghi (di cui è molto soddisfatta il 33,8% di chi vuole proseguire e il 45,1% di chi vuole lavorare in presenza), mentre l'item sul coinvolgimento è rilevato solo tra i dipendenti.

Tabella 5 Smart worker per genere, intenzione di proseguire lo smart work e indicatori selezionati di qualità del lavoro (valori percentuali)

	Donne		Uomini	
	Vogliono proseguire	Non vogliono proseguire	Vogliono proseguire	Non vogliono proseguire
<i>Pratica del lavoro da remoto</i>				
Lavora da remoto per oltre il 70% del tempo	20,6	4,3	23,4	1,9
Ricorso occasionale o marginale al lavoro da remoto	38,7	82,8	38,3	86,0
Vorrebbe lavorare da remoto uno o più giorni a settimana	52,4	-	48,9	-
<i>Contesto familiare</i>				
Vive sola/o	24,9	33,1	30,6	41,8
Nucleo di 3 persone o più	49,4	39,6	46,1	35,3
Carico di cura totalmente o quasi totalmente a proprio carico	21,9	19,1	13,6	18,3
<i>Percezione di vantaggi e svantaggi</i>				
Lo SW aumenta autonomia sui tempi di lavoro	83,0	51,5	78,4	44,8
Lo SW aumenta isolamento e rischio di marginalizzazione	55,2	51,1	55,5	50,6
Lo smart work fa sentire costantemente sotto controllo	48,3	44,2	45,3	40,8
<i>Autonomia e controllo, porosità orari e contesto organizzativo</i>				
Lavora spesso fuori dall'orario di lavoro	15,1	19,2	20,4	22,5
Può sempre influenzare strategie e obiettivi di lavoro	44,7	60,7	53,4	62,9
Può sempre influenzare metodi e tecniche di lavoro	50,2	67,1	58,2	65,9
Spesso coinvolta/o nel miglioramento dell'organizzazione*	29,5	49,8	35,9	42,4
Molto soddisfatta/o del rapporto con i colleghi	33,7	38,2	42,9	28,8
Il lavoro corrisponde alle proprie aspirazioni	67,6	76,5	71,3	69,8
Non lavora in team	15,0	21,8	12,0	20,7
Innovazioni tecnologiche di monitoraggio introdotte in azienda	19,6	24,8	23,3	30,4

Nota: * quesiti sottoposti unicamente ai lavoratori dipendenti.

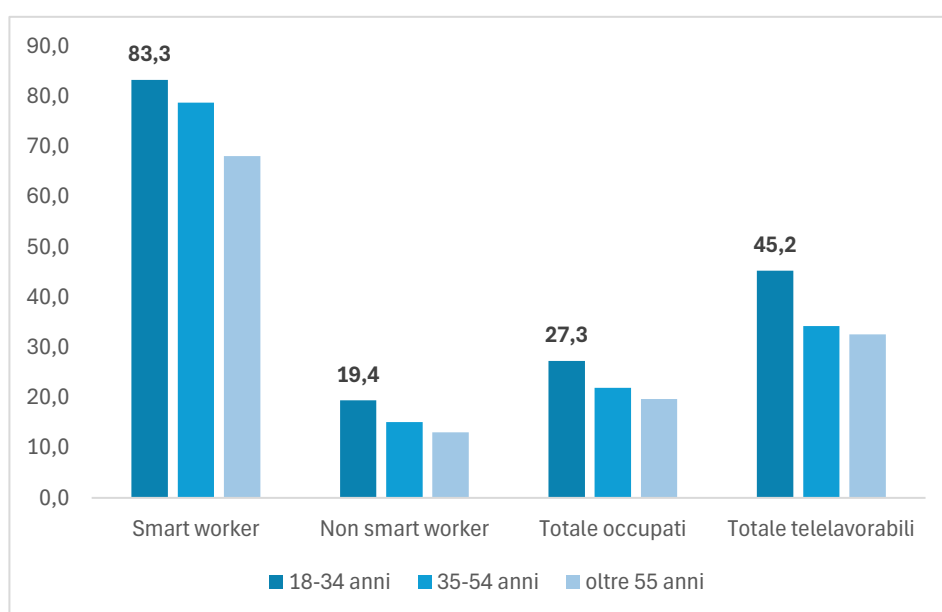
Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Questi risultati suggeriscono che la relazione tra smart work e occupazione femminile non si esaurisce nella questione della conciliazione. Se da un lato l'accesso allo smart work rappresenta per molte lavoratrici – e in particolare per quelle con maggiori carichi familiari – una condizione che consente di rimanere nel mercato del lavoro o di evitare il ricorso al part-time, dall'altro un'implementazione dello smart work che prescindendo dalla qualità organizzativa del contesto in cui si inserisce rischia di consolidare le disuguaglianze di genere già esistenti, confinando le donne in una flessibilità che non si traduce in maggiore autonomia professionale, ma in una gestione più efficace di un doppio carico di lavoro. In questa prospettiva, politiche tese a diffondere lo smart work come strumento di sostegno all'occupazione femminile dovrebbero essere accompagnate da interventi che agiscano contemporaneamente sulla qualità organizzativa del lavoro da remoto e sulla redistribuzione del lavoro di cura, senza la quale il rischio è che lo smart work si traduca non in una leva di empowerment femminile ma nell'ennesimo adattamento individuale a una struttura che rimane immutata (Goldin 2014; Villamor *et al.* 2023).

2.3 I giovani e lo smart work: tra aspirazione, precarietà e socializzazione organizzativa

L'analisi per classe d'età conferma la forte domanda di flessibilità che emerge da parte delle generazioni più giovani (della Ratta-Rinaldi 2026). La quota di under 35 che già lavorano in smart work e vogliono proseguire è la più alta tra tutte le fasce d'età (83,3%); allo stesso tempo circa un quinto dei giovani occupati che non accedono a questa modalità di lavoro vi aspirerebbe (a fronte del 15,5% della media, figura 4). Tra i più giovani la domanda di lavoro da remoto è dunque intensa, anche restringendo il campo alle sole professioni telelavorabili, tra cui la quota di under 35 che vorrebbe lavorare da remoto raggiunge il 45,2%, contro il 34,3% dei 35-54enni e il 32,6% degli over 55²⁰.

Figura 4 Quota di occupati che vogliono fare smart work in futuro per classe d'età e condizione (valori percentuali)



Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Anche tra i giovani l'intenzione per il futuro si accompagna a un diverso grado di coinvolgimento nella pratica dello smart work: tra gli under 35 che vogliono proseguire il 22,9% lavora da remoto per oltre il 70% del tempo, mentre tra quanti preferirebbero lavorare del tutto in presenza i tre quarti vi ricorrono in modo occasionale o marginale, contro il 36,0% dei primi. Anche in questo caso la preferenza per la presenza si associa quindi a un'esperienza personale di smart work più marginale (tabella 6)²¹.

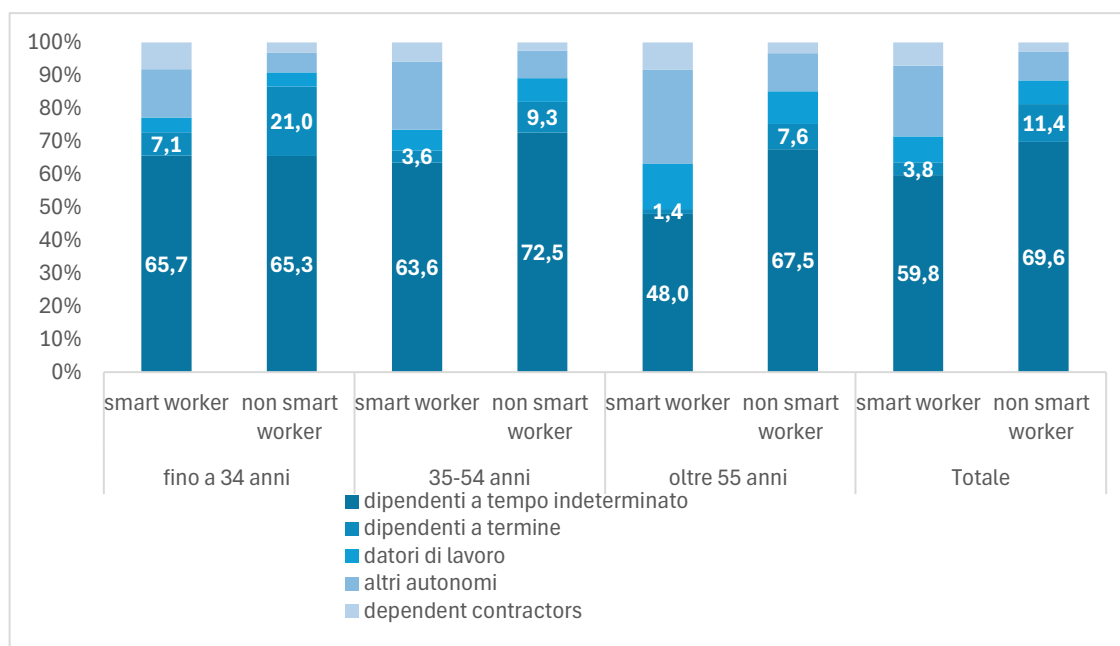
²⁰ Si tratta di un dato che trova riscontro anche in dati più recenti: secondo l'indagine Eurispes (2026), il 13,9% degli smart worker sarebbero disposti a cambiare l'impiego pur di continuare a lavorare da remoto, quota che arriva a un quinto tra i più giovani, a conferma di quanto la flessibilità spaziale pesi sulle scelte di permanenza delle nuove generazioni.

²¹ L'indagine non consente di stabilire se il ricorso occasionale allo smart work sia una scelta individuale o dipenda dall'organizzazione di appartenenza. Chi lavora da remoto di rado in un contesto in cui la pratica è diffusa può infatti sostenere gli svantaggi del lavoro a distanza (a partire dall'assenza dei colleghi in sede) senza goderne i benefici, e il suo giudizio più critico potrebbe riflettere questa condizione più che l'esperienza diretta.

Rispetto alle altre classi d'età, i giovani smart worker esprimono l'accordo più elevato tanto sui vantaggi quanto sugli svantaggi, in particolare sul rischio di isolamento e sulla sensazione di essere costantemente raggiungibili o sotto controllo. Come già osservato per le donne, la consapevolezza di queste criticità, qui acuita probabilmente dalla minore esperienza di lavoro in presenza, non si traduce però nella rinuncia alla flessibilità. Peraltro, a differenza delle donne, i giovani sembrano preferire un po' di più i modelli full remote (vi aspira il 31,3% degli under 35 contro una media del 28,8%) o comunque caratterizzati da un numero elevato di giorni a distanza.

Tra gli under 35 che vogliono proseguire, l'accordo con l'item sul rischio di isolamento raggiunge il 58,3%, il valore più elevato osservato nell'intero campione (e che arriva al 60,5% tra i dipendenti), un dato da non sottovalutare e che può essere messo in relazione con alcuni studi condotti sulla popolazione statunitense (Emanuel *et al.* 2026), che attribuiscono proprio allo smart work il peggioramento della salute mentale registrato dopo la pandemia, individuando in chi vive da solo il segmento più esposto. Nonostante i risultati non siano direttamente trasferibili al contesto italiano (diversa struttura delle reti familiari e sociali e impossibilità di distinguere tra modalità ibride e full remote negli studi considerati), le convergenze con i dati dell'indagine sono interessanti: tra gli under 35 che preferirebbero lavorare del tutto in presenza la quota di quanti vivono soli è in effetti più elevata (36,7% contro 33,4% di chi vuole proseguire; una tendenza presente anche tra le donne, ma che tra i giovani riguarda una platea più ampia, dato che vive solo circa un under 35 su tre), a conferma che la domanda di lavoro in presenza risponde anche a un bisogno di socialità che il luogo di lavoro continua a soddisfare in misura maggiore rispetto a quanto non avvenga con il lavoro a distanza (Zang e O'Brien 2026).

A connotare in modo specifico la condizione giovanile è però lo status nell'occupazione. Nella distribuzione complessiva degli occupati i più giovani presentano, come noto, una quota elevata di dipendenti a termine; se si guarda ai soli smart worker il quadro si rovescia, con un peso assai più contenuto di lavoratori temporanei (7,1% tra i giovani smart worker contro il 21% dei coetanei non smart worker) e una presenza relativamente maggiore di lavoratori autonomi (figura 5). Se la maggiore incidenza di autonomi può ricondursi alla più ampia diffusione delle tecnologie tra le nuove leve del lavoro indipendente, la sottorappresentazione dei contratti a termine segnala un accesso decisamente più limitato allo smart work per chi ha un lavoro precario, come peraltro già emerso da altre indagini (della Ratta-Rinaldi e Rinaldini 2024). Data la maggiore incidenza del lavoro a termine proprio tra i più giovani, questa disuguaglianza amplifica l'effetto di polarizzazione nella fascia d'età in cui si gioca l'ingresso nel mercato del lavoro, una polarizzazione che investe anche retribuzioni (Brunetti *et al.* 2021) e qualità complessiva del lavoro. Non è probabilmente neutra, in questo quadro, l'evidenza che gli smart worker che desiderano tornare a lavorare totalmente in presenza si concentrino, in tutte le classi d'età, proprio tra i dipendenti a termine e in alcuni segmenti del lavoro autonomo: chi ha un contratto precario è più esposto a condizioni di marginalità organizzativa che rischiano di acuirsi con il lavoro a distanza, ampliando ulteriormente il divario con chi gode di rapporti più stabili (della Ratta-Rinaldi *et al.* 2024; Eurofound 2023).

Figura 5 Smart worker e non per classe di età e status nell'occupazione* (valori percentuali)

Nota: *al netto dei coadiuvanti familiari.

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Come già fatto per le donne, anche per i giovani l'analisi della qualità del lavoro aiuta a leggere il ristretto gruppo di under 35 che opterebbe per il lavoro del tutto in presenza, tenendo presente anche in questo caso il maggior peso del lavoro indipendente nell'aggregato e il diverso significato che alcuni degli indicatori commentati assumono per autonomi e dipendenti. Anche qui si ritrova il profilo già descritto per le lavoratrici: tra gli under 35 chi preferirebbe lavorare del tutto in presenza dispone di margini più ampi di autonomia e di controllo sul proprio lavoro. Accanto a questo tratto comune se ne osservano però altri specifici della condizione giovanile. Da un lato, tra chi vorrebbe lavorare del tutto in presenza si registra una minore soddisfazione per i rapporti con i colleghi (è molto soddisfatto appena il 27,5% di chi vorrebbe lavorare del tutto in presenza, contro il 43% di chi vuole proseguire, una tendenza opposta a quella rilevata tra le donne) e un minor coinvolgimento nel lavoro in team, a sottolineare il peso della componente relazionale in questo aggregato²²; dall'altro, tra i giovani che vorrebbero lavorare del tutto in presenza risulta più intensa la pressione del lavoro: ritmi elevati (34,7% contro 28,0%), scadenze ravvicinate (42,5% contro 32,5%), innovazioni tecnologiche utilizzate per monitorare le attività (38,1% contro 25,4%), tempi che dipendono anche dalla velocità di una macchina, o necessità di lavorare anche

²² Il questionario non rileva se e in che misura la qualità dei rapporti con i colleghi dipenda dalla modalità di lavoro, e le numerosità non consentono di approfondire per via indiretta la differenza riscontrata tra donne e giovani. Una possibile chiave di lettura è che per i più giovani la qualità delle relazioni preceda la preferenza: probabilmente chi è inserito in una rete relazionale solida può permettersi la distanza senza perderla, mentre chi non l'ha ancora costruita cerca nella presenza ciò che a distanza non trova, coerentemente con il meccanismo della prossimità come veicolo di socializzazione (Emanuel *et al.* 2023). Per le lavoratrici la presenza sembra invece rispondere a un'esigenza diversa, legata alla visibilità e al riconoscimento di un lavoro già consolidato più che alla costruzione di legami.

in cattive condizioni di salute (lo fa spesso il 20,5% contro il 9,1% di chi vuole proseguire, una tendenza più accentuata tra gli indipendenti ma che tuttavia si riscontra, in misura più attenuata, anche tra i dipendenti), elementi che suggeriscono che la sensazione di isolamento e un carico difficilmente gestibile da remoto potrebbero spingere verso la preferenza per il lavoro in presenza.

Tabella 6 Smart worker per classe d'età, intenzione di proseguire lo smart work e indicatori selezionati di qualità del lavoro (valori percentuali)

	Fino a 34 anni		Totale	
	Vogliono proseguire	Non vogliono proseguire	Vogliono proseguire	Non vogliono proseguire
<i>Pratica del lavoro da remoto</i>				
Lavora da remoto per oltre il 70% del tempo	22,9	2,8	22,0	2,8
Ricorso occasionale o marginale al lavoro da remoto	36,0	76,0	38,5	84,8
Vorrebbe lavorare da remoto a tempo pieno	31,3	-	28,8	-
<i>Contesto familiare</i>				
Vive sola/o	33,4	36,7	27,7	38,5
Carico di cura totalmente o quasi totalmente a proprio carico	9,8	2,6	18,0	18,6
<i>Status nell'occupazione</i>				
Dipendenti a tempo indeterminato	68,3	52,7	64,0	45,9
Dipendenti a termine	6,7	9,0	3,6	4,8
Dependent contractors	7,9	9,2	6,4	9,2
<i>Intensità e pressione del lavoro</i>				
Ritmo di lavoro elevato	28,0	34,7	35,3	32,9
Spesso tempi stretti o scadenze ravvicinate	32,5	42,5	33,7	35,3
Spesso al lavoro in cattive condizioni di salute	9,1	20,5	12,2	16,2
Ritmo dipendente dalla velocità di una macchina	20,0	24,9	16,9	15,4
<i>Percezione di vantaggi e svantaggi</i>				
Lo SW aumenta autonomia sui tempi di lavoro	82,6	52,9	80,7	47,3
Lo SW aumenta isolamento e rischio di marginalizzazione	58,3	54,2	55,4	50,8
Lo smart work fa sentire costantemente sotto controllo	50,1	41,5	46,9	42,0
<i>Autonomia e controllo, porosità orari e contesto organizzativo</i>				
Lavora spesso fuori dall'orario di lavoro	15,4	22,0	17,7	21,3
Può sempre influenzare strategie e obiettivi di lavoro	44,2	55,8	49,0	62,1
Può sempre influenzare metodi e tecniche di lavoro	47,8	61,5	54,2	66,4
Spesso coinvolto/a nel miglioramento dell'organizzazione*	28,3	47,2	32,4	45,5
Molto soddisfatto/a del rapporto con i colleghi	43,0	27,5	38,2	32,6
Il lavoro corrisponde alle proprie aspirazioni	69,5	62,9	69,4	72,3
Non lavora in team	12,3	18,7	13,6	21,2
Innovazioni tecnologiche di monitoraggio introdotte in azienda	25,4	38,1	21,3	28,0

Nota: * quesiti sottoposti unicamente ai lavoratori dipendenti.

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Le implicazioni di policy che emergono per i giovani sono in parte differenti da quelle viste per le donne. Se per le donne il rischio era che lo smart work si risolvesse in un adattamento individuale al doppio carico di cura, per i giovani il nodo è anche la concomitanza tra la sperimentazione del lavoro da remoto e le fasi di socializzazione organizzativa e apprendimento informale, decisive nei primi anni di carriera, come emerge anche dagli studi che mostrano, soprattutto per i più giovani, l'importanza della prossimità fisica con i colleghi (Emanuel *et al.* 2023).

Questo nodo va però collocato in un contesto più ampio. Il calo demografico e il progressivo assottigliarsi delle coorti giovanili rendono non più rinviabile il tema dell'incremento dell'occupabilità dei giovani: nei prossimi anni la capacità di attrarre, inserire e trattenere i pochi giovani disponibili sarà cruciale per l'intero mercato del lavoro, e in modo particolarmente acuto per la Pubblica amministrazione, che sarà chiamata a un intenso ricambio generazionale (della Ratta-Rinaldi *et al.* 2025). In questa prospettiva lo smart work può rappresentare una leva ambivalente. Da un lato può accrescere l'attrattività dei datori di lavoro: a parità di posizione l'offerta di lavoro da remoto amplia e qualifica il bacino dei candidati, attraendo profili mediamente più esperti e diversificati. Per le PMI italiane – strutturalmente meno competitive sul piano retributivo rispetto alle grandi imprese e ai datori di lavoro esteri – la flessibilità spaziale può così rappresentare una delle poche leve disponibili per attrarre, e provare a trattenere, giovani qualificati (CNEL 2026). Dall'altro, eliminando le barriere geografiche, il lavoro da remoto apre ai giovani italiani anche il mercato dei datori di lavoro esteri, spesso più competitivi su retribuzioni e prospettive: senza un miglioramento complessivo della qualità del lavoro offerto, la sua diffusione rischia di alimentare, anziché frenare, il deflusso di giovani qualificati. Non a caso, anche tra i più giovani, chi dispone di margini più ampi di autonomia e di coinvolgimento nei processi organizzativi tende a rivalutare il lavoro in presenza.

Ne discende una duplice indicazione. Sul piano dell'accesso, le politiche per l'occupazione giovanile dovrebbero cercare di favorire il lavoro da remoto anche tra i lavoratori a termine, evitando che la flessibilità spaziale resti un privilegio dei rapporti più stabili. Sul piano della qualità, sarebbe importante che la diffusione del lavoro da remoto tra i più giovani – specie in fase di inserimento – venga accompagnata a modelli ibridi utili sia a garantire il trasferimento di competenze e la costruzione delle reti professionali (Zamperini 2020; Zang e O'Brien 2026), con una programmazione ragionata dei momenti di compresenza, sia a innalzare la qualità del lavoro nel complesso (gestione per obiettivi, affiancamento dei neo-assunti, riconoscimento e valorizzazione professionale), elementi senza i quali la flessibilità spaziale resta un'ancora troppo fragile per trattenere i giovani nel Paese.

A queste condizioni si lega infine un aspetto materiale spesso trascurato. Pur concentrandosi nelle fasce retributive medie e medio-alte, una quota non trascurabile di giovani smart worker opera con redditi bassi e in abitazioni piccole, prive di spazi dedicati (Piro 2024): in queste condizioni il lavoro da remoto può tradursi in un'esperienza faticosa, lontana dal modello di flessibilità di qualità che i giovani dichiarano di cercare, e su cui anche la diffusione di spazi di *coworking* potrebbe offrire risposte adeguate.

Conclusioni

Come anticipato nell'introduzione, il contributo si poneva un duplice obiettivo: da un lato fornire indicazioni sulle strategie di misurazione dello smart work nelle survey della statistica ufficiale e dall'altro descrivere il fenomeno utilizzando i dati rilevati nel 2025 per analizzare le caratteristiche degli smart worker in termini di qualità del lavoro.

Sul piano della misurazione, il contributo principale è la proposta di una definizione multidimensionale dello smart work, costruita combinando il quesito Istat sul lavoro da casa con quesiti più specifici sul lavoro agile e sul luogo di lavoro, che ha dato luogo a una stima di 2,7 milioni di occupati in smart work nel 2025 (l'11,4% del totale occupati), più ampia e robusta di quella ottenibile con il solo indicatore Istat, una strategia che si propone come via percorribile per la statistica ufficiale, in un campo ancora privo di standard di rilevazione condivisi²³.

Sul piano della qualità del lavoro, i dati analizzati confermano un quadro mediamente più favorevole per chi accede allo smart work (maggiore autonomia, flessibilità oraria, coinvolgimento e soddisfazione), pur con ambivalenze da non sottovalutare, quali porosità dei confini tra lavoro e vita privata, intensificazione dei ritmi, maggiore responsabilizzazione individuale e potenziale incremento del controllo e della tracciabilità. Si tratta di vantaggi tutt'altro che neutri, perché si concentrano in segmenti già forti del mercato del lavoro, e che confermano l'accesso allo smart work come un ulteriore elemento di polarizzazione, che rafforza la qualità del lavoro dei più qualificati e rischia di restare precluso a chi ha condizioni contrattuali più deboli o scarse competenze digitali (della Ratta-Rinaldi e Rinaldini 2024), come dimostra ad esempio la sottorappresentazione dei contratti a termine tra gli smart worker.

Le analisi per genere ed età, in particolare, mostrano come la stessa modalità di lavoro assuma significati diversi. Per le donne lo smart work risponde a una domanda di flessibilità ibrida e costituisce uno strumento di conciliazione prezioso per la continuità occupazionale e può agire come fattore abilitante per la transizione dal part time al tempo pieno (Jansen e De Angelis 2025), con effetti positivi sui livelli salariali, sull'accumulo previdenziale e, in prospettiva, sulla riduzione del divario di genere, come riportato nelle analisi presentate nel recente Rapporto Inps (2026). In assenza di una redistribuzione del lavoro di cura e di un innalzamento della qualità organizzativa, tuttavia, la fruizione dello smart work come mero strumento di conciliazione rischia di consolidare le disuguaglianze di genere esistenti. Per i giovani lo smart work costituisce una leva di attrazione e di ingresso nel mercato del lavoro, ma la sua diffusione nella fase di inserimento va gestita per garantire socializzazione organizzativa e apprendimento informale, elementi decisivi nei primi anni di carriera (Zamperini 2020; Emanuel *et al.* 2023). Peraltro, le stesse analisi mostrano che il piccolo gruppo di chi preferirebbe lavorare del tutto in presenza è tutt'altro che omogeneo: in entrambi i gruppi considerati vi convivono occupati che dispongono di ampi margini di autonomia e di controllo sul proprio lavoro e sono inseriti in contesti organizzativi solidi, per i quali la presenza è condizione di riconoscimento e partecipazione, e occupati in posizioni più fragili, per i quali il lavoro a distanza riflette piuttosto marginalità

²³Si tratta di una strategia di misurazione che potrà ulteriormente affinarsi in futuro anche grazie alla disponibilità di dati amministrativi come quelli in corso di definizione presso il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali sfruttando la comunicazione dei datori di lavoro sulla attivazione dei contratti individuali di lavoro agile già utilizzati nei dati dell'ultimo Rapporto Inps (2026).

organizzativa e pressione del lavoro, una componente che pesa di più tra i giovani, anche per la maggiore incidenza del lavoro a termine e di alcune forme di lavoro autonomo²⁴.

La fonte analizzata, ricca di spunti e di elementi di valutazione, presenta un limite che è utile esplicitare. L'Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro, rivolta a finalità conoscitive più generali, non rileva informazioni di dettaglio sulle caratteristiche delle esperienze di smart work sperimentate dagli intervistati (ad esempio il numero di giornate, la flessibilità del modello organizzativo, le regole adottate, gli stili di leadership), e non è quindi possibile mettere direttamente in relazione la soddisfazione o il desiderio di lavorare del tutto in presenza con i tratti delle specifiche sperimentazioni. È proprio questo lo spazio che l'indagine Inapp sullo smart work del 2027 sarà chiamata a colmare²⁵: come emerge dalle testimonianze dei responsabili delle risorse umane (della Ratta-Rinaldi 2026) e da altri lavori (Osservatorio Smart Working 2024 e 2025; Eurispes 2026; Brachini 2024), le sperimentazioni sono molto varie e proprio da questa eterogeneità dipendono in larga misura gli effetti su engagement, socializzazione e qualità del lavoro.

In questa eterogeneità un ruolo cruciale spetta ai modelli organizzativi e, al loro interno, ai manager: come già emerso analizzando l'esperienza dei responsabili delle risorse umane, la riuscita delle esperienze di smart work dipende dalla capacità di gestire il flusso di lavoro per obiettivi, di delegare e di fornire feedback, con la formazione dei manager decisiva perché incide sul senso di squadra e sull'identità organizzativa (della Ratta-Rinaldi 2026; Conte 2025). Più in generale, lo smart work non è soltanto una questione tecnologica, ma un sistema complesso in cui interagiscono politiche organizzative, tecnologie digitali, layout fisico e progettazione degli spazi, comportamenti e stili di leadership (Osservatorio Smart Working 2025); un sistema che funziona quando tutti gli attori coinvolti, lavoratori, organizzazioni e, in prospettiva, la collettività, ne riconoscono i punti di forza, in una logica di vantaggio reciproco per tutti i soggetti coinvolti. A questo si lega il tema della produttività, che in questa sede è possibile solo richiamare: le evidenze disponibili non restituiscono un effetto univoco e determinante, ma effetti variabili che dipendono con ogni probabilità dagli specifici contesti organizzativi in cui si calano le singole sperimentazioni (Crescenzi *et al.* 2025).

Accanto a questi aspetti, due elementi meritano un richiamo conclusivo. Il primo riguarda i potenziali benefici ambientali e territoriali dello smart work: la riduzione degli spostamenti casa-lavoro e delle relative emissioni (Roberto *et al.* 2023) e, sul versante territoriale, il possibile ripopolamento delle aree interne (Tantillo e Zucaro 2024), insieme alla riqualificazione delle periferie e al ripensamento delle relazioni di vicinato, un nesso che riconnette il tema alla spinta verso lo smart work anche in chiave di risparmio energetico: da questo punto di vista la diffusione di spazi di *coworking* potrebbe concorrere a fare dello smart work anche una risorsa per la coesione dei territori e la riduzione dell'impatto ambientale degli spostamenti.

²⁴ In entrambi i casi si tratta in larga maggioranza di persone che praticano lo smart work in modo occasionale. Si tratta in ogni modo di aggregati di dimensione contenuta, che non hanno consentito approfondimenti ulteriori. Il profilo di chi preferirebbe lavorare del tutto in presenza resta però di interesse perché aiuta a individuare gli snodi problematici del lavoro da remoto sui quali è utile intervenire in via preventiva. Sarà l'indagine dedicata del 2027 a consentire verifiche più solide.

²⁵ La vicinanza programmata tra le due rilevazioni ha suggerito l'opportunità di alleggerire il questionario dell'indagine QdL dai quesiti di dettaglio sullo smart work proprio in vista dell'indagine specifica, cui sarà demandato l'approfondimento del tema.

Il secondo elemento, di segno opposto, è un rischio da non sottovalutare: la maggiore porosità tra tempi di vita e di lavoro (Genin 2016), che assume un peso particolare nella fase di socializzazione dei neoassunti. Queste evoluzioni, peraltro, andranno d'ora in poi studiate di pari passo con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, destinata a ridefinire compiti, autonomia e modalità di collaborazione (Lupi e Perrucci 2025; Ferri *et al.* 2024; Como 2025).

Al di là dei programmi di ricerca futura, resta l'esigenza di studiare in profondità come sta cambiando il mondo del lavoro con l'introduzione di una modalità che rende più autonomi ma anche distanti in senso lato, con effetti su engagement e socializzazione e sulle vite delle persone e delle comunità, oltre i confini del lavoro stesso (De Masi 2020; Butera 2022; Ponzellini 2023).

Da tutto ciò discendono alcune indicazioni di policy. Il messaggio di fondo è che lo smart work, quando si accompagna a un'adeguata progettazione organizzativa, può migliorare la qualità del lavoro di giovani e donne e contribuire alla crescita del tasso di occupazione: una posta in gioco tanto più rilevante nell'attuale fase di inverno demografico, in cui l'assottigliarsi delle coorti giovanili rende l'occupabilità una priorità di sistema (Rosina 2025). Perché questo potenziale si realizzi servono politiche che agiscano su più piani. Per le donne, alla diffusione dello smart work è importante affiancare la redistribuzione del lavoro di cura e il sostegno alla transizione verso il tempo pieno, senza i quali lo smart work rischia di tradursi in un adattamento unilaterale che lascia intatta la divisione del lavoro di cura. Sul piano dell'inserimento dei più giovani sarà utile promuovere soprattutto i modelli ibridi, che garantiscono al tempo stesso flessibilità e la condivisione utile al trasferimento di competenze e alla costruzione di reti professionali. Sul piano organizzativo, i dati analizzati dimostrano l'importanza di sostenere la qualità dello smart work (gestione per obiettivi, riconoscimento professionale, formazione dei manager) senza cui la flessibilità spaziale resta una leva insufficiente per trattenere i giovani più qualificati, specie in una competizione per i talenti che si gioca ormai anche tra imprese e tra territori e che nei prossimi anni riguarderà anche la Pubblica amministrazione. Che questa competizione sia già in atto lo conferma anche una recente indagine di Confindustria (Labartino *et al.* 2025), secondo cui oltre due terzi delle aziende con ricerche di personale in corso (il 67,8%) segnalano difficoltà di reperimento delle competenze, una scarsità diffusa che rende la flessibilità spaziale una leva sempre più strategica di attrazione e trattenimento dei talenti. La stessa indagine mostra però che questa leva resta parzialmente inutilizzata: pur essendosi stabilizzato in circa un terzo delle imprese associate (32,3% nel 2024, quattro volte il livello pre-pandemico), il lavoro agile è materia regolata dalla contrattazione aziendale solo nel 21,4% dei casi, meno di quanto avvenga per la formazione aggiuntiva o per le misure di conciliazione vita-lavoro.

I numeri, del resto, non esauriscono la portata del fenomeno: pur riguardando poco più di un occupato su dieci, lo smart work sta ridisegnando le organizzazioni, i luoghi di vita e di lavoro e i rapporti tra centri e periferie, mentre il suo contributo alla riduzione degli spostamenti lo lega alle pressanti sfide ambientali ed energetiche del presente. Studiarlo con continuità e con strumenti di misurazione solidi significa osservare da un punto di vista privilegiato una trasformazione del lavoro e della società appena cominciata.

Appendice – Nota metodologica

A.1 La costruzione e la validazione della definizione multidimensionale

La valutazione puntuale, richiamata nel paragrafo 1.1, dei casi di individui che hanno risposto affermativamente ad almeno uno dei tre quesiti disponibili nel questionario si è basata su tre variabili di controllo: la professione svolta, l'impiego di tecnologie informatiche per lavorare e – solo per i casi dubbi – l'eventuale disponibilità a essere intervistati in una successiva indagine specifica sullo smart work.

La professione svolta (comprensiva del descrittivo testuale rilevato in sede di intervista) è stata analizzata prima in riferimento ai casi più dubbi (quelli positivi a un solo indicatore, soprattutto se identificati con la variabile PLACE) e poi in relazione alla totalità dei casi. Questo passaggio ha consentito di distinguere tra professioni compatibili (il 78,3% di quelle controllate nei dati non pesati), da verificare (2,7%) e poco compatibili (19%) con lo smart work²⁶.

La quota di professioni compatibili con il lavoro da remoto (tabella A1) è molto alta sia per gli individui positivi a tutti e tre gli indicatori sia per quelli positivi al quesito Istat e INAPP-LA; una quota elevata di professioni compatibili si riscontra anche tra gli individui che rispondono affermativamente al solo quesito INAPP-LA, mentre, come era da attendersi, la quota più bassa di professioni compatibili (appena il 24,6%) si riscontra tra i soggetti positivi al solo indicatore PLACE.

Tabella A1 Percentuale di professioni compatibili con il lavoro da remoto/agile per combinazione di indicatori per la stima degli smart worker

	% casi con professioni compatibili
3 indicatori su 3	95,7
Solo Istat e INAPP-LA	96,1
Solo Istat e Place	80,0
Solo Istat	71,3
Solo INAPP-LA e Place	86,8
Solo INAPP-LA	84,9
Solo Place	24,6
Totale almeno 1 indicatore	78,3

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori dati non pesati)

Un successivo controllo sugli individui che svolgono una professione da verificare o poco compatibile con lo smart work è stato effettuato utilizzando la variabile sulla tecnologia utilizzata per lavorare (personal computer, Internet ed e-mail), che ha consentito di escludere dalla stima finale degli smart worker quanti, tra questi, per lavorare non utilizzano né il PC, né Internet o le e-mail.

Gli ultimi casi dubbi sono stati validati utilizzando un quesito, inserito in via sperimentale nell'indagine e finalizzato a indagare la disponibilità dei soggetti a essere re-intervistati per una indagine specifica

²⁶ La valutazione è stata effettuata innanzitutto considerando l'elenco delle professioni compatibili con il lavoro da remoto proposto da Istat (Istat 2020a; della Ratta-Rinaldi *et al.* 2021).

su lavoro da remoto, nell'ipotesi che una risposta affermativa a questo quesito potesse essere considerata una proxy dell'attendibilità dell'essere o meno uno smart worker: sono pertanto stati inclusi nella stima finale dello smart work soltanto coloro che, pur svolgendo una professione dubbia o poco compatibile, utilizzano le tecnologie informatiche nel loro lavoro e al tempo stesso si sono dichiarati interessati a essere ricontattati per un'intervista sul fenomeno.

La nuova variabile multidimensionale ("Smart work INAPP"), utilizzata in questo lavoro, conteggia così in modo più accurato i lavoratori e le lavoratrici che nel 2025 hanno avuto accesso allo smart work, con il vantaggio di eliminare la quota residuale di casi individuati con il solo quesito Istat ma poco compatibili con il fenomeno (tabella A2).

Tabella A2 Incrocio tra l'indicatore Inapp di smart work e quello Istat

		Indicatore Istat		
		Sì	No	Totale
Smart work INAPP	Sì	7,9	3,5	11,4
	No	0,6	88,0	88,6
	Totale	8,5	91,5	100,0
	Totale (v.a. in migliaia)	2.053	22.018	24.071

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Nel paragrafo A.2 successivo saranno brevemente illustrate le variabili impiegate per la calibrazione, mentre nel paragrafo A.3 ci si concentrerà sulle differenze tra i soggetti individuati con le due definizioni.

A.2 Le variabili impiegate nel processo di calibrazione

Le variabili impiegate nella costruzione dello stimatore calibrato sono state definite secondo le seguenti modalità.

- Regione: 20 regioni italiane
- Area geografica: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Mezzogiorno
- Genere: uomo, donna
- Classe d'età: 18-24 anni, 25-34 anni, 35-44 anni, 45-54 anni, 55 anni e oltre
- Titolo di studio: nessun titolo/licenza elementare; licenza media; diploma di scuola secondaria di secondo grado (2-3 anni); diploma di scuola secondaria di secondo grado (4-5 anni); titolo universitario
- Categoria ATECO a 12 classi: agricoltura, silvicoltura e pesca; industria in senso stretto; costruzioni; commercio; alberghi e ristoranti; trasporto e magazzinaggio; servizi di informazione e comunicazione; attività finanziarie e assicurative; attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali; amministrazione pubblica e difesa; istruzione, sanità e altri servizi sociali; altri servizi collettivi e personali
- Categoria ATECO a 5 classi: agricoltura; industria in senso stretto; costruzioni; commercio; altre attività dei servizi

- Posizione nella professione (5 modalità): dipendente a tempo indeterminato; dipendente a tempo determinato; collaboratore; datore di lavoro; lavoratore autonomo
- Posizione nella professione (4 modalità): dipendente a tempo indeterminato; dipendente a tempo determinato; collaboratore; lavoratore autonomo
- Regime orario di lavoro: tempo pieno (full-time) e tempo parziale (part-time)
- Professione (CP2021 a 1 digit): legislatori, imprenditori e alta dirigenza; professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione; professioni tecniche; professioni esecutive nel lavoro d'ufficio; professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi; artigiani, operai specializzati e agricoltori; conduttori di impianti, operatori di macchinari e conducenti di veicoli; professioni non qualificate e forze armate
- Smart work: sì/no, secondo la definizione adottata dalla Rilevazione sulle Forze di Lavoro.

Dunque, nello stimatore calibrato sono state considerate le seguenti distribuzioni.

- Regione × categoria ATECO a 12 classi
- Regione × genere × classe d'età
- Regione × genere × posizione nella professione a 5 modalità
- Area geografica × titolo di studio a 5 modalità × posizione nella professione a 4 modalità
- Area geografica × genere × classe d'età e tipologia di orario di lavoro (tempo pieno/tempo parziale)
- Area geografica × categoria ATECO a 5 classi × smart work
- Area geografica × professione a 1 digit
- Posizione nella professione a 5 modalità × titolo di studio
- Categoria ATECO a 5 classi × professione a 1 digit

A.3 Differenze tra le definizioni

Le caratteristiche degli smart worker individuati con le due definizioni risultano largamente sovrapponibili dal punto di vista socio-demografico e professionale (si veda la tabella 2 riportata nel primo capitolo e la successiva A3 relativa a tipo di impresa, dimensione e settore di attività economica).

Tabella A3 Caratteristiche delle imprese presso cui sono occupati (o di cui sono titolari) gli smart worker e non (valori percentuali)

	Smart worker Istat	Smart worker Inapp	Non smart worker	Totale occupati
TIPO DI IMPRESA/ORGANIZZAZIONE*				
Pubblica	18,4	21,3	17,4	17,8
Privata	77,5	74,7	80,2	79,7
Altro	4,1	4,0	2,1	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
DIMENSIONE UNITÀ LOCALE				
Fino a 9 lavoratori	38,3	35,7	35,3	35,3
10-49 lavoratori	21,0	21,9	33,2	31,9
50-249 lavoratori	24,5	26,0	22,2	22,6
250 lavoratori e oltre	16,3	16,5	9,4	10,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA				
Agricoltura, silvicoltura e pesca	0,6	0,5	3,6	3,2
Industria in senso stretto	12,1	12,6	21,0	20,0
Costruzioni	1,9	2,1	7,4	6,8
Commercio	7,6	7,8	14,3	13,6
Alberghi e ristoranti	1,1	0,9	6,6	5,9
Trasporti e magazzinaggio	2,3	1,8	5,6	5,2
Servizi di informazione e comunicazione	16,9	15,7	1,6	3,2
Attività finanziarie e assicurative	9,8	9,1	1,7	2,5
Attività immobiliari, servizi alle imprese	23,0	22,8	10,7	12,0
Amministrazione pubblica, difesa	7,4	7,8	4,7	5,1
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	9,8	11,1	16,1	15,5
Altri servizi collettivi e personali	7,7	7,9	6,8	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: * al netto dei non sa.

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Vi sono tuttavia alcune differenze relative alla composizione professionale dei soggetti intercettati dalle due definizioni. Se in entrambi i casi lo smart work continua a concentrarsi prevalentemente nelle professioni intellettuali, scientifiche e tecniche e tra le professioni esecutive del lavoro d'ufficio (tabella A4), analizzando nel dettaglio le differenze rilevate a livello di classe professionale (3° digit della classificazione CP2021), emergono alcuni scostamenti, coerenti con la diversa natura dei quesiti utilizzati. Le differenze tra le due definizioni risultano particolarmente evidenti in alcune professioni amministrative, gestionali, tecnico-commerciali e ICT, caratterizzate da un elevato utilizzo delle tecnologie digitali e da modalità di lavoro flessibili o multi-luogo.

Tabella A4 Grandi gruppi professionali* di smart worker e non (valori percentuali)

	Smart worker Istat	Smart worker Inapp	Non smart worker	Totale occupati
Dirigenti	4,8	5,5	2,9	3,2
Specialistiche	39,0	41,2	12,6	15,9
Tecnici	28,0	29,4	17,5	18,8
Esecutive	15,5	16,1	11,1	11,6
Qualificate nei servizi	6,4	4,7	19,9	18,2
Artigiani	2,9	1,6	15,9	14,3
Conduttori	1,5	0,8	8,3	7,4
Non qualificate	1,8	0,8	11,7	10,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: * al netto del GG 9.

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

In particolare, la definizione Inapp sembra intercettare in modo più ampio le forme di lavoro remoto compatibili con l'utilizzo delle tecnologie ICT: nella tabella A5, a titolo esemplificativo sono riportate alcune classi professionali che presentano differenze relativamente più elevate tra la definizione Inapp e quella Istat²⁷. Le differenze tra le due definizioni sembrano riguardare quindi soprattutto la capacità di intercettare attività in cui è più spiccato il coordinamento organizzativo, la gestione informale e l'interazione digitale, anche multi-luogo, che possono sfuggire a una rilevazione basata esclusivamente sul lavoro svolto presso l'abitazione.

La strategia di misurazione adottata dall'Inapp, pertanto, amplia il perimetro dello smart work verso attività caratterizzate da una crescente ibridazione organizzativa, da una maggiore mobilità tra luoghi di lavoro differenti e da un utilizzo più intenso delle tecnologie digitali, senza modificare in modo significativo il profilo complessivo degli smart worker, rendendo anzi la misurazione statistica ancor più coerente con le concrete modalità attraverso cui il lavoro remoto viene oggi praticato. Tale aspetto appare particolarmente rilevante ai fini dell'analisi della qualità del lavoro e dei processi di intensificazione e riorganizzazione del lavoro digitale.

²⁷ Al fine di ridurre possibili effetti dovuti alla variabilità campionaria, sono state considerate soltanto classi professionali caratterizzate da una numerosità sufficientemente robusta e da una presenza non marginale all'interno della popolazione occupata. La selezione delle professioni ha finalità esclusivamente descrittive e interpretative e non intende fornire una misura esaustiva delle differenze tra i due indicatori. Si osserva inoltre che il solo indicatore Istat rischia di intercettare, seppure in misura limitata, anche attività svolte presso il domicilio ma non necessariamente riconducibili allo smart work in senso stretto, come alcune professioni dei servizi personali, di questo, come illustrato nel paragrafo 1.1. si è tenuto conto nella fase di validazione escludendo alcuni di questi casi nella definizione INAPP.

Tabella A5 Principali classi professionali (CP a 3 digit) associate allo smart work nelle due definizioni (valori per mille sul totale occupati)

Professione (CP 3 digit)	Smart worker Inapp	Smart worker Istat	Differenza
Specialisti scienze gestionali, commerciali e bancarie (251)	12,5	8,6	3,9
Tecnici distribuzione commerciale (334)	5	2,6	2,4
Addetti segreteria e affari generali (411)	7,6	5,5	2,1
Addetti gestione economica, contabile e finanziaria (432)	5,2	3,9	1,3
Docenti scuola secondaria e assimilati (263)	3	1,8	1,2
Ingegneri e professioni assimilate (221)	3,4	2,3	1,1
Tecnici attività finanziarie e assicurative (332)	4,9	4	0,9
Tecnici informatici e telecomunicazioni (312)	2,6	1,7	0,9
Tecnici rapporti con i mercati (333)	5,7	4,8	0,9
Tecnici organizzazione e amministrazione attività produttive (331)	3,4	2,6	0,8

Fonte: Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro VI edizione 2025 (campione lavoratori)

Bibliografia

- Altieri G., della Ratta-Rinaldi F., Oteri C. (2005), How to measure eWork in social surveys, in Ramioul M., Huws U., Bollen A. (eds.), *Measuring the Information Society*, Leuven, Higher Institute for Labour Studies, pp.191-211
- Bergamante F., Bensi C., della Ratta-Rinaldi F. (2026), *Dipendenti o indipendenti? I diversi gradi di libertà del lavoro autonomo*, Inapp Policy Brief n.37, Roma, Inapp
- Bergamante F., Canal T., Mandrone E., Zucaro R. (2022), *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, Inapp Policy Brief n.26, Roma, Inapp
- Bergamante F., della Ratta-Rinaldi F. (2023), Non è tutto 'smart' il lavoro da remoto, *lavoce.info*, 10 febbraio
- Brachini N. (2024), L'evoluzione della contrattazione aziendale sul lavoro agile, in Carozza L., Di Salvatore L., Tantillo F., Zucaro R. (a cura di), *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*, Roma, Quaderni Fondazione Giacomo Brodolini n.66, pp.139-147
- Brunetti I., Ricci A., Scicchitano S. (2021), Working from home, caratteristiche dei lavoratori e salari: evidenze dai dati amministrativi, *Sinapsi*, XI, n.3, pp.6-19
- Butera F. (2022), Dal lavoro agile alla new way of working: una roadmap per gli architetti del nuovo lavoro, *Menabò di Etica ed Economia*, n.167
- Butera F. (2020a), Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, *Studi Organizzativi*, n.1, pp.141-165
- Butera F. (2020b), Dallo smart working al lavoro ubiquo di qualità: un'opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni, *Harvard Business Review Italia*, settembre 2020
- Canal T. (2022), *Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?*, Roma, Inapp

- Canal T., Gosetti G., Luppi M. (2024), Qualità del lavoro e digitalizzazione. Riflessioni aperte sul caso italiano, *Sinapsi*, XIV, n.2, pp.66-92
- Canal T., Luppi M., Gualtieri V. (2023), *Le determinanti di un buon lavoro durante l'emergenza sanitaria*, Inapp Working Paper n.97, Roma, Inapp
- Cardinali V. (2020), *Il post lockdown: i rischi della transizione in chiave di genere*, Inapp Policy Brief n.21, Roma, Inapp
- CNEL (2026), *Giovani Expat. Come farli tornare*, Rapporto CNEL – XI Consiliatura, settembre, Roma, CNEL
- Como E. (2025), Fine del lavoro o iper taylorismo? L'IA e l'organizzazione del lavoro nelle fabbriche digitali, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.2, pp.47-68
- Conte G. (2025), *In difesa dello smart working. Il futuro del lavoro visto da un top manager di risorse umane*, Roma, Castelvecchi
- Crescenzi R., Dottori D., Rigo D. (2025), *Work from home, labour market participation and employment*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) n.958, Roma, Banca d'Italia
- della Ratta-Rinaldi F. (a cura di) (2026), *La sfida del lavoro da remoto. Evidenze sui focus group di manager pubblici e privati*, Inapp Paper n.62, Roma, Inapp
- della Ratta-Rinaldi F. (2022), Lavoro da remoto tra telelavorabilità e qualità, in Inapp, Bergamante F., Mandrone E. (a cura di), *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*, Roma, Inapp, pp.61-68
- della Ratta-Rinaldi F., Caria S., Rinaldini M. (2024), Un lavoro remoto di qualità: condizioni e organizzazione, *Sinapsi*, XIV, n.2, pp.113-135
- della Ratta-Rinaldi F., Gallo F., Sabbatini A. (2021), Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 62, n.2, pp.487-520
- della Ratta-Rinaldi F., Gentilini F., Rinaldini M., Mattioli F., Caria S. (2025), La rivoluzione del lavoro da remoto nel settore pubblico: quali prospettive?, *Sociologia del lavoro*, n.172, pp.139-166
- della Ratta-Rinaldi F., Rinaldini M. (2024), Il lavoro da remoto, in Di Nunzio D. (a cura di), *Inchiesta sul lavoro. Condizioni e aspettative*, Roma, Futura Editrice
- della Ratta-Rinaldi F., Sabbatini A. (2021), Il lavoro da remoto nell'anno della crisi, in MLPS, Istat, Inps, Inail, Anpal, *Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata*, Roma, Istat, pp.36-40
- De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio
- Devaud D., Tillé Y. (2019), Deville and Särndal's Calibration. Revisiting a 25-years-old Successful Optimization Problem, *TEST*, 28, n.4, pp.1033-1065
- Deville J.C., Särndal C.E. (1992), Calibration Estimators in Survey Sampling, *Journal of the American Statistical Association*, 87, n.418, pp.376-382
- Di Nicola P. (1999), *Il nuovo manuale del telelavoro*, Roma, Seam
- Dingel J., Neiman B. (2020), *How Many Jobs Can be Done at Home?*, White Paper, Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, University of Chicago
- Emanuel N., Harrington E., Pallais A. (2026), Home Alone: Remote Work, Isolation, and Mental Health, *Science*, 392, n.6802, eaec7671
- Emanuel N., Harrington E., Pallais A. (2023), *The Power of Proximity to Coworkers*, NBER Working Paper n.31880, Cambridge, National Bureau of Economic Research

- Eurispes (2026), *Rapporto Italia 2026*, Roma, Eurispes
- Eurofound (2023), *The Future of Telework and Hybrid Work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Eurofound (2022), *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Ferri V., Porcelli R., Fenoaltea E.M. (2024), *Lavoro e intelligenza artificiale in Italia: tra opportunità e rischio di sostituzione*, Inapp Working Paper n.125, Roma, Inapp
- Fullin G., Pacetti V. (2020), Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo, in Cigna L. (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano, Fondazione Feltrinelli
- Genin E. (2016), Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32, n.3, pp.280-300
- Goldin C. (2014), A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter, *American Economic Review*, 104, n.4, pp.1091-1119
- Gosetti G. (2022), *La qualità della vita lavorativa. Lineamenti per uno studio sociologico*, Milano, Franco Angeli
- ILO (2021), *Working from home: From invisibility to decent work*, Ginevra, ILO
- ILO (2020), *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*, ILO Technical Note n.5, Ginevra, ILO
- Inapp, Esposito M., Mattei L. (a cura di) (2025), *Il Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile. Biennio 2022-2023*, Roma, Inapp
- Inps (2026), *XXV Rapporto annuale*, Roma, Inps
- Istat (2026), Smart working: da necessità a nuovo stile di vita, *Statistiche Today*, 25 febbraio
- Istat (2020a), *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*, Roma, Istat
- Istat (2020b), *L'organizzazione del lavoro in Italia: orari, luoghi, grado di autonomia*, 29 settembre, Roma, Istat
- Jansen T., De Angelis M. (2025), *Remote Work vs Part-Time Employment: a New Work-Family Balance?*, Inapp Working Paper n.139, Roma, Inapp
- Labartino G., Mazzolari F., Morleo G. (2025), *Indagine Confindustria sul lavoro del 2025*, Nota dal CSC n.4-25, Roma, Confindustria
- Lupi P., Perrucci A. (a cura di) (2025), *Intelligenza artificiale e mercato del lavoro. Gli impatti, le politiche pubbliche*, Firenze, Passigli editori
- OECD (2021), *Measuring Telework in the Covid-19 Pandemic*, OECD Digital Economy Papers n.314, Paris, OECD Publishing
- Osservatorio Smart Working della School of Management (2025), *Lo Smart Working al tempo dell'AI: opportunità e sfide verso il lavoro del futuro*, Atti del convegno Politecnico di Milano, Milano, 28 ottobre

- Osservatorio Smart Working della School of Management (2024), *Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità*, Atti del convegno Politecnico di Milano, Milano, 29 ottobre
- Osservatorio Smart Working della School of Management (2022), *Smart working: il lavoro del futuro al bivio*, Atti del convegno Politecnico di Milano, Milano, 20 ottobre
- Pacetti V., Tosi S., Azzolari D., Modica E., Fullin G. (2021), A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori 'in smart', in Peruzzi M., Sacchetto D. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, Giappichelli, pp.97-130
- Piro V. (2024), From homework to remote work. Reflecting on the porosity of spaces, times and social relationships at home and in workplaces, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 65, n.1, pp.91-100
- Ponzellini A.M. (2023), *Lavoro, tecnologia e libertà*, Milano, Guerini Next
- Qvortrup L. (1998), From teleworking to networking, in Jackson P.J., van der Wielen J.M. (eds.), *Teleworking. International Perspectives. From telecommuting to the virtual organisation*, London, Routledge
- Roberto R., Zini A., Felici B., Rao M., Noussan M. (2023), Potential Benefits of Remote Working on Urban Mobility and Related Environmental Impacts: Results from a Case Study in Italy, *Applied Sciences*, 13, n.1, p.607
- Romens A.I. (2021), Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere, *Sociologia del lavoro*, n.2, pp.224-243
- Rosina A. (2025), L'impatto della transizione demografica sul mondo del lavoro, *Sinapsi*, XV, n.1, pp.29-34
- Särndal C.E. (2007), The Calibration Approach in Survey Theory and Practice, *Survey Methodology*, 33, n.2, pp.99-119
- Smith T.M.F. (1983), On the Validity of Inferences from Non-random Samples, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 146, n.4, pp.394-403
- Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology n.5, Seville, European Union, JRC
- Tantillo F., Zucaro R. (a cura di) (2024), *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*, Inapp Paper n.49, Roma, Inapp
- Villamor I., Hill N.S., Kossek E.E., Foley K.O. (2023), Virtuality at Work: A Double-Edged Sword for Women's Career Equality?, *Academy of Management Annals*, 17, n.1, pp.113-140
- Wolter K. (2007), *Introduction to Variance Estimation*, New York, Springer
- Zamperini N. (2020), *Lavorare (da casa) stanca. Rischi e opportunità dello smart working*, Roma, Castelvechi
- Zang E., O'Brien R. (2026), The Lost Social Infrastructure of Work, *Science*, 392, pp.1025-1026
- Zucaro R. (2024), *Il diritto all'equilibrio vita-lavoro*, Torino, Giappichelli

