



IL TELELAVORO ALLA SUPSI DURANTE LA CRISI PANDEMICA: QUALI INSEGNAMENTI PER IL FUTURO?

Danuscia Tschudi, Nicolas Pons-Vignon e Emiliano Soldini

Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS), SUPSI

L'indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19" realizzata nell'autunno 2020 presso la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI ha messo in evidenza un notevole interesse per il telelavoro ma anche differenze e difficoltà nell'approcciarsi a tale modalità di lavoro. La grandissima maggioranza (96%) dei collaboratori SUPSI che hanno partecipato all'indagine desidera svolgere anche in futuro il telelavoro, per lo più in modalità alternata alla presenza in sede. Si osservano però delle differenze di genere, età e funzione rispetto alle percezioni dell'attività in telelavoro e di età e funzione rispetto al desiderio di svolgere il telelavoro in futuro. Parallelamente ai vantaggi del telelavoro – miglioramento della conciliazione tra famiglia e lavoro e riduzione dei problemi di traffico nel tragitto quotidiano casa-lavoro – emergono dei rischi da non sottovalutare, ad esempio il sovraccarico, l'isolamento sociale e l'invisibilità, in particolar modo per i neo-arrivati e le donne tradizionalmente associate all'ambito domestico e della cura. Il telelavoro pone diverse sfide manageriali sul piano della negoziazione di tempi e spazi di lavoro, della valutazione dei risultati e della coesione dei team. Organizzare il lavoro tenendo conto dei diversi bisogni di ciascun collaboratore e ciascuna collaboratrice è dunque essenziale per poter realizzare il doppio potenziale del telelavoro: consentire alle collaboratrici e ai collaboratori di migliorare la qualità della loro vita personale e professionale, potenziando nel contempo il benessere al lavoro e la performance.

Il concetto di telelavoro è nato negli anni '70 dall'intersezione tra il lavoro e le nuove tecnologie di comunicazione; già allora aveva l'obiettivo di liberare le persone dal pendolarismo (Nilles, Carlson, Hanneman, 1978) e si prevedeva che questa modalità di lavoro avrebbe conosciuto una rapida espansione in tempi brevi. In realtà, non c'è stato un immediato boom del telelavoro e la sua applicazione si è sviluppata lentamente per diverse resistenze presenti sia tra i lavoratori sia presso il management (Huws, Korte, Robinson, 1990). Le recenti pandemie hanno però incrementato la sua diffusione per ragioni sanitarie. L'ultima in data, quella da coronavirus, ha reso obbligatorio il telelavoro per diversi mesi con

l'obiettivo di limitare la diffusione del virus e proteggere così la popolazione. Questa esperienza ha evidenziato che il telelavoro, alla prova dei fatti, è possibile e contraddistinto, in presenza di un quadro organizzativo adeguato, da molteplici risvolti positivi che hanno portato molti lavoratori e lavoratrici a richiederlo e vari datori di lavoro a considerare l'opportunità di applicarlo anche in futuro. La SUPSI non fa eccezione, e ha deciso di offrire questa possibilità per un massimo del 40% del grado di attività delle collaboratrici e collaboratori (Direttive interne SUPSI, 10C)¹.

In questo articolo si presentano i risultati di uno studio sul telelavoro che si è basato su un questionario inviato nell'autunno 2020 all'insie-

¹ Per motivi di assoggettamento fiscale e imposizione dei contributi sociali, la percentuale massima per il telelavoro svolto all'estero non deve superare il 25% su base annua.

Riquadro 1: indagine, metodi e dati

L'indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19. La trasformazione degli spazi domestici in spazi di lavoro. Analisi qualitativa e quantitativa sulla situazione all'interno della SUPSI", curato dal Laboratorio cultura visiva (Dipartimento ambiente costruzioni e design - DACD) insieme al Centro competenze lavoro welfare e società (Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale - DEASS), è stato sostenuto dal Fondo digitalizzazione e progetti istituzionali SUPSI².

Lo studio ha comportato tre fasi:

- 1) *Un'analisi degli aspetti organizzativi e amministrativi (p.es. regolamenti) concernenti il telelavoro.*
- 2) *Un'analisi quantitativa dei dati raccolti tramite un questionario strutturato (comprendente anche alcune domande aperte) somministrato nell'autunno 2020 a 1137 collaboratrici e collaboratrici dei dipartimenti SUPSI.* In totale hanno risposto 633 collaboratrici e collaboratori (tasso di risposta del 56%). I rispondenti sono risultati ben rappresentativi della popolazione SUPSI considerata secondo età e genere. Si riscontra comunque una leggera sovrarappresentazione delle donne (+4,5% nel campione), così come una leggera sottorappresentazione dei rispondenti più anziani (51-65 anni; -3,6% nel campione), soprattutto tra gli uomini (-5,1% nel campione); queste differenze sono tuttavia contenute e non significative, e non compromettono la rappresentatività delle risposte ottenute.
- 3) *Un'analisi qualitativa dei risultati di tre focus group realizzati nel mese di marzo 2021 per approfondire i vissuti del telelavoro.* I focus group hanno coinvolto la commissione del personale (CPeSUPSI) composta da rappresentanti eletti/e dal corpo amministrativo e tecnico coinvolti nel monitoraggio del Contratto Collettivo di Lavoro del personale amministrativo della SUPSI (CCL); i/le responsabili di tre servizi chiave nell'accompagnamento dell'implementazione della direttiva 10C concernente la *flessibilizzazione del luogo e dell'orario di lavoro*, ossia il servizio risorse umane, il servizio *Gender e Diversity* e il servizio informatica ed infine la Direzione SUPSI. Hanno completato il quadro anche alcune interviste semistrutturate svolte presso le collaboratrici e collaboratori del DACD per indagare il loro rapporto rispetto allo spazio di lavoro nella modalità del telelavoro.

me delle collaboratrici e collaboratori attivi nei dipartimenti SUPSI che ha ottenuto il ragguardevole tasso di risposta del 56% così come su alcuni focus group e interviste SUPSI [Riquadro 1]. Oltre a indagare come il telelavoro è stato vissuto nella realtà di una scuola universitaria professionale durante la pandemia, l'analisi dei dati dell'indagine svolta è interessante per trarre degli spunti generali di riflessione legati all'applicazione di questa modalità di lavoro in una situazione post-pandemica facendo le debite proporzioni: i risultati di questo studio che concernono un contesto particolare non sono generalizzabili all'intero mondo del lavoro.

Prima di entrare nel vivo del tema, è però opportuno chiarire i termini di telelavoro e *smart working*.

Il lavoro in remoto, *remote work* in inglese, definisce il lavoro che si svolge interamente o in parte in un luogo alternativo rispetto alla sede abituale di lavoro [F. 1]. Il telelavoro, è un sottoinsieme del lavoro in remoto, che implica l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC).

Il telelavoro si riferisce quindi ad un lavoro svolto da una sede alternativa rispetto alla sede abituale del lavoro che può essere la casa (*telework from home*) [F. 1] o anche un altro luogo.

Benché il telelavoro da casa sia tecnicamente un sottoinsieme del telelavoro, si adotta nel pre-

F. 1
Il telelavoro tra le varie forme di lavoro in remoto

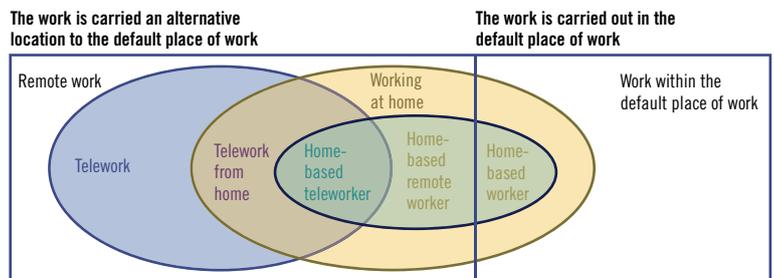


Immagine tratta da ILO, 2020, p.7

sente articolo la definizione comune del telelavoro in Svizzera che lo associa spesso con il lavoro svolto a domicilio tramite un collegamento alla rete internet (rete fissa o mobile a banda larga) (Segreteria di Stato dell'economia -SECO, 2019; Walker, Gonzalez, 2017).

Lo *smart working* va un passo oltre rispetto al telelavoro combinando la flessibilità relativa al luogo del lavoro con la flessibilità relativa ai tempi di lavoro. "Lo *smart working*, pertanto, si prefigge di semplificare e rendere maggiormente flessibile il telelavoro. In sostanza permette di lavorare dove e quando si vuole, implementando, di fatto, una flessibilità oraria e organizzativa" (Chiaro, Prati, Zocca, 2015, p. 72).

² Il team di progetto multidisciplinare ristretto comprende (in ordine alfabetico): Spartaco Greppi, Claudia Kaufmann (capoprogetto), Stefania Moiola, Luca Morici, Iolanda Pensa, Nicolas Pons-Vignon, Emiliano Soldini, Danusia Tschudi.

T. 1

Profilo delle persone che ritenevano al momento dell'indagine di poter svolgere totalmente o parzialmente il proprio lavoro a distanza garantendo la stessa qualità del lavoro in presenza (in %), secondo il genere, l'età e la funzione

	Ritiene di poter svolgere le attività previste dalla sua funzione in modalità telelavoro garantendo la stessa qualità del lavoro che fornirebbe in presenza?		
	Si, totalmente	Si, in parte	No
Genere			
Donna (n=295)	39,3	55,9	4,8
Uomo (n=337)	43,3	47,8	8,9
Totale (n=632)	41,5	51,6	6,9
Età			
Sino a 30 anni (n=128)	47,6	46,9	5,5
Da 31 a 40 anni (n=206)	46,1	48,5	5,4
Da 41 a 50 anni (n=160)	41,3	51,2	7,5
Da 51 a 65 anni (n=139)	28,8	61,1	10,1
Totale (n=633)	41,4	51,7	6,9
Funzione			
Professore/Prof. aggiunto (n=48)	41,7	52,1	6,2
Docente-ricercatore (n=95)	37,9	53,7	8,4
Ricercatore (n=123)	49,6	46,3	4,1
Docente (n=59)	16,9	71,2	11,9
Docente professionista (n=37)	18,9	67,6	13,5
Corpo intermedio (n=115)	47,8	47,0	5,2
Collaboratore amm. o tecnico (n=147)	46,9	46,9	6,1
Totale (n=624)	41,4	51,7	6,9

Fonte: Indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19", SUPSI

Il telelavoro è per tutti?

Il 93% dei collaboratori che hanno risposto al sondaggio riteneva nell'autunno 2020 di poter svolgere totalmente o parzialmente i propri compiti a distanza garantendo la stessa qualità del lavoro in presenza (T. 1). Una maggiore proporzione di uomini riteneva di non essere in grado di svolgere le proprie attività in telelavoro senza compromessi sulla qualità; tuttavia, tra chi riteneva di riuscire a svolgere le proprie attività in telelavoro sono maggiormente le donne ad aver indicato di potersi riuscire solo in parte mantenendo la stessa qualità del lavoro in presenza. La propensione a ritenere di essere solo parzialmente in grado o non in grado di svolgere le proprie attività in telelavoro aumenta con l'età, in modo lieve a partire dai 41 anni e in modo molto più marcato a partire dai 51 anni. Erano soprattutto i docenti e i docenti professionisti³ a ritenere di essere solo parzialmente in grado o non in grado di svolgere le proprie attività in telelavoro.

L'84% degli intervistati svolgeva la propria attività in telelavoro nell'autunno 2020 (T. 2). È interessante osservare che la percezione di poter svolgere totalmente o parzialmente la propria attività in telelavoro senza fare compromessi rispetto alla qualità dell'attività in presenza è strettamente legata all'effettivo utilizzo di questa modalità di lavoro: chi svolgeva attività in telelavoro era più propenso a ritenere di poterlo fare garantendo, anche solo parzialmente, la stessa qualità del lavoro in presenza.

Si constatano però delle differenze di genere – più donne erano attive in telelavoro rispetto agli uomini (89% vs. 80%) – e di età, in quanto meno giovani erano attivi in telelavoro (74% in



foto: T. Press / Samuel Galay

questa fascia d'età rispetto all'84% complessivo). Tenendo presente che l'insegnamento al momento dell'indagine si svolgeva prevalentemente a distanza, si constata una percentuale inferiore rispetto alla media generale per il corpo intermedio (assistenti, collaboratori/trici scientifici) e le persone attive nella ricerca con il 78%.

Il dato riguardante i giovani sotto i 30 anni, molto presenti nel corpo intermedio, può sem-

³ I docenti hanno quale principale attività professionale l'insegnamento mentre i docenti professionisti esercitano un'attività professionale nel loro campo di competenza al di fuori della SUPSI e trasferiscono le proprie conoscenze professionali nell'insegnamento assicurando così il legame tra pratica professionale e formazione.

T.2

Profilo delle persone che svolgevano telelavoro per la SUPSI al momento dell'indagine (in %), secondo il fatto di ritenere di essere in grado di svolgere le proprie attività lavorative efficacemente in telelavoro, il genere, l'età e la funzione

	Attualmente svolge attività in telelavoro per la SUPSI?	
	Sì	No
Ritiene di poter svolgere le proprie attività in telelavoro?		
Sì, totalmente (n=262)	92,8	7,2
Sì, parzialmente (n=327)	81,0	19,0
No (n=44)	54,5	45,5
Totale (n=633)	84,0	16,0
Genere		
Donna (n=295)	89,1	10,9
Uomo (n=337)	79,8	20,2
Totale (n=632)	84,2	15,8
Età		
Sino a 30 anni (n=128)	74,2	25,8
Da 31 a 40 anni (n=206)	87,4	12,6
Da 41 a 50 anni (n=160)	86,9	13,1
Da 51 a 65 anni (n=139)	84,9	15,1
Totale (n=633)	84,0	16,0
Funzione		
Professore/Prof. aggiunto (n=48)	89,6	10,4
Docente-ricercatore (n=95)	92,6	7,4
Ricercatore (n=123)	78,1	21,9
Docente (n=59)	94,9	5,1
Docente professionista (n=37)	91,9	8,1
Corpo intermedio (n=115)	78,3	21,7
Collaboratore amm. o tecnico (n=147)	81,6	18,4
Totale (n=624)	84,5	15,5

Fonte: Indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19", SUPSI

brare controintuitivo in quanto si tratta di nativi digitali che dovrebbero essere molto abituati a interagire con le nuove tecnologie. Si tratta però anche di persone che entrano nel mondo del lavoro e per le quali la socializzazione sul posto del lavoro è particolarmente importante non solo dal punto di vista relazionale ma anche professionale per acquisire le conoscenze e competenze che permettano di diventare progressivamente autonomi nel proprio lavoro.

Questa prima fotografia sull'esperienza alla SUPSI mostra che non siamo tutti uguali di fronte al telelavoro: il bagaglio di esperienza professionale e personale, le condizioni familiari, il tipo di lavoro che si svolge (nell'ambito della didattica la co-presenza è fondamentale), le condizioni abitative, la familiarità con le nuove tecnologie sono elementi di rilievo nel valutare l'opportunità o meno di svolgere il telelavoro. È possibile che in un periodo della propria vita una persona preferisca il lavoro in sede e qualche anno dopo cambi idea e voglia svolgere il telelavoro in alternanza alla presenza. È per questo motivo che il telelavoro non può e non deve essere imposto unilateralmente ma deve rimanere una scelta.

Malgrado questa importante precisazione, i dati presentati sembrano indicare che il telelavoro tenderà ad essere sempre più utilizzato ed entrerà a far parte del quotidiano della SUPSI anche quando si uscirà dalla pandemia di Covid-19. La tabella [T. 3] mostra che alla SUPSI, il telelavoro è una modalità interessante che il

96% dei rispondenti desidera svolgere anche in futuro, per la maggior parte in alternanza con il lavoro in presenza.

Benché si sia constatata una differenza di genere rispetto allo svolgimento del telelavoro, il genere, così come il fatto di esercitare incarichi di responsabilità e la distanza tra luogo di domicilio e luogo di lavoro, non sono significativamente legati all'aspirazione di svolgere telelavoro in futuro. Tale dato è da monitorare, poiché se al di fuori della situazione straordinaria della pandemia il telelavoro dovesse essere maggiormente implementato dalle donne, questo potrebbe rafforzare l'assegnazione all'ambito domestico, rinvigorendo di fatto le norme tradizionali di genere (Boring, Sénac, Dominguez, Mercat-Bruns e Périvier, 2020). Dal punto di vista dell'età, si osserva come il mancato interesse per il telelavoro sia più presente prima dei 30 anni e dopo i 50. Si osserva inoltre che, benché il 45% dei rispondenti prediliga il telelavoro regolare (svolgendolo sempre nelle medesime giornate), una parte importante di collaboratrici e collaboratori vorrebbe svolgerlo in modo flessibile andando maggiormente nella direzione di associare la flessibilità del luogo e del tempo di lavoro. Rispetto alle collaboratrici e ai collaboratori di età fino a 50 anni, i più anziani indicano di gradire maggiormente in futuro telelavoro occasionale, così come di gradire meno il telelavoro flessibile. Inoltre, le collaboratrici e i collaboratori più giovani dichiarano di gradire meno rispetto agli altri il telelavoro regolare.

T. 3

Profilo delle persone che vorrebbero svolgere l'attività per la SUPSI in modalità telelavoro anche in futuro (in una situazione di riacquisita normalità) (in %, secondo l'età e la funzione)

	In futuro, in una situazione di riacquisita normalità, vorrebbe svolgere l'attività in modalità telelavoro per la SUPSI?			
	No	In modo occasionale	In modo regolare	In modo flessibile
Età				
Sino a 30 anni (n=127)	6,3	18,9	34,6	40,2
Da 31 a 40 anni (n=206)	1,0	14,1	47,6	37,4
Da 41 a 50 anni (n=159)	4,4	12,0	48,4	35,2
Da 51 a 65 anni (n=137)	5,8	24,8	44,5	24,8
Totale (n=629)	4,0	16,8	44,5	34,6
Funzione				
Professore/Prof. aggiunto (n=48)	4,2	12,5	47,9	35,4
Docente-ricercatore (n=94)	2,1	19,2	46,8	31,9
Ricercatore (n=123)	2,4	16,3	42,3	39,0
Docente (n=59)	5,1	25,4	35,6	33,9
Docente professionista (n=36)	8,3	33,3	36,1	22,2
Corpo intermedio (n=115)	4,4	13,0	38,3	44,3
Coll. amm. o tecnico (n=145)	4,1	11,7	55,9	28,3
Totale (n=620)	3,9	16,6	44,8	34,7

Fonte: Indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19", SUPSI

Tra le ragioni principali citate a favore del telelavoro: il 74% dei rispondenti è d'accordo con l'affermazione che il telelavoro "migliora la conciliazione tra impegni familiari e lavoro". Il fatto di non dover effettuare quotidianamente il tragitto casa-lavoro, oltre alla riduzione delle emissioni e alla riduzione del traffico (Lupi, 2021), ha anche un effetto positivo sull'equilibrio tra vita familiare e professionale. Un'altra ragione è quella relativa al fatto che determinate attività, dopo un periodo di adattamento, riescono meglio in telelavoro.

Quali attività sono particolarmente consone al telelavoro?

È emerso dall'indagine che è stato necessario un periodo di adattamento per l'implementazione del telelavoro, non solo dal punto di vista tecnico ma anche da quello organizzativo. Per molte persone la sfida è stata quella di armonizzare l'ambito di vita personale e familiare con quello professionale, soprattutto nel caso non si disponesse di uno spazio separato e tranquillo adibito

a ufficio. L'esercizio è stata particolarmente difficile nella prima ondata di coronavirus durante la primavera 2020 quando le scuole erano chiuse e la didattica avveniva a distanza. Anche se la casa è equipaggiata con una rete veloce e una postazione ergonomica, e in presenza di scuola e doposcuola aperti, il telelavoro non sembra però essere l'ideale per tutti i tipi di attività.

È evidente che in certe funzioni sia tecniche sia nella ricerca, andare in sede per avere a disposizione determinati strumenti, materiale ed apparecchiature è imprescindibile.

Per le attività per le quali teoricamente non vi sono ostacoli pratici al telelavoro, molte collaboratrici e collaboratori che hanno risposto al questionario hanno dichiarato che preferiscono svolgere in casa le attività che richiedono una concentrazione individuale, come ad esempio scrivere un articolo o un rapporto. La maggior parte delle collaboratrici e dei collaboratori vive in condizioni che consentono di lavorare con più tranquillità da casa rispetto all'ufficio. Il 90% dei rispondenti ha dichiarato di poter beneficiare sempre o spesso di uno spazio di lavoro indisturbato.



foto: T. Press / Davide Agosta

La maggioranza dei rispondenti ritiene però che per il lavoro in team è importante anche la presenza. Alla domanda “come valuta il telelavoro rispetto al lavoro svolto in presenza in SUPSI?”, solo il 4,7% ha risposto meglio o molto meglio in telelavoro per quanto riguarda il lavoro in team. Il lavoro in presenza relazionandosi con gli altri è rilevante per la creatività e l’innovazione. È spesso durante i momenti informali, davanti ad un caffè o durante gli incontri fortuiti in corridoio, che nascono domande e idee che favoriscono la creazione di progetti. A distanza è più complicato, un/a rispondente ha rilevato: *“le interazioni informali con i colleghi sono limitate, ci si concentra principalmente sul lavoro con i colleghi più stretti, quindi per ‘portare avanti i lavori attuali’, rendendo più difficile l’interazione con altri senza un motivo preciso. Questo sul lungo periodo potrebbe portare a una carenza di innovazioni”*.

Inoltre il senso collettivo del lavoro rischia di diluirsi se si è sempre soli e sole davanti al proprio schermo. Alla domanda “riguardo alla dimensione relazionale, come valuta il telelavoro rispetto al lavoro svolto in presenza in SUPSI”, rispetto all’opzione “possibilità di coltivare un senso di comunità accademica”, solo il 2% ha indicato una preferenza per telelavoro rispetto al lavoro in presenza. Un/a rispondente ha precisato: *“è venuto a mancare il rapporto con i miei*

colleghi di pari grado che avveniva prettamente nei momenti di pausa (caffè e pranzo). Questo rende più difficile sentirsi parte di una comunità e di gruppo”.

Non è dunque una sorpresa che la maggior parte delle persone preferisca svolgere in futuro il telelavoro in alternanza al lavoro in presenza.

Alcuni studi hanno d’altronde osservato che il sentimento di benessere in telelavoro e la percezione della qualità del telelavoro aumenta fino a 2,5 giorni di attività in tale modalità, mentre dai 3 giorni in su diminuisce (Golden, Gaiendran Ravis, Harrison David, Schulze e Goebeli cit. in Steiger-Sackmann, 2020).

L’indagine svolta, anche se mirata alle collaboratrici e ai collaboratori in tutte le funzioni, ha fatto emergere dei dubbi molto seri su quanto riguarda la didattica in remoto.

Anche se l’uso delle tecnologie in remoto può arricchire il processo di apprendimento, sembra chiaro dai commenti espressi dai rispondenti attivi nella formazione di base a margine di alcune domande che è necessaria una co-presenza in classe sia con i docenti che con gli studenti.

Una persona ha sottolineato che se dovesse insegnare totalmente a distanza a lungo termine, la maggior parte del suo lavoro ne risentirebbe: *“(…) diventerebbe molto difficile l’accompagnamento professionale, il tessere legami tra pratica e teoria, lo sviluppo di risorse, sinergie*

e scambi all'interno del gruppo studenti, la vicarietà partecipata delle riflessioni e delle considerazioni che in presenza possiamo costruire insieme, il poter, attraverso le mie proposte e una partecipazione attiva, dare un esempio di come si può vivere lo spazio classe, il gruppo, le situazioni d'apprendimento ecc.”.

Fin dall'epoca dei dialoghi di Platone è riconosciuto che il processo di apprendimento è un processo creativo che viene stimolato dagli scambi interpersonali. È dunque fondamentale mantenere una presenza fisica, per consentire agli studenti di avere occasioni di scambio e di acquisire le *soft skills*, sempre più determinanti nei differenti contesti professionali. A parte alcune eccezioni, la maggioranza di chi insegna ritiene che la qualità della didattica *online* non raggiunga la qualità della didattica in presenza, in particolare per alcune attività articolate sull'interazione tra studenti e docente/i e tra studenti.

I rischi del telelavoro

Il telelavoro obbligatorio per ragioni sanitarie oltre a far comprendere che in presenza di un determinato quadro organizzativo, il telelavoro comporta dei vantaggi ha reso anche più visibile i rischi di questa modalità di lavoro. Tra questi si annovera il rischio dell'isolamento, pernicioso per il benessere e la salute mentale ma anche per la motivazione e la produttività. È anche presente con il telelavoro un rischio di “invisibilità”, soprattutto per i più giovani e i neo-arrivati e le donne associate tradizionalmente all'ambiente domestico e alla cura della famiglia. È stato rilevato con il questionario che per la maggior parte dei rispondenti è più semplice allacciare nuovi contatti in presenza (90,4%) piuttosto che in telelavoro⁴.

Rispetto alle donne, se ci si aspetta più facilmente che richiedano il telelavoro, come lo è stato per il tempo parziale, per conciliare famiglia e lavoro (sono ancora loro che in maggioranza si occupano della cura della famiglia), si teme che non sarà evidente coniugare tale richiesta con la



foto: T. Press / Davide Agosta

carriera. È in effetti ancora ben presente lo stereotipo che associa la presenza in ufficio con la dedizione alla propria carriera. Se il “lavoro da casa” rimane percepito come una forma minore di impegno, è probabile che sia associato a uno sviluppo limitato della carriera, sia per gli uomini che per le donne che prenderanno questa decisione. Tale rischio sarà ancora più forte per le donne alle quali è ancora spesso associato un altro stereotipo, cioè quello della “madre che lavora con la testa altrove”. Questo indica che, per rendere efficace il telelavoro, è necessario prestare attenzione alle pratiche di gestione e alla cultura organizzativa, con particolare attenzione ai processi di valutazione e valorizzazione del lavoro.

Il telelavoro pone inoltre chiaramente la questione del rischio di sovraccarico. Diverse ricerche hanno mostrato che il telelavoro comporta la tendenza a lavorare di più che in ufficio (Messenger, 2019).

I dati raccolti mostrano che la percezione di un maggior sovraccarico aumenta con l'età [T. 4]. È da tenere presente che con l'aumentare dell'età è molto probabile che parallelamente all'impegno professionale aumenti anche l'impegno familiare che equivale non solo alla cura dei figli ma anche alla cura dei genitori. Quest'ultimo impegno è particolarmente presente nelle persone di oltre 50 anni confrontate con le problematiche relative all'invecchiamento dei propri genitori.

⁴ Il 7,1% non vede differenza tra la presenza e il telelavoro rispetto alla possibilità di costruire nuovi rapporti.

T.4

Valutazione del grado di accordo concernente le affermazioni sull'impatto del telelavoro su benessere/salute (in %), secondo l'età: la percezione del maggior sovraccarico

Età	Percepisco un maggior sovraccarico		
	In accordo	Neutro	In disaccordo
Sino a 30 anni (n=95)	24,2	35,8	40,0
Da 31 a 40 anni (n=180)	30,0	31,7	38,3
Da 41 a 50 anni (n=139)	31,7	31,6	36,7
Da 51 a 65 anni (n=118)	41,5	37,3	21,2
Totale (n=532)	32,0	33,6	34,4

Fonte: Indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19", SUPSI

Tale rischio è confermato dalle risposte all'affermazione "Sono sempre connesso, non riesco a staccare": 47% dei rispondenti si sono detti d'accordo, 25% hanno espresso un giudizio neutro e 28% hanno espresso un disaccordo. Bisogna però rilevare che all'affermazione "Gestisco meglio le pause", 43% si sono detti d'accordo, 34% hanno espresso un giudizio neutro e 23% sono in disaccordo. Queste risposte mostrano che vi è un rischio importante da considerare perché non si concretizzi in un sovraccarico reale dato da una combinazione di fattori individuali ed elementi organizzativi del lavoro.

Non è da trascurare il fatto che il questionario è stato svolto durante la seconda ondata di Coronavirus e che la situazione pandemica ha sicuramente generato un aumento di lavoro in taluni servizi e ruoli al fronte (p.es. insegnamento) che ha richiesto un tempo di adattamento. Alcuni rispondenti hanno inoltre sottolineato che il telelavoro necessita di un certo investimento di tempo anche sul piano della conduzione: "per mantenere la stessa qualità, è necessario lavorare di più (circa un 20%). Cosa però in parte compensata dal tempo risparmiato per il tragitto casa-lavoro".

Il rischio del sovraccarico non è però solo dato dalla situazione pandemica ma anche dai mezzi telematici stessi, che permettendo di lavorare da casa da una parte comportano dei vantaggi ma dall'altra una potenziale reperibilità continua e la difficoltà a staccare dal lavoro. Un/a rispondente ha osservato: "Il telelavoro implica che la distanza tra sfera privata e

personale si annulli. Siamo sempre connessi e reperibili. Le pause sono molto più ridotte, le distrazioni anche". Nei focus group è stato segnalato l'incremento esponenziale delle riunioni dato che non vi è più il freno dello spostamento per ritrovarsi e il problema della moltiplicazione dei canali informativi (programmi per la telefonia, per condividere il lavoro ecc).

Vi è sicuramente una dimensione di autoregolazione personale nel porre dei limiti tra il tempo di lavoro e il tempo della vita personale perché il primo non prenda il sopravvento sul secondo, ma anche una dimensione organizzativa che coinvolge particolarmente il management e tocca anche la dimensione della cultura organizzativa. Altri commenti hanno messo in rilievo che una componente fondamentale necessaria nel telelavoro è la fiducia tra responsabile e collaboratore/trice, in quanto se viene a mancare tale asse portante, il dispendio di energia nel giustificare le attività svolte da casa da una parte e nel controllarle dall'altra diventa un elemento di sovraccarico.

Per lottare contro questi e altri rischi, come ad esempio quelli relativi all'abuso di tecnologie digitali di sorveglianza, il sindacato globale UNI (che rappresenta i sindacati del settore dei servizi) ha definito dei principi chiave per la contrattazione collettiva allo scopo di promuovere i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici a distanza⁵. Tali principi sono interessanti nell'ottica di monitorare l'applicazione del telelavoro favorendo una discussione aperta con le collaboratrici e i collaboratori e il management.

⁵ Disponibile alla pagina: <https://uniglobalunion.org/news/uni-releases-principles-collectively-bargaining-advance-remote-workers-rights>.



foto: IT Press / Francesca Agosta

La partecipazione di collaboratrici e collaboratori: una chiave di volta nell'applicazione del telelavoro

La domanda che si pone non è se svolgere telelavoro o meno, dato l'auspicio espresso da una larga maggioranza di rispondenti, ma quali cambiamenti organizzativi e culturali sono necessari per far fronte alle sfide manageriali e sociali che pone. Per risultare efficace, il telelavoro deve rimanere una possibilità integrabile con l'attività in presenza, come sottolineato da sindacati e associazioni padronali. Come si è osservato, il telelavoro e a maggior ragione lo *smart working* non sono possibili per tutti in tutti i momenti della vita. Questi principi della scelta del telelavoro e dell'alternanza con il lavoro in presenza sono importanti ma non bastano per decretarne il successo. All'interno delle organizzazioni si pongono diverse questioni relative all'organizzazione del lavoro in modalità ibrida che vanno affrontate. In primo luogo, emerge il tema della negoziazione degli spazi e tempi di lavoro a casa e in sede, e la domanda se accompagnare alla flessibilità del luogo di lavoro anche la flessibilità relativa ai tempi di lavoro andando maggiormente nella direzione dello *smart working*. L'applicazione del telelavoro implica anche la riflessione in relazione a come valutare e valo-

rizzare il (tele)lavoro per non rischiare indirettamente di discriminare lo sviluppo professionale e di carriera di coloro che decidessero di svolgere in parte il proprio lavoro da casa. Sono anche da considerare potenziali conflitti dovuti a problemi di comunicazione che potrebbero sorgere all'interno di team che lavorano in modalità ibrida. Vi sono inoltre problematiche che toccano la salute al lavoro da considerare come per esempio la continua reperibilità che può interferire con il diritto alle vacanze e ai congedi malattia (Pärli, Eggmann, 2021), il rischio di sovraccarico e il rischio di isolamento. Il telelavoro implica anche dei costi (p.es. l'investimento di una postazione di lavoro a casa e le spese derivate dal telelavoro e l'eventuale riorganizzazione degli spazi in sede) e apre quindi la discussione sulla ripartizione di questi costi tra lavoratori e datori di lavoro sulla quale non c'è un'intesa tra sindacati e associazioni patronali allorché il telelavoro è domandato dalle lavoratrici e i lavoratori (Cirigliano, Niemeyer, 2020; l'Antenne romande de l'Union suisse des entrepreneurs, 2020).

Non da ultimo, vi è da prestare attenzione che il telelavoro e lo *smart working* non diluiscano il sentimento di essere parte del collettivo ma soprattutto non impediscano la costruzione collettiva del senso del lavoro.

La semplice trasposizione del lavoro dalla modalità in presenza a quella a distanza non funziona. Molte persone hanno sottolineato, nei commenti liberi del questionario, che per lavorare bene in telelavoro, bisogna attuare un adattamento della pianificazione, della programmazione e della gestione del lavoro. È quindi necessario adottare una strategia di accompagnamento ambiziosa, che consideri la dimensione gestionale e un supporto ai collaboratori (che hanno evidenziato la necessità di supporti di carattere finanziario, formativo e tecnico).

Per rispondere da una parte all'interesse per il telelavoro e dall'altra alle preoccupazioni legittime legate a questo cambiamento, bisogna che la strategia e la sua implementazione siano negoziate tra il personale e il management. Questo richiede un processo trasparente, che vada oltre la presentazione a un largo gruppo di collaboratori di una strategia già definita. Le collaboratrici e i collaboratori hanno richiesto esplicitamente il loro coinvolgimento nel monitoraggio e l'adattamento della strategia nel tempo.

Conclusioni

La ricerca svolta alla SUPSI ha confermato che il telelavoro è un'opzione fattibile e desiderata da molte e molti, anche se ci sono dei rischi e delle differenze di generazione e funzione. Due cifre illustrano questo aspetto: il 93% dei rispondenti ritiene di poter svolgere totalmente o parzialmente i propri compiti a distanza garantendo la stessa qualità del lavoro in presenza e inoltre, il 90% può usufruire sempre o spesso di uno spazio di lavoro indisturbato. Questi risultati significativi che suggeriscono un'assenza di ostacoli materiali al telelavoro devono però essere contestualizzati. In primo luogo, l'indagine, pur avendo raggiunto un buon tasso di risposta, non è stata compilata dall'intera popolazione; è dunque possibile che tra le persone che non hanno risposto ci siano dei problemi abitativi. Secondariamente, tali risultati possono solo essere comparati a contesti di lavoro con forme di mansioni e livelli di remunerazione simili.

Bibliografia

Barabaschi, Barbara; Forti, Alessia; Spagnuolo, Giovanna (2020). *Politiche, pratiche formative e competenze per l'occupabilità degli adulti nell'era digitale*, Sociologia del lavoro, Issue 156, pp. 47-72

Boring, Anne ; Sénac, Réjane ; Dominguez, Marta ; Mercat-Bruns, Marie ; Périer, Hélène (2020), "La crise sanitaire et les inégalités entre les sexes en France" in Lazar, Marc (Ed), *Le monde d'aujourd'hui, Les sciences sociales au temps de la Covid*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 117-131.

Chiaro, Gianluigi; Prati, Giacomo; Zocca, Matteo (2015). "Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile", *Sociologia del lavoro*, Issue 138, pp. 69-87

Cirigliano, Luca ; Niemeyer, Jens (2020) *L'ambivalence du télétravail. Analyses, bonnes pratiques, revendications et conventions-type*, Dossier de l'Union syndicale suisse, Issue 143. Link Web: https://www.uss.ch/fileadmin/redaktion/docs/dossiers/143f_LC_Homeoffice.pdf (Accesso: 12 settembre 2021).

Huws, Ursula; Korte, Werner B.; Robinson, Simon (1990). *Telework: Towards the Elusive Office*. John Wiley & Sons.

ILO (2020). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work, COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*, Link Web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf (Accesso: 12 settembre 2021).

Larenza, Ornella; Bignami, Filippo.; Besozzi, Roberta; Tschudi, Danusia (di prossima pubblicazione), *Report di SkillMatch-Insubria: il punto di vista degli attori di intermediazione sul disallineamento delle competenze nel mercato del lavoro ticinese*, SUPSI.

Lupi, Barbara (2021). *L'impatto della pandemia sugli spostamenti veicolari in Ticino nel 2020*, Dati-Statistiche e società, Vol. 21, Issue 1.

Messenger, Jon C. (Ed.) (2019). *Telework in the 21st Century. An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar and ILO

Nilles, Jack .M.; Carlson, F. Roy.; Gray, Paul. & Hanneman, Gerhard.J. (1976). *Telecommunications- transportation tradeoff*. John Wiley & Sons.

Pärl, Kurt; Eggmann, Jonas (2021). *Ausgewählte Rechtsfragen des Homeoffice*, Jusletter 22.

SECO (2019). *Telelavoro a domicilio: Home Office*, Berna: SECO.

Steiger-Sackmann Sabine. (2020). *Arbeitsrechtlicher Reformbedarf für Homeoffice-Arbeit*, Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung ARV/DTA, Issue 4/2020, pp. 300-315.

Walker Silvia, Gonzalez Oscar (2017). *Il telelavoro da casa: una forma di lavoro in espansione*, DATI-Statistiche e società, Vol. 17, Issue 1, pp. 41-47.



foto: Pi Press / Carlo Reguzzi

L'applicazione del telelavoro e in misura ancora più ampia dello *smart working* pongono questioni che non concernono solo ciascun datore di lavoro e i propri collaboratori ma l'organizzazione della società, la formazione e dell'economia nel suo insieme. A livello di spazio, alcuni datori di lavoro, ad esempio, interrogandosi sulla riorganizzazione degli spazi di lavoro dei propri uffici, stanno vagliando anche l'opzione di ridurre la superficie immobiliare, ciò che avrebbe conseguenze sia per i servizi che ruotano attorno ad essi (p.es. ristoranti) sia per la pianificazione urbana e la costruzione delle superfici abitative. Sul piano della formazione è importante potenziare l'alfabetizzazione digitale per non escludere dal mercato del lavoro le persone che non conoscono le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In effetti la richiesta di competenze digitali in tutti i mestieri e professioni, un trend già in atto prima della pandemia di coronavirus (Barabaschi, Forti e Spagnuolo, 2020), sembra sia stata potenziata a seguito della diffusione del telelavoro durante la crisi pandemica (Larenza, Bignami, Besozzi & Tschudi, di prossima pubblicazione). Inoltre sul piano globale, vi è la preoccupazione, non emersa nel questionario SUPSI ma citata molto fortemente in altri contesti, che il telelavoro venga usato per

umentare l'esternalizzazione del lavoro. Vi è il rischio che si esternalizzi posti di lavoro o certe attività in determinati settori, p.es. nell'ambito dell'informatica; tale esternalizzazione potrebbe essere sia domestica che verso altri paesi. Per evitarlo e per contrastare una pressione al ribasso sui salari è necessaria una negoziazione tra le parti sociali a protezione di tutte le lavoratrici e i lavoratori.

Sitografia

Sindacato globale UNI, principi chiave per la contrattazione collettiva allo scopo di promuovere i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici a distanza <https://uni-globalunion.org/news/uni-releases-principles-collectively-bargaining-advance-remoteworkers-rights>.

Union patronale Suisse : Une convention de télétravail pour encadrer une pratique en plein essor, communiqué de presse, 15 octobre 2020 <https://www.arbeitgeber.ch/fr/antenne-romande/une-convention-de-teletravail-pour-encadrer-une-pratique-en-plein-essor/>.

Modèle de la convention de télétravail coordonné par l'Antenne romande de l'Union suisse des entrepreneurs https://cdn.arbeitgeber.ch/production/uploads/2020/10/1a2_Convention-de-teletravail_FR.pdf.

Notes explicatives à la convention de télétravail https://cdn.arbeitgeber.ch/production/uploads/2020/10/1a2_Notes-pour-lemployeur_FR.pdf.