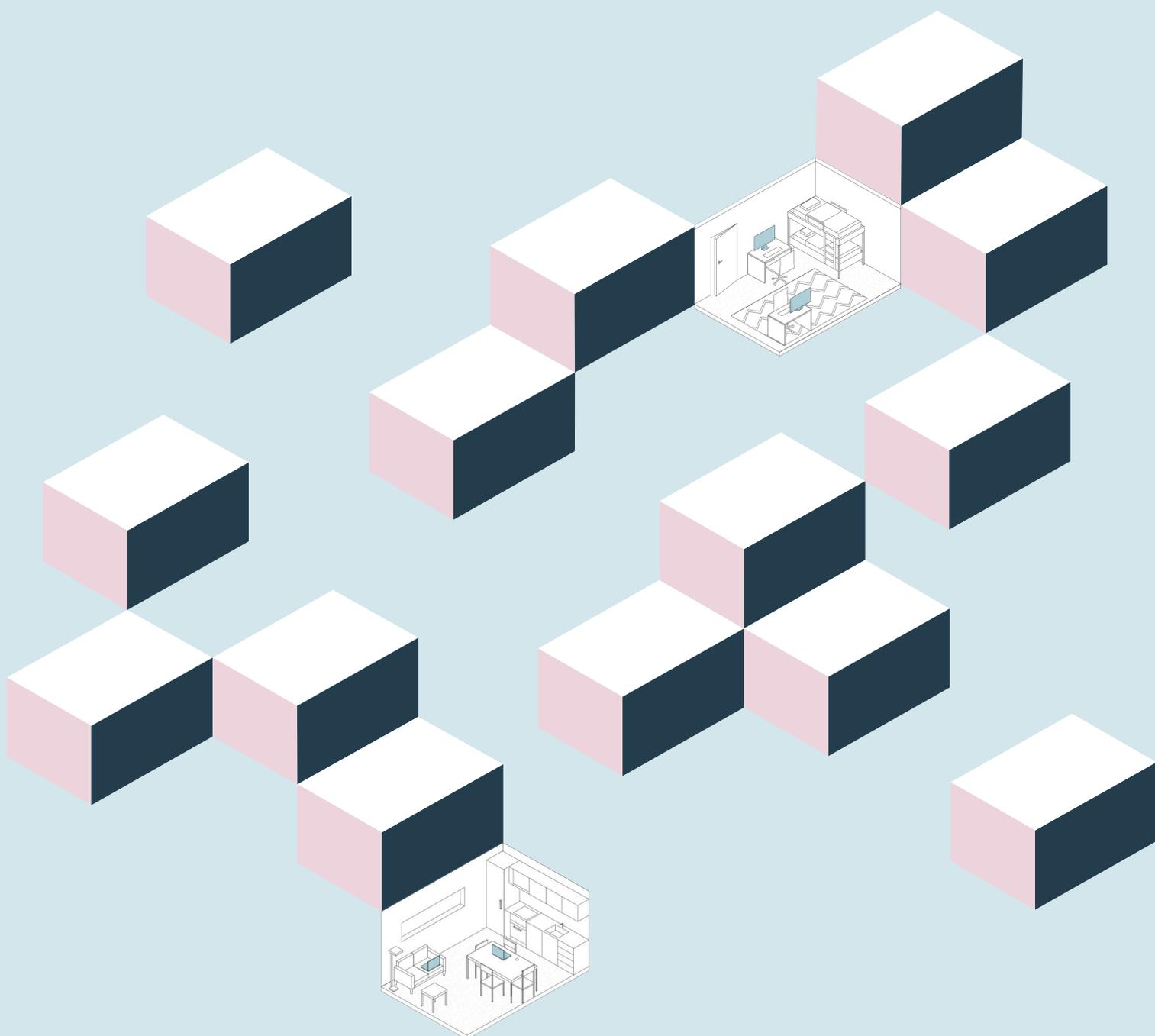


**SUPSI**

# Il telelavoro ai tempi del Covid-19

Report sintetico



## Crediti

Il telelavoro ai tempi del Covid-19.  
Report sintetico

## Progetto e coordinamento versione sintetica

Virginia Moretti Zanetta  
IDe/DACD

## Da pagina 6 a pagina 15, con il contributo di:

Nicolas Pons-Vignon  
LWS/DEASS  
Emiliano Soldini  
CMR/DEASS  
Danusia Tschudi  
LWS/DEASS

## Da pagina 16 a pagina 52, con il contributo di:

Claudia Kaufmann  
IDe/DACD  
Luca Morici  
IDe/DACD  
Iolanda Pensa  
IDe/DACD

## Progetto grafico

Giancarlo Gianocca  
IDe/DACD  
Claudia Tambella  
IDe/DACD

## Rapporto originale:

# Il telelavoro ai tempi del Covid-19. La trasformazione degli spazi domestici in spazi di lavoro

## A cura di

Spartaco Greppi  
Claudia Kaufmann  
Luca Morici  
Iolanda Pensa  
Nicolas Pons-Vignon  
Emiliano Soldini  
Danusia Tschudi

SUPSI, 2021, CC BY-SA 4.0

Uno studio realizzato con il contributo  
della Direzione generale SUPSI.

## Responsabile del progetto

Claudia Kaufmann

## Gruppo di lavoro DACD

Claudia Kaufmann  
Luca Morici  
Iolanda Pensa

## Gruppo di lavoro DEASS

Spartaco Greppi  
Nicolas Pons-Vignon  
Emiliano Soldini  
Danusia Tschudi

## Ringraziamenti

Si ringraziano  
per la collaborazione  
tutti i partecipanti  
al questionario,  
ai *focus group*  
e alle interviste qualitative.

Si ringraziano inoltre  
per il contributo  
al progetto

Gregorio Avilés  
Nadia Bregoli  
Jean-Pierre Candeloro  
Patricia Girolmetti  
Domenico Iacobucci  
Stefania Moioli  
Lorenzo Pezzoli  
Pietro Vitali  
Giulio Zaccarelli

Tra il 2020 e 2021 la SUPSI, così come altre realtà lavorative e universitarie, si è trovata nella necessità di dover applicare misure di protezione volte ad evitare la diffusione del Covid-19. Le misure, secondo quanto dettato dalla Confederazione, dovevano contemplare nella misura del possibile l'obbligatorietà della pratica del telelavoro. L'aver vissuto questa situazione, non ancora superata completamente, non solo ha accelerato la riflessione iniziata prima della pandemia rispetto all'opportunità d'inserire la pratica del telelavoro ma ha anche generato ripercussioni concrete, e spesso non controllate, negli attuali spazi professionali e domestici.

Già a partire da settembre 2020 la SUPSI ha deciso quindi di monitorare la situazione in atto, avviando uno studio sul modo in cui i collaboratori e le collaboratrici stavano affrontando il lavoro in remoto in maniera forzata all'interno delle proprie abitazioni. Questo studio, realizzato dall'Istituto design (IDe/DACD) e dal Centro competenze lavoro welfare e società (LWS/DEASS) con il sostegno della Direzione generale SUPSI, si è articolato in tre fasi:

1. analisi dello stato di fatto,
2. analisi quantitativa realizzata attraverso un questionario,
3. analisi qualitativa con la realizzazione di tre *focus group* e cinque interviste.

Lo studio, terminato in marzo 2021, ha permesso così di monitorare un fenomeno estremamente importante e unico: le conseguenze del *lockdown* sull'attività lavorativa. Allo stesso tempo, però, ha permesso di raccogliere importanti informazioni e raccomandazioni per avviare una riflessione consapevole sull'inserimento, più a lungo termine, della pratica del telelavoro.

Si fa presente, però, che il telelavoro è solo uno degli aspetti di una dimensione lavorativa più ampia che si definisce "flessibile". Come tale, quindi, funziona solo se inserito in una proposta che integra, in modo virtuoso, tutte le parti necessarie. Ecco perché si raccomanda di affrontare il fenomeno della *flessibilizzazione del luogo e dell'orario di lavoro* nella sua globalità.

Questa pubblicazione presenta i risultati dello studio, in modo sintetico, nella speranza che questi possano essere d'interesse e di utilità per tutta la collettività SUPSI e non solo.



<b>Il telelavoro alla SUPSI oltre la pandemia</b>	<b>6</b>
<b>Il telelavoro, un'evidenza?</b>	<b>8</b>
<b>Quali attività sono ben adattabili al telelavoro?</b>	<b>9</b>
<b>I rischi del telelavoro</b>	<b>11</b>
<b>Una sfida manageriale</b>	<b>14</b>
<b>Spazi abitativi e lavorativi</b>	<b>16</b>
<b>Lo spazio domestico</b>	<b>18</b>
Scenari a confronto	19
<b>Situazione abitativa dei collaboratori SUPSI</b>	<b>23</b>
<b>Aspetti spaziali</b>	<b>25</b>
<b>Cambiamenti all'interno dell'abitazione</b>	<b>27</b>
<b>Prospettive legate al telelavoro</b>	<b>28</b>
Cinque storie del DACD a confronto	29
<b>Le 5 esperienze in breve</b>	<b>35</b>
Consigli sull'ergonomia	38
Modelli organizzativi di ufficio a confronto	47
<b>Conclusioni</b>	<b>51</b>

# Il telelavoro alla SUPSI oltre la pandemia

Tante persone che hanno risposto al questionario realizzato alla SUPSI nell'ambito dell'indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19"[1] hanno notato che, dopo un periodo di adattamento (spesso caratterizzato da importanti investimenti), riescono a lavorare meglio in telelavoro ed auspicano di potere continuare ad usufruire in futuro di questa possibilità in alternanza con il lavoro in sede.

Al questionario realizzato nell'autunno 2020, hanno risposto 633 collaboratori e collaboratrici, consentendo di raggiungere il ragguardevole tasso di risposta del 56%.

---

93%

dei collaboratori che hanno risposto al sondaggio riteneva di poter svolgere totalmente o parzialmente i propri compiti a distanza garantendo la stessa qualità del lavoro in presenza

---

96%

considerava il telelavoro una modalità interessante da svolgere anche in futuro, per la maggior parte in alternanza con il lavoro in presenza

La pandemia da coronavirus ha messo in evidenza l'utilità del telelavoro (reso addirittura obbligatorio) in un contesto dove è necessario limitare i contatti per evitare la diffusione del virus e proteggere la popolazione. Vi è oggi un grande interesse anche alla SUPSI per questa modalità di lavoro che si è rivelata, alla prova dei fatti, possibile e contraddistinta da diversi risvolti positivi anche per il futuro.

Se l'interesse per il telelavoro è stato espresso a larga maggioranza, nell'autunno 2020 si rilevano però delle differenze di generazione e tra le funzioni rispetto al desiderio di svolgere il telelavoro e alle modalità con il quale applicarlo, delle quali è interessante tener conto quando si potrà sperimentare il telelavoro al di fuori della pandemia.

I giovani sotto i 30 anni e le persone sopra i 51 anni hanno detto maggiormente no al telelavoro. Il telelavoro flessibile è stato prediletto dai giovani e dal corpo intermedio, il telelavoro regolare dal corpo amministrativo e tecnico, mentre ricercatrici e ricercatori hanno scelto entrambi.

Oltre alla riduzione delle emissioni, il fatto di non dover effettuare quotidianamente il tragitto casa-lavoro ha anche un effetto positivo sull'equilibrio tra vita familiare e professionale a determinate condizioni (se le scuole sono aperte e i servizi di asilo nido o doposcuola accessibili).

74%

dei rispondenti era d'accordo con l'affermazione che il telelavoro "migliora la conciliazione tra impegni familiari e lavoro"

Ma il telelavoro non è la panacea per tutti: certe attività, in particolare nell'ambito della didattica, richiedono decisamente una co-presenza, così come le condizioni abitative e familiari di alcune collaboratrici e collaboratori non consentono di lavorare agevolmente da casa.

È importante sottolineare che il telelavoro non può e non deve essere imposto unilateralmente.

Sembra molto probabile che il mondo post-COVID-19 sarà decisamente diverso da quello di prima, in parte perché l'esperienza su grande scala del telelavoro ha convinto sia i datori di lavoro sia i lavoratori delle sue potenzialità. Bisogna preoccuparsi di questa tendenza?

**Se il telelavoro offre tanti vantaggi potenziali (come p.es. l'armonizzazione tra impegni familiari e lavorativi) comporta anche dei rischi reali. Per riuscire ad approfittare dei primi e limitare i secondi, è importante che le collaboratrici e i collaboratori partecipino attivamente alle decisioni che avranno un'influenza diretta sul modo di svolgere il proprio lavoro.**

# Il telelavoro, un'evidenza?

Il concetto di telelavoro è nato negli anni '70 dall'intersezione tra il lavoro e le nuove tecnologie di comunicazione; è stato ispirato da una visione utopica di liberare le persone dai mali della società (post)industriale, in particolare dal pendolarismo[2]. Ancor prima della nascita del telelavoro come concetto, l'azienda statunitense AT&T aveva previsto nel 1971 che gli americani avrebbero lavorato da casa vent'anni dopo. Ma l'affermazione di questa modalità di lavoro è stata invece molto più lenta, come nota ad esempio uno degli studi pionieristici in materia[3].

L'emergenza dovuta al COVID-19 è solo l'ultimo esempio di una situazione che, costringendo le persone a stare a casa per motivi di salute pubblica, ha comportato un aumento forzato del telelavoro. Ognuno di questi episodi ha reso il telelavoro più diffuso; è probabile che tale tendenza sia stata particolarmente accentuata dal coronavirus, dato il carattere globale della pandemia e i vantaggi che di fatto il telelavoro offre ai datori di lavoro e ai dipendenti che sono in grado di adattarsi ad esso.

# Quali attività sono ben adattabili al telelavoro?

La prima cosa da dire sul telelavoro, messa in evidenza da tante ricerche fatte durante la pandemia, è la tendenza a lavorare di più che in ufficio[4].

Questo può sembrare controintuitivo, visto che viene risparmiato il tempo di trasporto, ma riflette in parte il tempo necessario per adattarsi a un nuovo ambiente che richiede di separare dove si lavora da dove si vive, ma anche di cambiare parecchie impostazioni. Ma una volta che la casa è equipaggiata con una rete veloce e un'impostazione ergonomica, si può fare tutto meglio? Non è così semplice. Molti collaboratori che hanno risposto all'inchiesta preferiscono fare in casa le attività che richiedono una concentrazione individuale, come ad esempio scrivere un articolo o un rapporto.

La spiegazione è abbastanza evidente: la maggior parte delle collaboratrici e dei collaboratori vive in condizioni che consentono di lavorare con più tranquillità da casa rispetto all'ufficio. Questo fenomeno non è specifico alla SUPSI: nella Silicon Valley, dove le imprese hanno investito delle cifre astronomiche nelle loro sedi principali, si tende ad andare verso un modello ibrido di attività lavorativa che combina telelavoro e lavoro in presenza. In un primo tempo, gli impiegati di Google dovranno recarsi in ufficio 3 giorni a settimana per dei cosiddetti *collaboration days*. Sembra un'idea promettente.

In effetti, quello che non si fa bene in telelavoro è collaborare con i colleghi. Interagire con gli altri in presenza, soprattutto informalmente, riveste un ruolo decisivo nell'innovazione, un aspetto centrale per una Scuola universitaria professionale.

Non è da sottovalutare il ruolo dei momenti informali: spesso davanti ad un caffè o durante gli incontri fortuiti in corridoio nascono discussioni sul lavoro, che favoriscono la creazione di idee e progetti. A distanza è invece più difficile, poiché si tende a rimanere in contatto solo con le persone con le quali si interagisce effettivamente nell'ambito di progetti, attività di consulenza o di insegnamento.

Si deve aggiungere che l'indagine svolta, anche se mirata ai collaboratori e alle collaboratrici 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 richiesta una co-presenza in classe sia con i docenti che con altri studenti.

Una persona che ha risposto al questionario ha sottolineato: "(...) Se dovessi fare tutto e a lungo termine a distanza ne risentirebbe la maggior parte del mio lavoro: 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 vivacità 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."

**Il processo di apprendimento è un processo creativo che viene stimolato dagli scambi interpersonali; è un fatto noto almeno dall'epoca dei dialoghi di Platone.**

È dunque fondamentale mantenere una presenza fisica, per consentire agli studenti di avere occasioni di scambio e anche di acquisire le *soft skills* sempre più determinanti nei differenti contesti professionali.

# I rischi del telelavoro

Oltre al fatto che l'isolamento di chi non va in ufficio possa essere controproducente per la produttività, può anche avere effetti negativi sul benessere o addirittura sulla salute mentale.

C'è anche un rischio di "invisibilità", soprattutto per i più giovani (o i neo-arrivati) e le donne associate tradizionalmente all'ambiente domestico e alla cura della famiglia.

90%

dei rispondenti donne svolgeva telelavoro al momento dell'indagine.

80%

dei rispondenti uomini lavorava in questa modalità.

Rispetto al desiderio di lavorare in futuro in modalità di telelavoro non sono emerse significative differenze di genere.

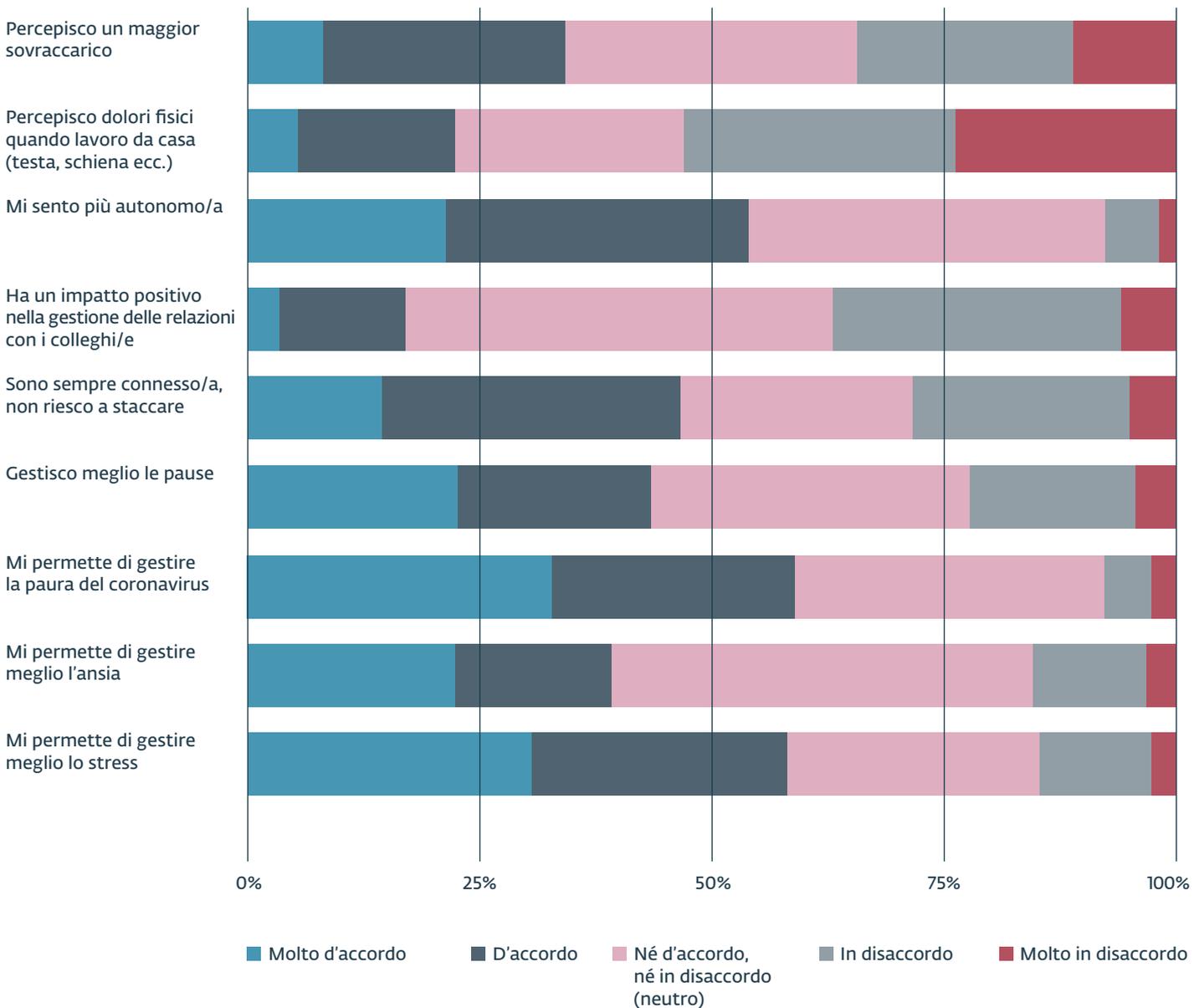
Se ci si aspetta che le donne richiedano più facilmente il telelavoro, come lo è stato per il tempo parziale, per conciliare famiglia e lavoro (sono ancora loro che in maggioranza si occupano della cura della famiglia), si teme che non sarà evidente coniugare tale richiesta con la carriera.

**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 con la testa altrove".**

Per rendere efficace il telelavoro ed evitare che sia di ostacolo allo sviluppo professionale, è quindi necessario prestare attenzione alle pratiche di gestione e alla cultura di lavoro in generale e, in particolare, nei seguenti momenti: colloqui di assunzione e colloqui di valorizzazione, essenziali per il percorso di carriera e il suo sviluppo.



Un ulteriore rischio è il sovraccarico che contraddistingue anche il telelavoro come è emerso dai risultati del questionario SUPSI.



Un/a rispondente al questionario ha rilevato: *“Il telelavoro implica che la distanza tra sfera privata e personale si annulla. Siamo sempre connessi e reperibili. Le pause sono molto più ridotte, le distrazioni anche”*.

C'è poi la preoccupazione, non emersa nel questionario SUPSI ma citata molto fortemente in altri contesti, che il telelavoro venga usato per aumentare l'esternalizzazione del lavoro.

Se l'informatico, o il docente, lavora sempre da casa, perché non trattarlo come un service provider? Non sembra una paura infondata vedendo la crescita dell'economia digitale e come essa stia trasformando il mondo del lavoro, usando il lavoro in remoto come forma comune[5].

Per lottare contro questi rischi o 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 distanza[6]. Essi possono costituire una risorsa molto utile anche per il processo in corso alla SUPSI.



# Una sfida manageriale

Il telelavoro comporta una sfida manageriale che richiede la partecipazione attiva da parte di tutto il personale.

La proposta del telelavoro, attualmente implementato in fase sperimentale, genera interesse e gradimento da parte dei/delle rispondenti al questionario, ma presenta anche numerose sfide per il management. È necessario preparare al cambiamento culturale e organizzativo: siccome un maggior uso del telelavoro rischia di diluire il sentimento di essere parte del collettivo, esso rappresenta un'importante sfida manageriale.

Molte persone hanno sottolineato, nei commenti liberi del questionario, che il telelavoro funziona bene, ma necessita tuttavia di una maggiore attività di pianificazione e programmazione. In particolare, la gestione delle riunioni e della performance delle collaboratrici e dei collaboratori dovranno essere adattate al nuovo modello di lavoro.

Bisogna inoltre sottolineare che nei commenti al questionario è stato rilevato che l'atteggiamento nei confronti del telelavoro non è omogeneo, alcuni responsabili e alcuni collaboratori non desiderano il telelavoro.

Per questo motivo è importante offrire un quadro di attuazione del lavoro in remoto chiaro che permetta margini di flessibilità nell'attuazione permettendo a coloro che lo desiderano di svolgere il telelavoro tenendo conto delle peculiarità dei ruoli, dei bisogni individuali ma anche del team e dei bisogni organizzativi.



Per rendere efficace il telelavoro ed equa la sua applicazione, facendo in modo che sia un'effettiva possibilità per tutti e tutte previa applicabilità nel ruolo ricoperto, sarà necessario adottare una strategia di accompagnamento ambiziosa, che consideri la dimensione gestionale, comunicativa e un supporto ai collaboratori (che hanno evidenziato la necessità di supporti di carattere finanziario, formativo e tecnico).



Per risultare efficace, il telelavoro deve rimanere una possibilità integrabile con l'attività in presenza, come sottolineato da sindacati e associazioni padronali, perché ci sono persone per le quali il telelavoro è impossibile o nocivo. Inoltre, per la stessa persona il bisogno o desiderio di telelavoro può evolvere nel tempo secondo gli eventi della vita; è dunque essenziale che rimanga la possibilità di usufruirne o meno.

Inoltre, per rispondere 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. Il punto più cruciale di tale processo è il coinvolgimento dei collaboratori nel monitoraggio e l'adattamento della strategia nel tempo, ciò che è emerso come richiesta esplicita da parte delle collaboratrici e dei collaboratori.



**Con un approccio inclusivo e sensibile alle situazioni particolari, si ritiene che sia possibile usare il momento pandemico per realizzare il doppio potenziale del telelavoro: consentire alle collaboratrici e ai collaboratori di migliorare sia la qualità della loro vita personale (per esempio togliendo in parte il tempo di trasferimento tra casa e ufficio) sia la loro *performance* professionale, migliorando nel contempo il benessere al lavoro.**

# Spazi abitativi e lavorativi

A partire dagli anni '80 il mondo dell'ufficio ha conosciuto grandi cambiamenti innescati dalla rapidissima evoluzione delle tecnologie informatiche. La nascita del *laptop*, la rete, il sistema WI-FI e altre innovazioni tecnologiche hanno aumentato la libertà di movimento. Con l'avvento della rete viene meno un'importante caratteristica dell'epoca fordista: la compresenza. Con la rete si può lavorare ovunque e in qualsiasi momento.

L'emergenza sanitaria ha forzatamente spinto un gran numero di lavoratori a praticare il lavoro dalle proprie abitazioni, la libertà riguardante la scelta degli spazi è venuta meno, le persone hanno dovuto riorganizzare i propri luoghi domestici per proseguire, in tempi brevi, la propria attività lavorativa. Un processo che ha fatto emergere criticità e vantaggi.

Le videochiamate si sono rivelate uno tra gli strumenti più efficaci per compensare il distanziamento sociale in ambito personale e professionale.

Esse hanno sollevato interrogativi anche su aspetti riguardanti la *privacy*, tanto da far nascere consigli e tutorial su dove e come posizionarsi per fare una videochiamata. Sono state addirittura introdotte *app* per applicare sfondi digitali consentendo una diversa messa in scena della sfera personale e domestica: un interno digitale in un interno reale.

Prima del *lockdown* si stava diffondendo una trasformazione degli uffici verso luoghi più domestici e accoglienti, dove veniva ricercata un'atmosfera ibrida tra ufficio e spazio informale per favorire creatività, relazioni, scambio di idee e senso di appartenenza. Con la pandemia si è innescato un processo opposto che ha coinvolto le abitazioni, che da spazi di *relax* e informali si sono viste trasformare in spazi di lavoro tipo ufficio.

**Per fare telelavoro a domicilio in una situazione di continuità si pone la necessità di ripensare lo spazio domestico.**

Gli uffici contemporanei hanno conquistato alti *standard* legati a postazioni di lavoro ergonomiche (luce, dimensioni, acustica, tecnologia, ecc.) e hanno introdotto spazi dedicati e di supporto alle diverse attività praticate durante la giornata (spazi riunione, *think tank* [7], cabine per telefonare, zone per le discussioni informali e altro ancora). Non è sempre possibile garantire nell'abitazione quanto raggiunto a livello qualitativo e di benessere negli uffici. Il mancato rispetto degli *standard* potrebbe tradursi in disturbi di natura fisica, psichica e di conseguenza in una minore efficienza lavorativa.

**Emerge la necessità di trasferire alcune buone pratiche conquistate nel mondo degli spazi di lavoro anche all'interno delle abitazioni.**



# Lo spazio domestico

Durante la pandemia le nostre abitazioni sono diventate rifugi, luoghi all'interno dei quali abbiamo dovuto vivere una situazione di confinamento, siamo stati costretti a reinventare e trasformare i nostri interni domestici affinché potessero accogliere molte più funzioni rispetto a quelle che normalmente ospitavano e per le quali sono state concepite.

Nelle nostre case abbiamo svolto attività professionali, di studio, di svago e tanto altro. Una permanenza forzata che ha fatto emergere, in una situazione di necessità, una grande creatività nel ripensare ogni micro spazio prima inutilizzato e improvvisamente divenuto molto utile. Abbiamo sviluppato una nuova capacità di abitare.

Un'evoluzione nella fruizione della casa ancora più rilevante per coloro per cui i m<sup>2</sup> sono scarsi e non c'è posto per gli spazi inutili, per tutte le famiglie numerose che si sono ritrovate a negoziare le stanze della propria abitazione. L'esperienza del *lockdown* ha fatto affiorare la necessità di conquistare uno spazio individuale distinto da quelli di condivisione con i propri cari. Uno spazio nel quale poter lavorare, pensare, nel quale non ci fossero interferenze e intrusioni. Un privilegio di cui non tutti hanno potuto beneficiare.

A farne le spese è la qualità della vita domestica, soprattutto in quelle situazioni in cui la superficie a disposizione è limitata.

**Con l'adozione di un modello lavorativo di telelavoro a domicilio nel lungo termine e in condizioni non pandemiche, è necessario chiedersi non solo quanto la casa sia adatta a lavorare, ma anche quanto la casa sia ancora adatta per abitare.**

# Scenari a confronto

Per semplificare e meglio comprendere questo fenomeno sono stati delineati 3 scenari, che mostrano alcune delle difficoltà emerse durante la situazione di *lockdown*. La realtà ovviamente prevede situazioni familiari più articolate e complesse.

# Scenario 1



---

## Componenti del nucleo familiare

2 adulti

---

## Numero di locali dell'abitazione

6 locali e mezzo e uno spazio esterno

---

## Grado di *privacy*

Ogni membro della famiglia gode di più di uno spazio individuale e privato. Sia dal punto di vista acustico che visivo la *privacy* è reciprocamente rispettata

---

## Spazio di lavoro dedicato

Ogni membro della famiglia ha la possibilità di lavorare in uno spazio riservato e dedicato anche a questa funzione.



Lo scenario 1 non prevede una trasformazione della casa, lo spazio è più che sufficiente in proporzione al numero degli abitanti. L'introduzione di nuove attività nello spazio abitativo non ha comportato interventi strutturali o di riorganizzazione dell'arredamento.

## Scenario 2



---

### Componenti del nucleo familiare:

1 adulti, 2 bambini

---

### Numero di locali dell'abitazione:

3 locali e mezzo

---

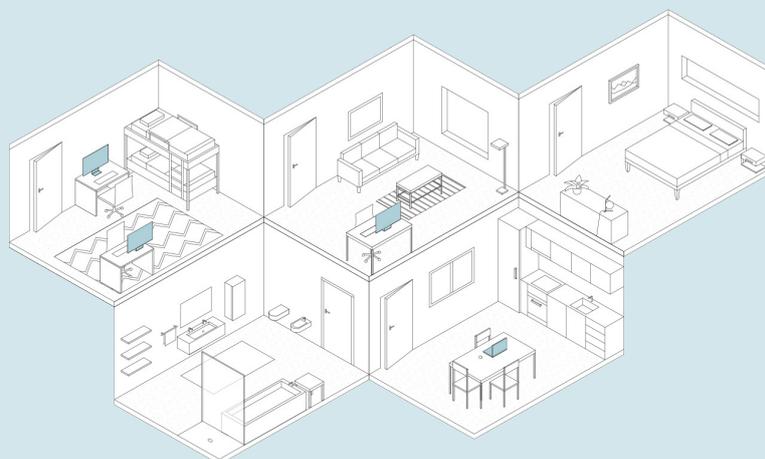
### Grado di *privacy*

I membri della famiglia non hanno uno spazio individuale dedicato, devono condividere e negoziare gli spazi nell'arco della giornata. La *privacy* sia visiva che acustica è difficilmente garantita, anche questa va contrattata in base a necessità e priorità.

---

### Spazio di lavoro dedicato

Non c'è uno spazio di lavoro separato dal resto dell'abitazione. L'attività lavorativa e di studio è inserita all'interno di spazi previsti anche per altre attività.



Lo scenario 2 prevede una trasformazione della casa, lo spazio è sufficiente in proporzione al numero degli abitanti. L'introduzione di nuove attività nello spazio abitativo hanno comportato interventi di riorganizzazione dell'arredamento, in particolare per l'attività lavorativa. Gli ambienti divengono necessariamente multifunzionali. Le soluzioni individuate necessitano obbligatoriamente dell'inserimento di nuove regole di comportamento all'interno della casa, indispensabili per poter svolgere in modo efficace l'attività lavorativa e/o di studio.

## Scenario 3



---

### Componenti del nucleo familiare:

2 adulti, 2 bambini

---

### Numero di locali dell'abitazione:

3 locali

---

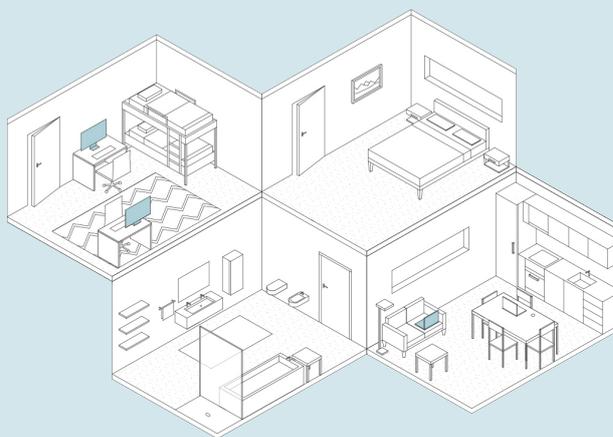
### Grado di *privacy*

I membri della famiglia non hanno uno spazio individuale dedicato, devono condividere e negoziare gli spazi nell'arco della giornata. La *privacy* sia visiva che acustica è difficilmente garantita e ancor più sollecitata anche questa va contrattata in base a necessità e priorità.

---

### Spazio di lavoro dedicato

Non c'è uno spazio di lavoro separato dal resto dell'abitazione. L'attività lavorativa e di studio è inserita all'interno di spazi previsti anche per altre attività.



Lo scenario 3 prevede una trasformazione della casa, lo spazio non è sufficiente in proporzione al numero degli abitanti. L'introduzione di nuove attività nello spazio abitativo comporta interventi di riorganizzazione dell'arredamento, a discapito di altre funzioni, in particolare per l'attività lavorativa. Le soluzioni individuate obbligano ad inserire nuove regole di comportamento all'interno della casa, indispensabili per poter svolgere in modo efficace l'attività lavorativa e/o di studio. Lo spazio è sotto pressione, gli spazi diventano multifunzionali. Questo scenario mette in luce una situazione di disagio.

# Situazione abitativa dei collaboratori SUPSI

Il quadro generale che emerge dall'indagine rappresenta una situazione di benessere, i partecipanti al questionario SUPSI, al momento dell'indagine, vivevano in abitazioni pronte ad accogliere postazioni per praticare il telelavoro anche in modalità regolare.

Questo non significa che non siano state necessarie delle trasformazioni all'interno degli spazi domestici, la funzione di alcuni spazi è stata reinventata. Si è manifestata un'appropriazione di spazi che prima erano dedicati ad altro, (locale *hobby*, sottotetto, seminterrato, ecc.). Questo potrebbe essere dovuto alla situazione di emergenza in cui tutta la famiglia era contemporaneamente a casa. Dal campione che ha aderito all'indagine è emerso che:

---

**58%** abitava in un appartamento.

---

**41%** abitava in una casa monofamiliare.

Escludendo i locali dedicati alla cucina e al bagno, risulta che:

---

**58%** viveva in 4 locali.

---

**26%** viveva in 3 locali.

---

**27%** viveva in 5 o più locali.

La superficie media per occupante dei collaboratori che hanno partecipato all'indagine è pari a 53,6 m<sup>2</sup>; si riscontrano tuttavia alcuni dati molto elevati che potrebbero inflazionare artificialmente la media. È dunque utile considerare anche la mediana, che è pari a 45 m<sup>2</sup> per abitante [8].

---

94%

svolgeva l'attività di telelavoro nella propria abitazione principale.

Al fine di definire il profilo di chi vorrebbe svolgere l'attività di telelavoro per la SUPSI sono state incrociate le seguenti variabili: tipo di abitazione, numero di stanze, numero di m<sup>2</sup> dell'abitazione rispetto al numero di persone che ci vivono, attuale luogo di svolgimento del telelavoro, disponibilità di uno spazio dedicato per svolgere telelavoro, necessità di condividere lo spazio con altri familiari. Da tali incroci non sono emerse relazioni statisticamente significative se non che:

**La disponibilità di un'abitazione con più stanze (3, 4 o più) favorisce una propensione a dichiarare di voler svolgere telelavoro per la SUPSI, anche in futuro, in modo regolare o flessibile.**

# Aspetti spaziali

Rispetto alla situazione abitativa delle collaboratrici e dei collaboratori SUPSI rilevata nell'autunno 2020 è emerso che:

51% dichiarava che nell'abitazione vivevano 1 o 2 persone.

19% dichiarava che nell'abitazione vivevano 3 persone.

23% dichiarava che nell'abitazione vivevano 4 persone

Sono emerse relazioni statisticamente significative tra il genere e l'utilizzo dello studio dedicato al lavoro, del soggiorno e della cucina. Rispetto agli uomini, le donne mostrano una maggiore tendenza all'utilizzo del soggiorno e della cucina per svolgere il telelavoro, mentre si riscontra la situazione contraria per quanto concerne l'utilizzo dello studio dedicato al lavoro.

52% dichiarava di svolgere sempre o spesso l'attività in telelavoro in uno studio dedicato.

36% svolgeva il lavoro in soggiorno.

9% svolgeva il lavoro in cucina.

29% talvolta o raramente doveva condividere lo spazio con persone adulte.

47% non ha mai avuto necessità di condividere lo spazio con persone adulte.

Durante il lavoro da casa, solo a due collaboratori su dieci è accaduto di condividere lo stesso spazio con bambini e/o ragazzi della famiglia; diversamente è molto alta la percentuale dei collaboratori che non deve mai condividere lo spazio con altri minorenni della famiglia, tra l'83% e il 92% a seconda della fascia d'età.

**La presenza di più persone nello spazio domestico implica una probabilità ridotta di disporre di uno spazio dove svolgere indisturbati le attività in telelavoro per la SUPSI.**

# Cambiamenti all'interno dell'abitazione

Il 11% degli intervistati ha dovuto apportare modifiche strutturali all'interno delle abitazioni. Da questo campione è emerso che il 44% ha dovuto acquistare uno o più oggetti specifici, di cui:

**70%** ha dovuto acquistare una sedia ergonomica.

**45%** ha dovuto acquistare una scrivania.

**30%** ha dovuto acquistare una lampada.

**9%** ha dovuto acquistare uno sgabello da lavoro.

**59%** ha dovuto acquistare oggetti o servizi tecnologici (soprattutto monitor e potenziamento della connessione internet).

Secondo le valutazioni dello spazio utilizzato per il telelavoro rispetto a quello di cui si disponeva in SUPSI nell'autunno 2020 si riscontrava che:

Coloro che apprezzano nel telelavoro la possibilità di uno spazio personale, la funzionalità e il comfort degli spazi, l'ergonomia della postazione di lavoro, l'illuminazione artificiale e l'estetica degli spazi riportano più sovente l'utilizzo regolare (sempre o spesso) dello studio dedicato al lavoro.

Per quanto concerne il tema della tecnologia - in particolare connessione internet, connessione ai server, computer - oltre la metà dei collaboratori dichiara che la situazione non cambia tra l'attività in telelavoro o in SUPSI.

La situazione è differente per la stampante per la quale i collaboratori prediligono la SUPSI.

# Prospettive legate al telelavoro

Rispetto alle prospettive di lavoro future, una volta usciti dall'emergenza pandemica, tra i partecipanti all'indagine è emerso che:

---

17%

vorrebbe svolgere l'attività in modalità telelavoro in modo regolare o flessibile.

---

79%

vorrebbe svolgere l'attività in modalità telelavoro solo occasionalmente.

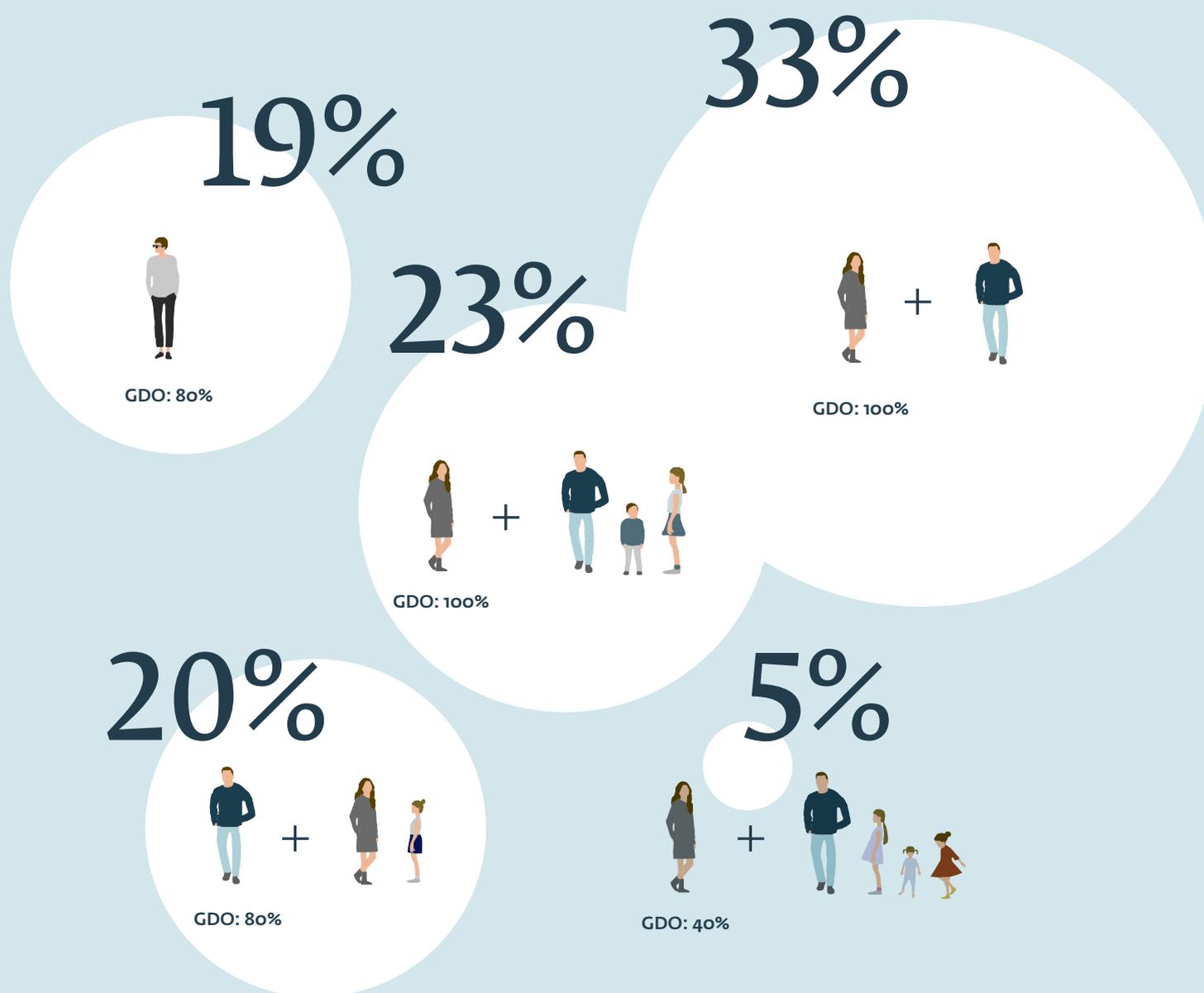
In una situazione di riacquisita normalità, anche l'abitazione potrebbe ritrovare un equilibrio. La domanda da porsi è quanto sia giusto o necessario sacrificare della propria abitazione per fare più spazio alla funzione lavorativa. Alle case vengono chieste flessibilità, multifunzionalità, versatilità. Durante il *lockdown* alle persone è mancato il contatto con l'esterno, balconi, terrazzi, cortili, giardini, logge, verande hanno acquistato un ruolo centrale.

**Lo spazio domestico fortemente sotto pressione nel corso dell'emergenza sanitaria ha ritrovato “una frequentazione di cui si era persa la memoria” e attende oggi più che mai una nuova progettualità.**

# Cinque storie del DACD a confronto

Grazie ad analisi qualitative è stato possibile far emergere racconti più dettagliati sulle esperienze vissute durante il confinamento a casa: la trasformazione delle abitazioni; le dinamiche abitative innescate, le problematiche e le difficoltà spaziali emerse. Si è potuto indagare anche il grado di soddisfazione della postazione di lavoro in sede, permettendo un confronto sia con la postazione di lavoro in remoto, sia con la postazione di lavoro tra il Campus di Mendrisio e il Campus di Trevano.

Sono stati selezionati 5 collaboratori del DACD appartenenti alle categorie più rappresentate tra i collaboratori SUPSI che avevano già partecipato al questionario:





GDO: 100%

## Il telelavoro alla SUPSI durante il primo lockdown

*“Io sono molto soddisfatta del telelavoro in generale. Ci vuole il giusto equilibrio tra momenti in presenza e momenti da remoto.”*

## Telelavoro in futuro

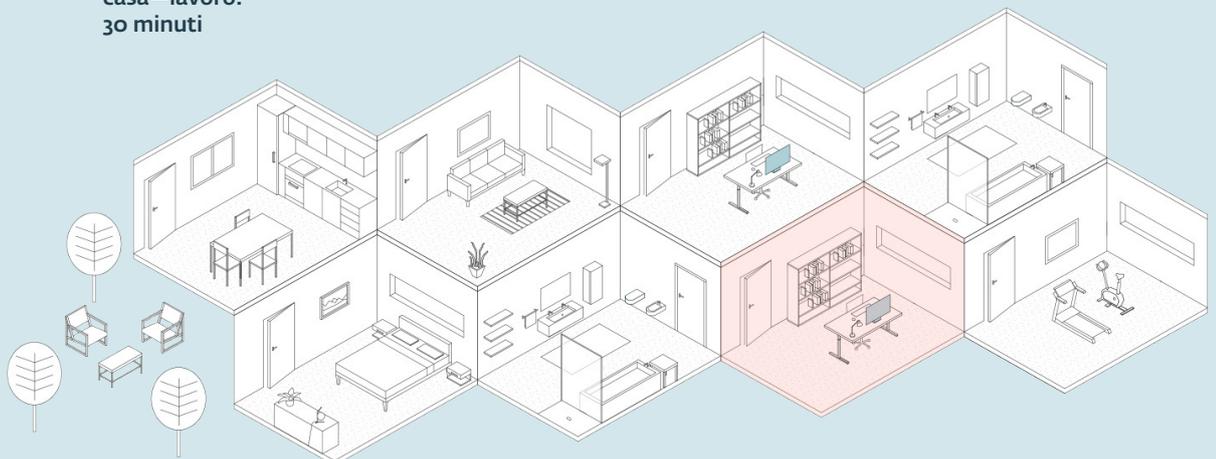
*“Spero che si possa continuare con il telelavoro, l'unione delle due dimensioni sarebbe l'ideale, questo permetterebbe di organizzare il lavoro in modo più pertinente, a dipendenza del tipo di mansione.”*

*“Se per poter fare telelavoro dovessi rinunciare ad una postazione assegnata, per come sono organizzata attualmente sarebbe un problema. Ho l'abitudine a strutturare lo spazio di lavoro lasciando sulla scrivania i dossier che sto seguendo, senza farmi particolari problemi anche legati alla privacy, perché so che lo spazio è mio. Una simile decisione implicherebbe una revisione del modo di lavorare, a mio avviso sarebbe un cambiamento che vedrei come peggiorativo.”*

*“Con un cambiamento simile si dovrebbero sicuramente mettere a disposizione degli spazi di supporto. Bisognerebbe organizzarsi, spesso in Ticino anticipiamo delle scelte in funzione di una visione ma non siamo strutturati per portarla veramente a termine.”*



Tragitto  
casa—lavoro:  
30 minuti





GDO: 100%

### Il telelavoro alla SUPSI durante il primo lockdown

*“Lavoro da casa, ma non ho la percezione di venir meno ai miei doveri, posso eseguire le mie mansioni completamente da casa, le relazioni con i colleghi riesco a gestirle seppur in modo diverso con le videochiamate, inoltre il mio lavoro prevede numerose interazioni anche con soggetti non interni alla SUPSI, per cui era già previsto che non li vedessi di persona. Se il telelavoro fosse sistematico al 100% probabilmente mancherebbe qualcosa, ma in una situazione di emergenza ha funzionato bene.”*

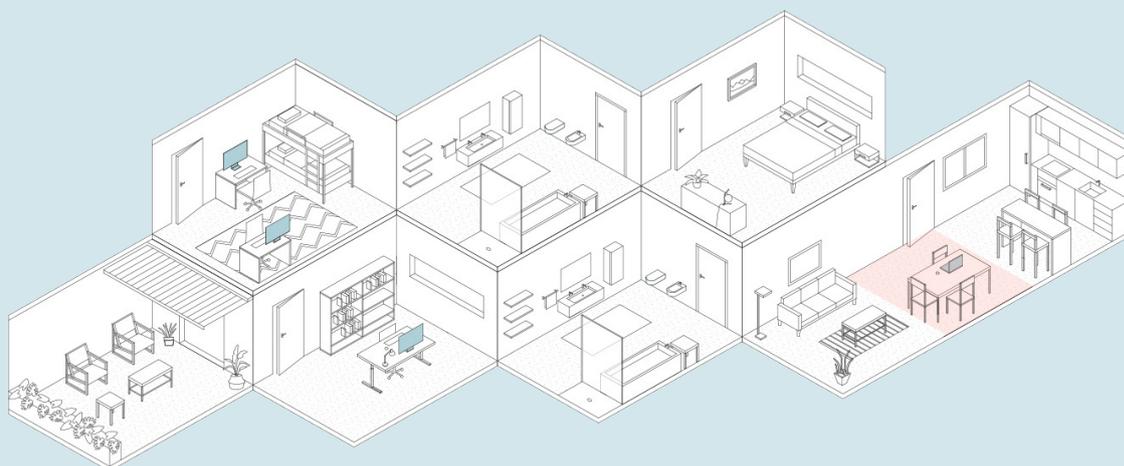
*“Durante il primo lockdown avevo la sensazione di non fare abbastanza, dovendo occuparmi contemporaneamente del lavoro e del figlio più piccolo, dunque le ore lavorative erano ancora di più.”*

### Telelavoro in futuro

*“Il telelavoro lo farei in modo flessibile, al 40%, se per farlo dovessi rinunciare alla scrivania assegnata non avrei problemi.”*



Tragitto  
casa—lavoro:  
30 minuti





GDO: 80%

## Il telelavoro alla SUPSI durante il primo lockdown

*"Durante il primo lockdown ho fatto telelavoro, non è stato semplice, alcune mansioni ne hanno risentito."*

*"Attualmente non faccio telelavoro, nella palazzina in cui vivo stanno facendo dei lavori e preferisco venire in sede."*

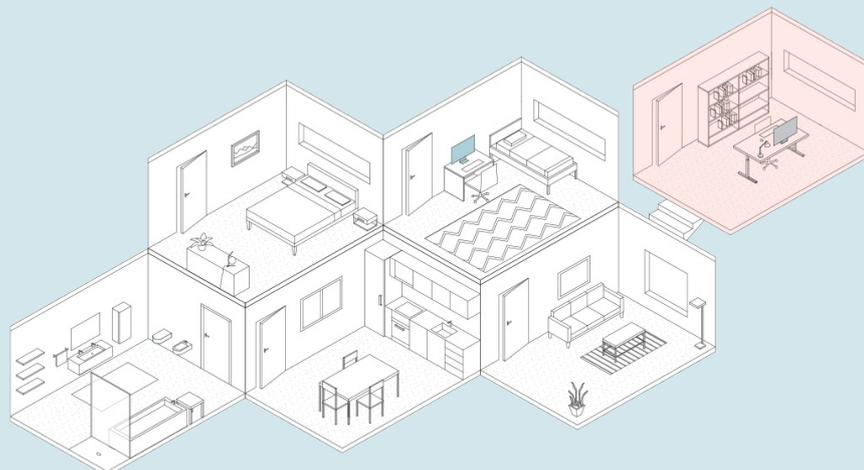
## Telelavoro in futuro

*"Io preferisco lavorare in sede, sono fortemente vincolato a mansioni pratiche per cui è richiesta la mia presenza in sede."*

*"Se, in futuro, non dovessi più avere una postazione assegnata per me non sarebbe un problema, vorrei però continuare ad avere uno schermo grande, non lavorare esclusivamente sul portatile e avere un facile accesso a tutti i miei file."*



Tragitto  
casa—lavoro:  
30 minuti





GDO: 80%

## Il telelavoro alla SUPSI durante il primo lockdown

*“Ho iniziato a lavorare alla SUPSI due settimane prima del lockdown, non ho veramente vissuto una situazione di normalità lavorativa.”*

*“Durante la prima chiusura ho praticamente sempre lavorato in ufficio da solo, a casa non avevo una situazione consona, lavoravo in camera da letto.”*

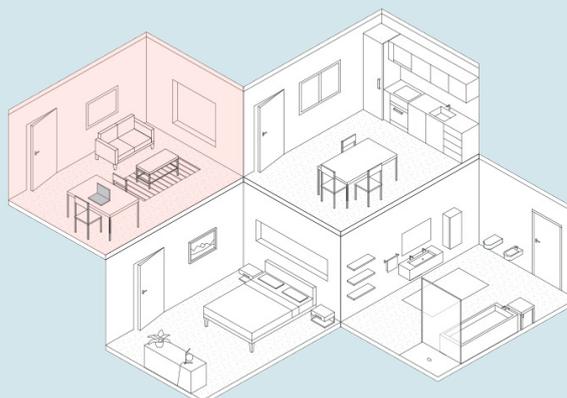
*“Nel mese di settembre ho traslocato, dunque ho fatto il primo lockdown a casa con i miei genitori e poi mi sono trasferito. Anche in modalità di telelavoro sono riuscito a portare avanti i miei compiti, anche se per alcune mansioni il lavoro in presenza è decisamente più efficace.”*

## Telelavoro in futuro

*“Il telelavoro in modo flessibile la vedo una cosa molto positiva, se dovessi rinunciare ad una postazione assegnata in sede andrebbe bene, non vedrei particolari problemi.”*



Tragitto  
casa—lavoro:  
5 minuti





## Il telelavoro alla SUPSI durante il primo lockdown

*“Il mio lavoro si è, in parte, reinventato. Con il lockdown alcune delle mie attività sono state sospese e ho trovato nuove mansioni che potessero essere utili ai corsi di laurea per i quali lavoro.”*

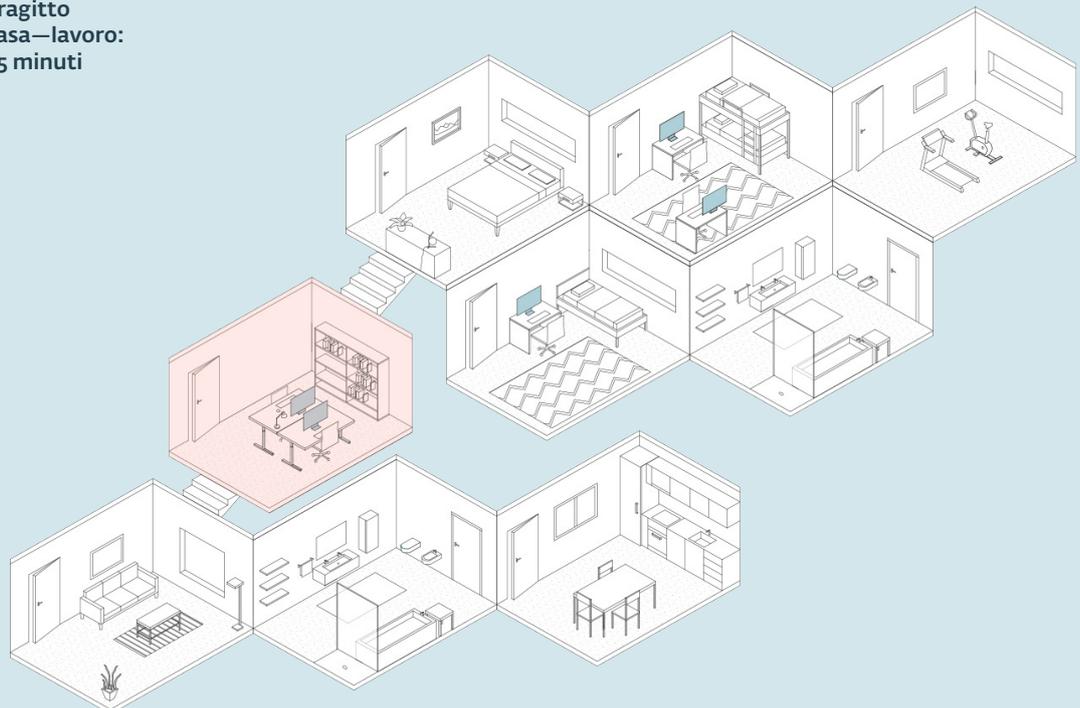
## Telelavoro in futuro

*“Sì, farei telelavoro anche in futuro, ma in modalità flessibile. Una cosa è certa, non accetterò più certe condizioni che ho vissuto durante il primo lockdown, adesso non lavorerei più in piedi, ma unicamente con spazi e mezzi adeguati.”*

*“Se per fare telelavoro in modalità flessibile dovessi rinunciare ad una scrivania assegnata mi adatterei, ma mi mancherebbe la mia routine, sarebbe in parte un disagio. Troverei probabilmente delle soluzioni per poter usare le mie cose.”*



Tragitto  
casa—lavoro:  
55 minuti



# Le 5 esperienze in breve

Durante il primo *lockdown* per i 5 intervistati è stato possibile svolgere telelavoro garantendo una continuità lavorativa senza particolari problemi. Sono emerse invece delle difficoltà per coloro che hanno ruoli fortemente legati allo spazio fisico del campus.

Nel corso del primo confinamento le collaboratrici e i collaboratori con figli hanno avuto maggiore difficoltà a conciliare la vita privata con la vita lavorativa essendo in atto anche la scuola a distanza. Per le donne, dal momento che ancora oggi sono loro ad aver in maggioranza la responsabilità della cura dei figli e della casa, questa situazione è stata particolarmente impegnativa.

La sedentarietà del lavoro svolto da casa è un problema fortemente riscontrato: i 5 intervistati hanno dichiarato che si muovono molto di più in sede. Per ovviare a questo problema alcuni hanno reintrodotta l'attività fisica, sia predisponendo attrezzi sportivi nelle proprie abitazioni, sia praticando più sport all'aperto.

In generale la reazione dei 5 intervistati è stata positiva, si sono mostrati flessibili e aperti alle nuove sfide. Va in ogni caso rilevato che le relazioni con i colleghi e la socialità sono due aspetti che sono mancati molto.

La possibilità di gestire in modo flessibile l'attività lavorativa, soprattutto nel momento in cui le scuole erano chiuse, è stato un fattore molto apprezzato, si è però riscontrata la sensazione di avere un carico di lavoro maggiore. Sugli aspetti legati all'ergonomia emerge la necessità di una maggiore sensibilizzazione, in particolare per le postazioni di lavoro da casa.

Per quel che concerne la postazione di lavoro organizzata a casa è emerso che:

1.  
Gli acquisti effettuati sono prevalentemente legati a scrivanie più idonee, sedie ergonomiche e *monitor* più grandi.

2.  
La luce naturale e artificiale si è rivelata essere un elemento fondamentale nella scelta di come modificare o allestire nuove postazioni di lavoro.

3.  
A seguito del primo confinamento i 5 collaboratori intervistati hanno definito uno spazio fisso per poter svolgere l'attività di telelavoro. Alcuni hanno meglio strutturato una postazione di lavoro già esistente, altri ne hanno allestita una ad hoc, sulla base della prima esperienza di *lockdown*.

Confrontando quanto detto sopra con la postazione del vecchio ufficio di Trevano e poi del nuovo di Mendrisio (in cui i collaboratori si sono da poco trasferiti) emerge che tranne un collaboratore, tutti gli intervistati condividono e condividevano l'ufficio con più persone.

**I *feedback* dei 5 collaboratori sulla nuova postazione prevista nel campus di Mendrisio risultano positivi: sono molto apprezzate le scrivanie dotate di altezza regolabile e l'illuminazione naturale presente negli uffici.**

Sono emersi dubbi legati all'acustica all'interno degli *open space*, tra uffici e negli spazi comuni.

Il tema dell'acustica, in particolar modo la possibilità di garantire un'adeguata concentrazione per i collaboratori, deve essere di prioritaria importanza e deve essere affrontato con esperti del settore.



## Emerge la disponibilità e il desiderio di svolgere telelavoro anche in futuro in maniera flessibile e regolare.

Nel corso delle interviste qualitative è stato chiesto come avrebbero reagito ad una rinuncia della scrivania assegnata, 4 collaboratori su 5 hanno dichiarato di non avere problemi in tal senso. Solo un collaboratore ha manifestato dei dubbi ad abbandonare la scrivania assegnata a causa della funzione assolta e dell'attività svolta.

Se i cambiamenti nelle modalità di lavoro si consolideranno, per garantire la produttività e il benessere del collaboratore sarà necessario ripensare gli spazi di lavoro tradizionali. Questi dovranno diventare idonei alle attività che si svolgeranno in sede. Stiamo parlando di spazi di lavoro quali: *think tanks*, *silent office*, sale riunioni di diverse dimensioni, tea room e salottini *collaborative*.

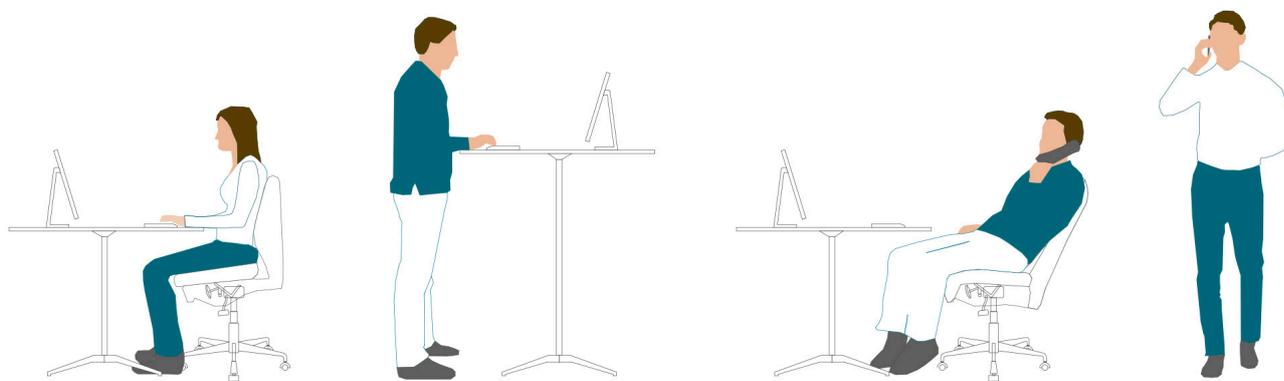


# Consigli sull'ergonomia

Di seguito una sintesi delle indicazioni presenti nelle pubblicazioni della SECO e della SUVA riguardanti la tematica degli spazi di lavoro, in particolare “L'uso del videoterminale, SUVApro, 2011”[9] e “Telelavoro a domicilio, Home office, SECO, 2019”[10].

## Ergonomia al videoterminale

Allestire una postazione di lavoro ottimale consente di evitare disturbi di vario genere tra i quali: dolori alla nuca, alle spalle, ai polsi, mal di testa, bruciore agli occhi; grazie ad una corretta postazione di lavoro si favorisce la tutela della salute fisica e psichica in una visione di lungo periodo (art. 6 capoversi 1-3 della legge sul lavoro (LL) e art.2 capoverso 1 dell'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro (OLL 3)). Per evitare i disturbi di natura fisica è necessario adeguarsi allestendo una postazione ergonomica, assumendo una postura adeguata, facendo pause regolari e movimento.



## Tavolo

Il tavolo da lavoro e lo schermo del computer vanno posizionati in modo tale che la luce naturale provenga di lato, lo schermo deve essere a 90 gradi rispetto alla finestra. Le sorgenti luminose provenienti dal soffitto vanno disposte parallelamente alle finestre e nella direzione dello sguardo.

### *tips*

- ◆ Distanza tra schermo e finestra di almeno 2 m.
- ◆ Evitare riflessi o riverberi fastidiosi sullo schermo.
- ◆ Rivolgere lo sguardo verso l'esterno di tanto in tanto per evitare un eccessivo affaticamento degli occhi.

### *caratteristiche ideali*

- ◆ Larghezza non inferiore a 120 cm, in caso di attività prolungate.
- ◆ Larghezza ideale tra il 160 e i 180 cm.
- ◆ Profondità almeno 80 cm.
- ◆ Piano di lavoro regolabile in altezza (generalmente dai 68 ai 125 cm).



## Sedia

Per una corretta postura la sedia da lavoro va regolata in modo tale che le gambe aderiscano alla seduta e che i piedi siano completamente appoggiati sul pavimento. L'inclinazione tra le gambe (la coscia) e il tronco deve formare 90 gradi, così come l'angolo formato dalle ginocchia.

### *tips*

- ◆ Il limite della seduta deve lasciare almeno 4 cm dalla parte posteriore del ginocchio, per evitare la compressione dei vasi sanguigni.
- ◆ I gomiti piegati devono formare un angolo di 90 gradi e devono trovarsi alla stessa altezza del piano di lavoro.
- ◆ Se, dopo aver regolato la sedia, i piedi non poggiano a terra si consiglia di utilizzare un poggiatesta.

### *caratteristiche ideali*

- ◆ L'altezza della seduta deve poter variare tra i 40 a 52 cm, molto importante quando il piano di lavoro non è regolabile.
- ◆ Lo schienale deve poter essere regolabile in altezza, inclinabile e disporre di un supporto lombare.
- ◆ Idealmente lo schienale dovrebbe seguire i naturali movimenti del corpo (sincromeccanica).
- ◆ Il sedile deve essere anatomico, con bordo arrotondato e dotato di un rivestimento antiscivolo.
- ◆ Le persone alte dovrebbero prediligere sedute lunghe fino a 50 cm, per evitare di concentrare tutto il peso sui glutei.
- ◆ I braccioli devono essere regolabili per evitare di assumere posizioni scorrette. Se non sono regolabili meglio non utilizzarli.
- ◆ La sedia deve disporre di 5 razze.
- ◆ Le rotelle devono essere adatte al pavimento: morbide su pavimenti duri e viceversa.



## Schermo (computer fisso)

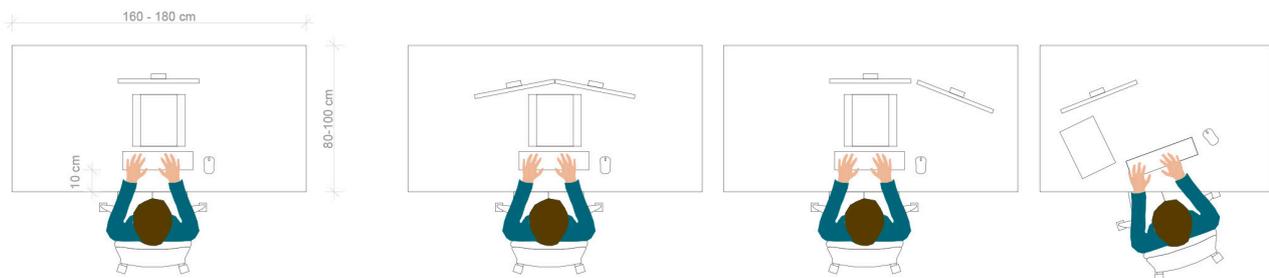
Lo schermo va posizionato, di fronte all'utente, in modo parallelo al bordo del piano di lavoro.

### *tips*

- ♦ La distanza tra lo schermo e gli occhi deve corrispondere grosso modo alla lunghezza di un braccio, 70–90 cm, è necessario aumentare la distanza per schermi più grandi, 10-20 cm in più.
- ♦ Lo schermo, se posizionato troppo in alto, può provocare disturbi, di regola lo schermo non va mai rialzato, deve essere più in basso possibile, a meno che la statura dell'utente sia molto alta (2 m).
- ♦ La direzione dello sguardo è di circa 30 gradi al di sotto della linea orizzontale dello sguardo, il bordo superiore dello schermo deve essere circa 5-10 cm al di sotto dell'altezza degli occhi.

### *caratteristiche ideali*

Uno schermo di qualità deve essere antiriflesso per evitare un eccessivo affaticamento degli occhi, deve essere inclinabile e regolabile in altezza per permettere alla cervicale di mantenere una posizione rilassata. La distanza minima consigliata tra schermo e piano di lavoro è di 4 cm.



## Tastiera

La tastiera va posizionata davanti all'utente e va prevista una distanza di circa 10 cm, davanti alla tastiera, per poter appoggiare le mani.

### *tips*

Se è necessario leggere un documento mentre si lavora al computer, esso va posizionato tra la tastiera e lo schermo del computer per evitare di curvare la schiena. L'utilizzo di un portadocumenti consente di agevolare la lettura, la sua inclinazione non deve però essere eccessiva.

### *caratteristiche ideali*

- ◆ Le tastiere ergonomiche hanno una struttura arrotondata.
- ◆ Molte tastiere sono dotate di piedini per consentire l'inclinazione, se l'inclinazione è eccessiva è sconsigliata perché costringe il polso a piegarsi troppo.



## Mouse

Il *mouse* va posizionato sul lato corrispondente a quello della mano con cui lo si usa.

### *tips*

- ◆ Per garantire una posizione corretta del polso, si può utilizzare un tappetino per il *mouse* con integrato un cuscinetto.
- ◆ Spesso non è tanto lo strumento in quanto tale a generare il disturbo, quanto piuttosto la posizione che si assume. Evitare di tenere il *mouse* con il braccio teso, evitare di inclinare il polso troppo verso l'alto.
- ◆ Adeguare la velocità del puntatore, se troppo lenta obbliga a fare eccessivi movimenti col polso.

### *caratteristiche ideali*

Il *mouse* deve potersi adattare alla mano.



## Computer portatile

Se si utilizza un computer portatile per lavorare da casa, è consigliabile:

- ◆ usare accessori esterni quali il *mouse* ed eventualmente la tastiera.
- ◆ Usare un secondo schermo, se il portatile ha uno schermo molto piccolo e la durata di lavoro supera le 2 ore.
- ◆ Usare un supporto per sollevare il portatile di circa 5 cm nella parte posteriore.

### *tips*

Se è necessario leggere un documento mentre si lavora al portatile, esso va posizionato tra il portatile (meglio se sollevato nella parte posteriore) e la tastiera.



## Telelavoro a domicilio, la postazione di lavoro idonea

La rete ha reso possibile il *virtual office*, dove qualsiasi superficie d'appoggio, un tavolino di un bar di un treno si trasforma facilmente in spazio di lavoro, durante l'*homeworking* accade persino di lavorare sul divano o sul letto, tali posture però, se assunte per lunghi periodi, creano disturbi fisici. Assumere posture differenti dalla postazione alla scrivania, per brevi periodi, è un aspetto positivo, agevola il movimento del corpo nell'arco della giornata lavorativa.

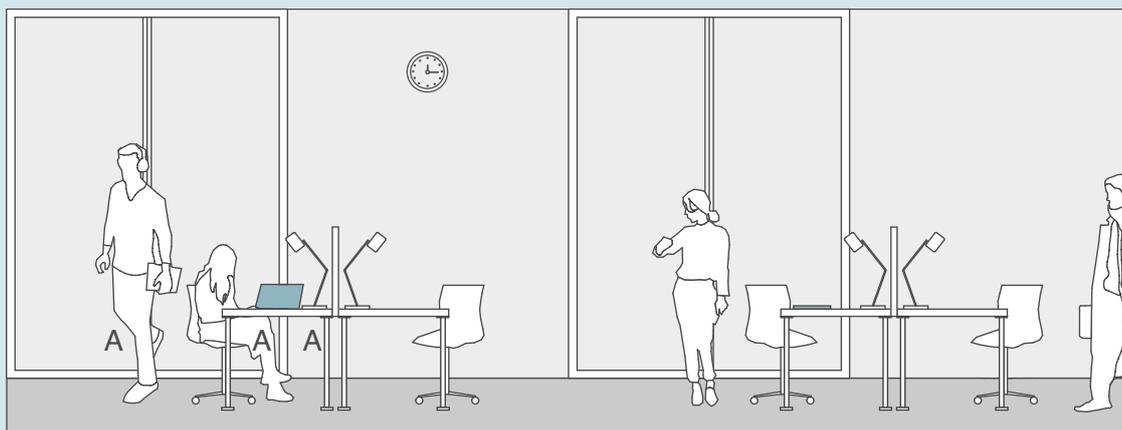
Il corpo umano è fatto per muoversi, il cambiamento della postura è un beneficio per la salute. Idealmente bisognerebbe cambiare posizione regolarmente, adeguando la postura al compito che si sta svolgendo. Con l'introduzione di un'attività di telelavoro a domicilio regolare, la possibilità di variare le posizioni per svolgere le proprie mansioni in luoghi differenti rischia di venire meno, il telelavoro tende infatti a riprodurre ogni attività (leggere, scrivere, telefonare, ecc.) attraverso applicazioni del computer che simulano in una forma virtuale quello che avverrebbe realmente in ufficio. La postura "fisica" è così ferma, l'uso del computer è costante e ininterrotto indipendentemente dal tipo di attività. Potrebbe inoltre accadere che, per assecondare i bisogni di ogni membro della famiglia e per problemi di spazio, si trascuri l'importanza di una postazione di lavoro idonea. Da qui la necessità di prendere coscienza dei criteri ergonomici per poterli integrare nelle postazioni di lavoro a domicilio.



# Modelli organizzativi di ufficio a confronto

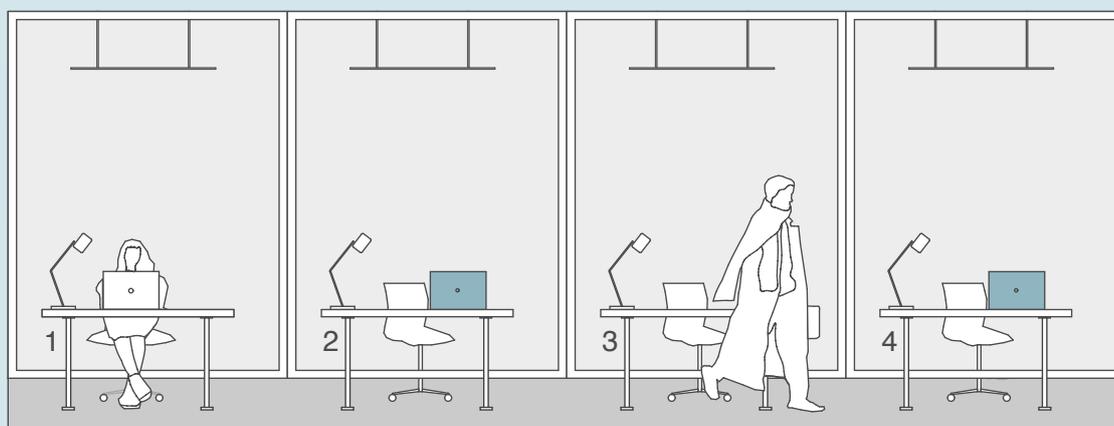
Il nuovo scenario che la flessibilizzazione offre potrebbe portare alla necessità di adottare, negli spazi di lavoro, modelli organizzativi alternativi. Di seguito una carrellata su alcuni di essi.

## Shared setting



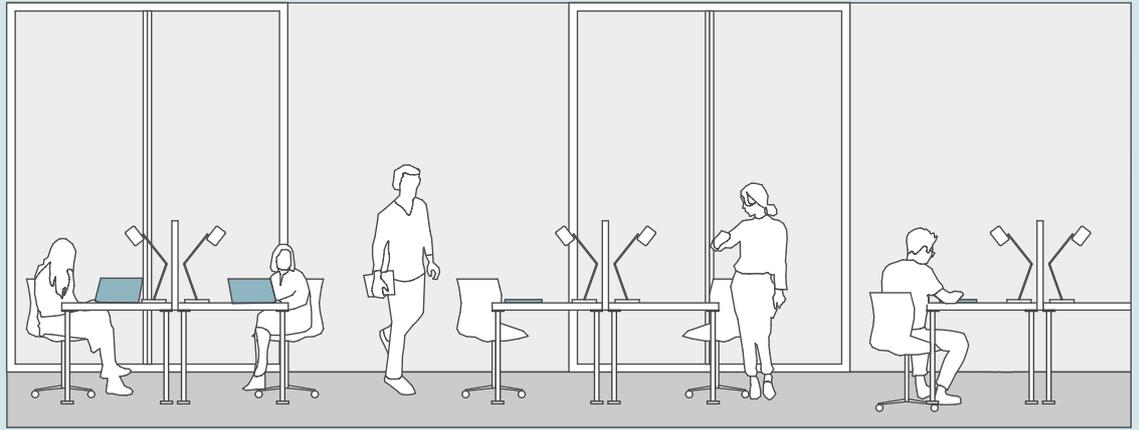
Il modello *shared setting*, o postazioni condivise, prevede l'utilizzo da parte di due o più persone di un unico spazio di lavoro assegnato. Oggigiorno questo sistema rappresenta una realtà per la progettazione dell'ufficio. Le gerarchie strutturali, funzionali e temporali stanno via via scomparendo, la quantità di ore seduti alla propria scrivania è diminuita in modo notevole, generando inevitabilmente scrivanie vuote e costi inutili. Questo approccio è particolarmente efficace nelle aziende con una grande percentuale di lavoratori *part-time* o di lavoratori che devono spostarsi frequentemente tra le diverse sedi aziendali. Caratteristica comune a questo tipo di sistemi è l'attribuzione della medesima quantità di spazio indipendentemente dal ruolo o dalla mansione del dipendente. Si tratta di un sistema molto rigido, con poca flessibilità, con potenziali problemi di comunicazione fra gli impiegati che condividono la stessa postazione di lavoro.

## Hoteling



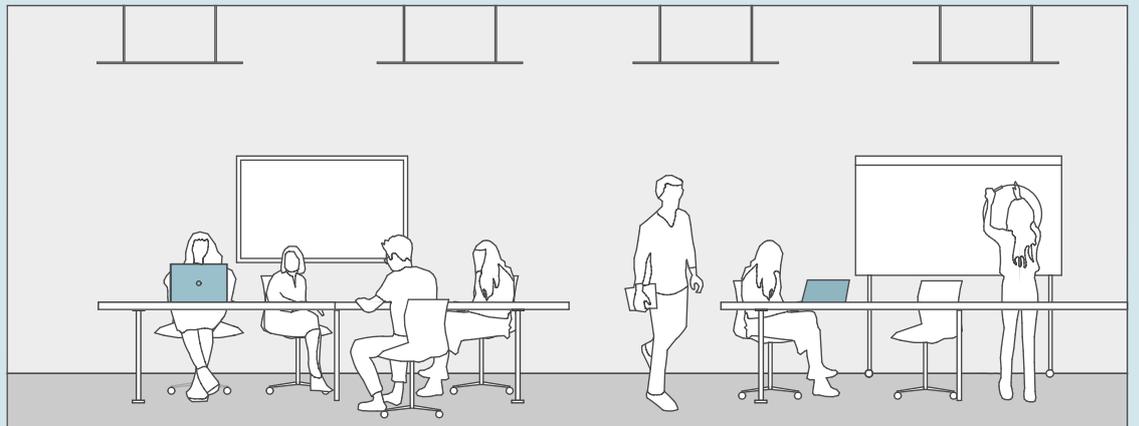
Per *hoteling* si intende un modello secondo cui i dipendenti hanno la possibilità di prenotare la propria postazione di lavoro, dotata di soluzioni tecnologiche all'avanguardia in un ambiente che garantisca un determinato standard qualitativo. Il termine *hoteling* in italiano viene tradotto con "telecentro" e prevede prestazioni di video-comunicazione, collegamenti *internet* veloci, connessioni a reti locali aziendali e altri servizi tutti inseriti all'interno di uno spazio flessibile, ma progettato appositamente per semplificare la comunicazione aziendale. Nello specifico, il termine telecentro nasce da un'iniziativa privata, se si parla di iniziative pubbliche prende il nome di *telecottage*. Questo modello richiede necessariamente l'implementazione di un sistema di prenotazione, preferibilmente online. Caratteristica comune a questo tipo di sistemi è l'attribuzione della medesima quantità di spazio indipendentemente dal ruolo o dalla mansione del dipendente.

## Desk sharing



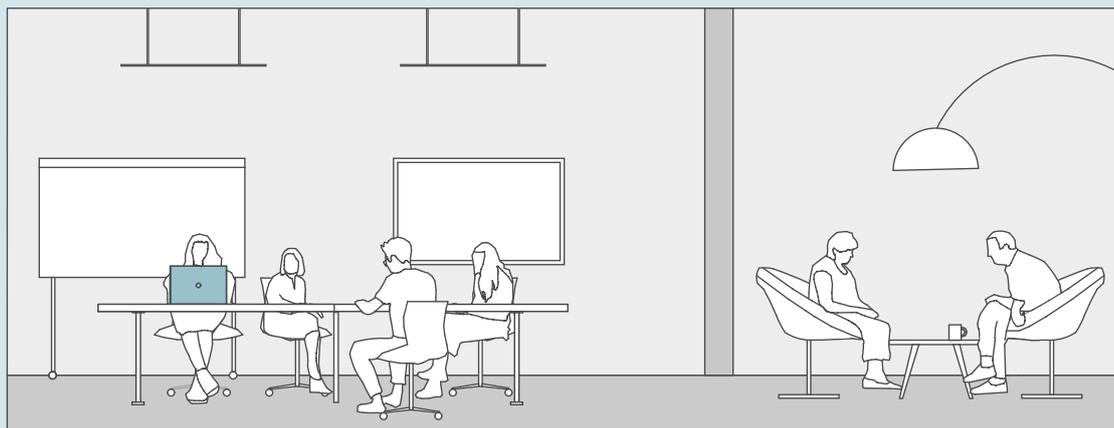
Con il termine *desk sharing* si intende la strategia delle scrivanie condivise. Per questa tipologia le postazioni di lavoro non sono assegnate e vengono spesso indicate con il termine *workplace unlinked*. In questo concetto ogni lavoratore ha la possibilità di utilizzare qualsiasi postazione ogni volta che ne ha la necessità. Per poter rendere attuabile questo tipo di sistema è fondamentale che il lavoratore abbia a disposizione un luogo (ad esempio un armadietto) dove poter riporre gli oggetti di lavoro personali. Caratteristica comune a questo tipo di sistemi è l'attribuzione della medesima quantità di spazio, indipendentemente dal ruolo o dalla mansione del dipendente.

## Group setting



Il *group setting* prevede uno spazio assegnato ad un gruppo di lavoro o ad una squadra per un determinato periodo di tempo. Anche in questo caso si tratta di postazioni non assegnate; le postazioni sono completamente attrezzate. Tramite questo *setting*, a geometria variabile, è possibile ottimizzare le pratiche del lavoro grazie ad una forma di flessibilità programmata e adattabile all'evoluzione dei progetti e delle dinamiche interne dell'impresa o dell'ente nel quale hanno luogo.

## Activity setting



Il modello *activity setting* prevede la progettazione di una varietà di ambienti di lavoro per poter soddisfare le necessità dei lavoratori nell'arco di un'intera giornata lavorativa. Si pensi ad esempio a spazi per le attività di gruppo di dimensioni idonee, come pure spazi per potersi concentrare o avere conversazioni confidenziali oppure spazi di lavoro informale. È un dispositivo tipologico che si rifà al modello del *combi office*, ovvero dove vengono offerti vari tipi di spazio a disposizione di tutti gli impiegati a seconda delle loro necessità nell'arco della giornata.

# Conclusioni

Attraverso le analisi svolte è stato possibile ottenere un quadro molto chiaro. I risultati del questionario hanno mostrato una situazione di benessere dal punto di vista abitativo, tra i collaboratori e le collaboratrici SUPSI.

Le interviste qualitative hanno confermato che a partire da febbraio 2020 sino ad oggi i collaboratori SUPSI hanno reagito, all'interno delle proprie abitazioni, per allestire una postazione di lavoro fissa, e dunque non provvisoria, che gli consentisse di garantire un'attività lavorativa di qualità, un processo che segnala la volontà di non interrompere del tutto quanto sperimentato durante questi mesi di emergenza.

**Sarà utile, in caso di un'attività in telelavoro regolare e continuativa, interrogarsi sulla problematica delle scrivanie vuote nelle sedi di lavoro.**

Le aziende che prima dell'emergenza, consentivano modelli di flessibilizzazione del lavoro avevano già cominciato a sperimentare nuovi modelli di organizzazione spaziale dei propri uffici. Tra questi modelli, il più diffuso, è quello del *desk sharing* ovvero la condivisione della postazione di lavoro tra collaboratori.

Se anche all'interno della SUPSI venisse ipotizzato un simile orientamento è facile ipotizzare la tendenza ad avere una postazione di lavoro fissa e "assegnata" presso il proprio domicilio e a favorire una postazione non assegnata presso la propria sede di lavoro. Le interviste qualitative hanno affrontato tale tematica, il tema sarebbe da indagare ulteriormente.

Il *desk sharing* rappresenta un cambiamento culturale per il quale sono necessarie, oltre all'inserimento di nuove direttive, una ridefinizione degli spazi, una riorganizzazione del lavoro e la creazione di misure di accompagnamento che rinforzino il senso di appartenenza all'istituzione.



Il *follow up* del presente studio potrebbe indagare le condizioni quadro per la flessibilizzazione del lavoro: prevedere un approfondimento sulla propensione al *desk sharing* su scala più ampia, fare un'analisi degli spazi SUPSI, svolgere un'analisi delle tipologie di attività che si svolgono all'interno della SUPSI, individuare le tipologie di soluzioni e *best practices* ed infine proporre soluzioni per gli spazi.

[1] Kaufmann, C., Tschudi, D., Pons-Vignon, N., Morici, L., Soldini, E., Pensa, I., Greppi, S. (2021). Il telelavoro ai tempi del Covid-19. La trasformazione degli spazi domestici in spazi di lavoro. SUPSI (CC BY-SA 4.0). Questo progetto è stato 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) e sostenuto dal Fondo digitalizzazione e progetti istituzionali SUPSI.

[2] Nilles J.M., Carlson F.R., Gray P. & Hanneman G.J. (1976). Telecommunications transportation tradeoff. John Wiley & Sons.

[3] Huws, Ursula, Korte W.B. & Robinson S. (1990). Telework: Towards the Elusive Office. John Wiley & Sons.

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

[5] International Labour Organization (2021). World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work, Geneva: ILO. [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS\\_771749/lang--en/index.html](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.html)

[6] Disponibile su: <https://uniglobalunion.org/news/uni-releases-principles-collectively-bargaining-advance-remote-workers-rights>

[7] I think tank sono spazi chiusi, per un massimo di 3 collaboratori, utilizzati per incontri brevi che richiedono tranquillità e privacy.

[8] Nel 2019 la superficie abitativa media svizzera era pari a 46 m<sup>2</sup>, mentre in Ticino era pari a 48 m<sup>2</sup>. Dati dell'Ufficio federale di statistica, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/costruzioni-abitazioni/abitazioni/condizioni-abitazione/superficie-persona.html>

[9] Le seguenti pubblicazioni si possono ordinare alla Suva oppure scaricare nel formato PDF al sito [www.suva.ch/waswo-i](http://www.suva.ch/waswo-i): pieghevole «Lavoro al videoterminale. I nove consigli per lavorare comodi». Codice 84021.i; lista di controllo «Acquisto di arredi e accessori per il lavoro al videoterminale». Codice 67050.i; lista di controllo «Illuminazione nei luoghi di lavoro». Codice 67051.i; Lista di controllo per i collaboratori «Lavorare correttamente al videoterminale». Codice 67052.i

La Suva organizza varie volte all'anno dei corsi di una giornata sull'ergonomia al videoterminale. I corsi si svolgono a Lucerna e Losanna. Lo scopo è far conoscere i principi ergonomici di base per l'architettura corretta dei luoghi di lavoro. Maggiori dettagli al sito: [www.suva.ch/corsi](http://www.suva.ch/corsi).

[10] "Telelavoro a domicilio, Home office, SECO, 2019". SECO, Direzione del lavoro, condizioni di lavoro, 3003 Berna, [info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch), [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca DEFR

