

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Coronavirus e organizzazione del lavoro : quali insegnamenti per il futuro?  
**Autor:** Tschudi, Danuscia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044572>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Danuscia Tschudi

Danuscia Tschudi è ricercatrice senior presso il Centro di competenze lavoro welfare e società del DEASS. I suoi temi di approfondimento sono le

carriere, l'organizzazione del lavoro e la formazione professionale con un'attenzione alla dimensione di genere e alla Critical Diversity Literacy<sup>[1]</sup>.

# Coronavirus e organizzazione del lavoro: quali insegnamenti per il futuro?

Per contrastare il coronavirus, durante il *lockdown*, è stato stabilito di svolgere il telelavoro a domicilio al 100% dove possibile. Molte lavoratrici e molti lavoratori hanno, quindi, vissuto una situazione eccezionale dal momento che prima della diffusione del COVID-19, in Svizzera, solo un quarto degli attivi occupati, in maggioranza uomini con un grado di formazione terziaria, lavorava in tale modalità. Inoltre, il telelavoro era per lo più occasionale oppure alternato alla presenza in ufficio. Da tale esperienza fuori dal comune, si possono trarre degli insegnamenti non solo per il telelavoro, ma in generale per l'organizzazione del lavoro.

Nel 2019, il 25% degli attivi occupati in Svizzera lavorava da casa, con un collegamento a rete internet che permette lo scambio di dati con il dattore di lavoro e/o i clienti. Il telelavoro a domicilio avveniva occasionalmente (11% degli attivi occupati) oppure regolarmente, ma per una percentuale inferiore al 50% (11% degli attivi occupati)<sup>[2]</sup>. Il sondaggio realizzato da Syndicom<sup>[3]</sup> (il sindacato dei media e della comunicazione) sul vissuto del telelavoro durante il *lockdown* rileva che anche in futuro molte lavoratrici e lavoratori vorrebbero continuare a beneficiare del telelavoro alternandolo con la presenza in ufficio.

L'esperienza svolta durante la primavera 2020 ha messo in evidenza i seguenti elementi: il nesso tra il lavoro in presenza e rispettivamente il lavoro a distanza e il lavoro in team; la cultura organizzativa che favorisce il telelavoro e le condizioni quadro che consentono di disegnare gli effetti positivi del telelavoro sia per i collaboratori sia per i datori di lavoro. La riflessione relativa a questi aspetti può in futuro aprire la strada anche ad

altre forme organizzative quali per esempio lo *smart working* che combina la flessibilità del luogo di lavoro e la flessibilità dei tempi di lavoro e il *jobsharing*, la condivisione di un posto di lavoro tra due o più persone.

### Lavoro in presenza o a distanza e lavoro in team

Il telelavoro, prima che il *lockdown* lo istituisse per ragioni di salute pubblica su così larga scala, suscitava spesso perplessità, poiché si riteneva che fosse difficile condividere le informazioni all'interno di un team se una persona non fosse stata costantemente disponibile in ufficio. Questa percezione è stata però smentita durante il *lockdown*; lo scambio di informazioni è stato garantito, anche a distanza, grazie alle nuove tecnologie dell'informazione e della tecnologia e alla digitalizzazione. Videoconferenze, videochiamate, programmi e piattaforme di condivisione dei documenti hanno consentito ai team di proseguire il loro lavoro. È quindi stato dimostrato che per garantire la condivisione del lavoro nel team non è sempre imprescindibile la presenza in ufficio.

La migliore padronanza degli strumenti informatici, potrebbe facilitare anche in futuro, in una configurazione mista di telelavoro e lavoro in ufficio, l'efficacia e l'efficienza del lavoro in team, permettendo il lavoro personale e lo scambio di informazioni a distanza per lasciar spazio nel lavoro in presenza ai momenti di creatività collettiva e di elaborazione di nuovi progetti. In effetti, sia nel sondaggio realizzato da Syndicom sia nelle numerose interviste a lavoratori e lavoratrici trasmesse dai media è emerso comunque che una parte importante delle collaboratrici e dei collaboratori ha sentito la mancanza delle relazioni in presenza con i colleghi e le colleghi.

[1] Steyn M. (2015). Critical diversity literacy. Essentials for the twenty-first century. In: Vertovec, S. (edited by). Routledge International Handbook of Diversity Studies. Abingdon: Routledge.

[2] Ufficio federale di statistica UST (2020). Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS.

[3] Maggiori informazioni al link <https://syndicom.ch/it/lenostretematiche/dossier/ilbarometrodellhomoeffice2020/#c16433>

## Una cultura organizzativa orientata al team

Lavorare a distanza implica una certa autonomia. Perché quest'ultima si sviluppi, un presupposto importante è la fiducia tra datore di lavoro e lavoratore o lavoratrice. L'autonomia delle collaboratrici e dei collaboratori è, inoltre, favorita da una cultura organizzativa che punta sul lavoro in team. Se gli obiettivi del lavoro sono condivisi all'interno di un team, se i ruoli e i compiti di ciascun membro del team sono chiari, allora è più semplice lavorare in autonomia senza perder di vista la condivisione delle informazioni con colleghi e colleghi. La possibilità di poter gestire autonomamente le richieste sul lavoro è tra l'altro un fattore importante anche per il benessere al lavoro.

## Le condizioni quadro per un (tele)lavoro sostenibile

Per salvaguardare il benessere al lavoro anche se viene svolto da casa è importante che il datore di lavoro si preoccupi che collaboratrici e collaboratori abbiano le competenze necessarie per beneficiare di tutte le potenzialità delle più aggiornate tecnologie dell'informazione e della comunicazione, del fatto che la postazione di lavoro sia adeguata e, non da ultimo, delle disposizioni che tutelino l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Avere le necessarie competenze in relazione alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, è importante per utilizzare appieno e in modo sostenibile tutti gli strumenti e i programmi informatici. Per questo motivo, può essere utile mettere a disposizione dei dipendenti informazioni, guide d'utilizzo, formazioni *ad hoc* sui programmi e le piattaforme che favoriscono il lavoro a distanza. Inoltre, anche nei team più rodati, il passaggio ad una comunicazione a distanza nella quale la comunicazione non verbale è limitata dall'inquadratura dello schermo, può creare disagio e tensioni, e quindi necessitare di formazioni *ad hoc*.

Lo spazio di lavoro è importante per il benessere al lavoro. Nel caso del telelavoro, è chiaro che è facilitato se si dispone di uno spazio dedicato al lavoro in casa o addirittura di una stanza adibita ad ufficio. Anche la postazione di lavoro ergonomica è sicuramente rilevante così come il poter disporre di un'infrastruttura informatica adeguata per lavorare in sicurezza garantendo la confi-

denzialità dei dati. Adeguare uno spazio in casa al lavoro comporta anche un investimento finanziario. Una sentenza del Tribunale federale del 23 aprile ha stipulato che se il datore di lavoro obbliga i dipendenti a lavorare da casa, non fornendo una postazione presso la propria sede, allora deve contribuire alle spese d'affitto dei collaboratori. Nel recente regolamento dell'amministrazione cantonale sul telelavoro (approvato in luglio, entrato in vigore il 7 agosto 2020), è stato deciso di accordare il telelavoro a coloro che lavorano ad un grado di occupazione superiore al 50% per uno o due giorni al massimo. Trattandosi però di un'opportunità offerta ai dipendenti complementare al lavoro in ufficio e non di un obbligo, l'amministrazione cantonale ha deciso di non riconoscere alcun indennizzo per il telelavoro. La questione è però tutt'ora dibattuta se il datore di lavoro debba contribuire anche se il telelavoro è una scelta volontaria del/la dipendente. L'unione sindacale svizzera, ritenendo che la legge sul lavoro (LL) e il codice delle obbligazioni (CO) si applichino anche al telelavoro a domicilio, conclude che il datore di lavoro debba preoccuparsi, anche per coloro che lo svolgono volontariamente, del fatto che dispongano di una postazione ergonomica, che possano usufruire di un rimborso delle spese occasionate dal lavoro e che beneficino delle pause necessarie come i dipendenti attivi in ufficio<sup>[3]</sup>. La Segreteria di Stato dell'economia (SECO), per quanto concerne il rimborso delle spese occasionate nel telelavoro a domicilio, fa riferimento soprattutto alle situazioni nelle quali quest'ultimo è richiesto dal datore di lavoro poiché in azienda "non è (sempre) disponibile una postazione da cui operare"<sup>[5]</sup>. La SECO sottolinea però che malgrado il telelavoro implichia un elevato grado di responsabilità per chi lo pratica, "ciò non significa che il datore di lavoro sia esonerato dal dovere di proteggere la salute dei propri dipendenti e che non debba, quindi, adottare le misure necessarie. Tale dovere concerne tutti i fattori legati al lavoro che si ripercuotono sulla salute dei dipendenti"<sup>[6]</sup>.

Un importante aspetto da considerare in relazione al telelavoro è in effetti il rischio dell'iperconnessione e del sovraccarico. Lavorando da casa, lavoratrici e lavoratori potrebbero essere portati a trascurare le pause e a lavorare ad oltranza passando da una videoconferenza all'altra. Stress e *burnout* sono dietro l'angolo. Per prevenire tale rischio, sono utili campagne informative ma anche delle indicazioni concrete o dei regolamenti che indichino quando la lavoratrice o il lavoratore devono essere disponibili e quando è importante

[4] Per maggiori informazioni, <https://www.uss.ch/corona-virus/detail/unconte-de-fees>

[5] Segreteria di Stato dell'economia SECO (2019). *Telelavoro a domicilio: Home Office*, Berna: SECO, p. 13.

[6] Segreteria di Stato dell'economia SECO (2019). *Telelavoro a domicilio: Home Office*, Berna: SECO, p. 6.



che beneficino di pause e periodi di riposo. A questo proposito, l'ordinanza concernente la legge sul lavoro (art. 2, cap. 1, OLL3) precisa: "Il datore di lavoro deve adottare tutte le disposizioni e tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute fisica e psichica, provvedendo segnatamente affinché vengano condizioni di lavoro conformi alle esigenze dell'ergonomia e della tutela della salute, siano evitati sforzi eccessivi o troppo monotoni e il lavoro sia organizzato in modo adeguato"<sup>[7]</sup>.

*"Se gli obiettivi del lavoro sono condivisi all'interno di un team, e ruoli e compiti di ciascun membro sono chiari, allora è più semplice lavorare in autonomia senza perder di vista la condivisione delle informazioni con colleghi e colleghi."*

Svolgere il telelavoro parallelamente alla cura dei figli è stato difficile per molte famiglie durante il *lockdown*. È stato facilitato in presenza di figli relativamente autonomi, di una ripartizione del lavoro domestico e di cura all'interno della coppia e se erano disponibili spazi attrezzati e adibiti al lavoro a casa. Questa esperienza ha dimostrato quindi che, in futuro, anche se si opterà per una combinazione tra telelavoro e lavoro in ufficio, le misure per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia come i servizi extrascolastici, le mense, gli asili nido rimangono essenziali per favorire l'articolazione tra impegni familiari e lavoro.

[7] Segreteria di Stato dell'economia SECO (2019). *Telelavoro a domicilio: Home Office*, Berna: SECO, p. 6.

## Conclusioni

Il telelavoro, così come altre forme organizzative che combinano una certa flessibilità del luogo e dei tempi di lavoro, possono dispiegare i loro effetti positivi per l'armonizzazione tra la vita personale, familiare e lavorativa, ma anche per l'ambiente riducendo o ridistribuendo il traffico sull'arco della giornata a determinate condizioni. Due prerequisiti importanti per la messa in opera di tali forme organizzative del lavoro sono senza dubbio: una loro attuazione condivisa tra collaboratori e responsabili tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e dei bisogni di entrambi e la presenza di un quadro organizzativo chiaro.

Vi sono inoltre tre parole chiave che emergono da questo contributo - condivisione, autonomia e responsabilità - concetti chiave che aprono delle potenzialità a vantaggio delle lavoratrici e dei lavoratori, dei datori di lavoro e della società in un mondo che già prima del *lockdown* si evolleva verso il lavoro 4.0, nel quale la costruzione del sapere e la condivisione di esso sono molto importanti.