

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Casa dolce casa: un nuovo luogo di lavoro? : Il telelavoro oltre la pandemia  
**Autor:** Tschudi, Danuscia / Pons-Vignon, Nicolas / Soldini, Emiliano  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044583>

#### 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:** 13.02.2026

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

## Danuscia Tschudi, Nicolas Pons-Vignon e Emiliano Soldini

Danuscia Tschudi è ricercatrice senior presso il Centro competenze lavoro, welfare e società del DEASS.

Nicolas Pons-Vignon è Professore in trasformazioni del lavoro e innovazione sociale presso il Centro competenze lavoro, welfare e società.

Emiliano Soldini è docente-ricercatore senior presso il Centro competenze metodologie della ricerca del DEASS.

# Casa dolce casa: un nuovo luogo di lavoro? Il telelavoro oltre la pandemia

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.

Tuttavia, 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, comporta anche dei rischi reali. Per riuscire ad approfittare dei primi e limitare i secondi, è importante che i collaboratori e le collaboratrici partecipino attivamente alle decisioni che avranno un'influenza diretta sul modo di svolgere il proprio lavoro.

[1] Kaufmann, C., Tschudi, D., Pons-Vignon, N., Morrici, 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.

Al questionario realizzato alla SUPSI nell'ambito dell'indagine "Il telelavoro ai tempi del COVID-19"<sup>[1]</sup> hanno risposto 633 collaboratori e collaboratrici, consentendo di raggiungere il ragguardevole tasso di risposta del 56%. Il 93% dei collaboratori che hanno risposto al sondaggio ritiene di poter svolgere totalmente o parzialmente i propri compiti a distanza. Tante persone hanno notato che, dopo un periodo di adattamento (spesso caratterizzato da importanti investimenti), riescono a lavorare meglio in questa modalità. 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. 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: il 74% dei rispondenti è 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. Per questo, va tenuto presente che il telelavoro non può e non deve essere imposto unilateralmente.

## 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<sup>[2]</sup>. 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<sup>[3]</sup>. 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<sup>[4]</sup>. Questo può sembrare contorto, 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 di sintesi come questo. 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 che in ufficio.

*“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.”*

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, perché quello che non si fa bene in telelavoro è collaborare con i colleghi. 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. Ora, 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.

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

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. 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. A parte alcune eccezioni, la maggioranza di chi insegna ritiene che la qualità della didattica online non raggiunga la qualità della didattica in presenza.

### 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. 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 preoccupata dai figli e quindi meno disponibile per il lavoro”. Questo indica che, per rendere efficace il telelavoro, è necessario prestare particolare attenzione alle pratiche di gestione e alla cultura di lavoro.

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<sup>[5]</sup>.

Per lottare contro questi e altri rischi, come ad esempio il sovraccarico che contraddistingue anche il telelavoro, 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<sup>[6]</sup>. Essi possono costituire una risorsa molto utile anche per il processo in corso alla SUPSI.

### Il telelavoro, una sfida manageriale che richiede la partecipazione attiva da parte del 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. Per rendere efficace il telelavoro sarà 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 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 formata. 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 dei collaboratori e delle collaboratrici.

*“Per rendere efficace il telelavoro, è necessario prestare particolare attenzione alle pratiche di gestione e alla cultura di lavoro.”*

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.

[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.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm)

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

