

lavorare **INSIEME** in modo sano

Opportunità potenziali del
coworking dal punto di vista della
gestione aziendale della salute



«Oggi molte ditte tollerano il lavoro in home office o in uno spazio di coworking. Ma cosa accadrebbe se dicessero: “Caro collaboratore, desidero che ti cerchi un posto dove pensi di avere il massimo rendimento; io ti aiuto ad allestirlo. Di converso, però, non avrai più una postazione di lavoro fissa quando varcherai la soglia della ditta.”? Sono contratti psicologici moderni; è un dare e avere diverso. Questo sarebbe il risultato positivo che potremmo trarre dalla pandemia.»»

Hartmut Schulze

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. MANAGEMENT SUMMARY | 04 |
| 2. INTRODUZIONE | |
| 2.1. Prefazione | 09 |
| 2.2. Lo studio | 12 |
| 2.3. Ringraziamento agli esperti e alle esperte | 13 |
| 2.4. Il Coworking Institut | 15 |
| 3. ASPETTI PRINCIPALI DEL COWORKING IN SINTESI | 17 |
| 4. LAVORO E COLLABORAZIONE NEL «MONDO POST-COVID» | 20 |
| 4.1. La nascita del coworking | 25 |
| 4.2. Gestione aziendale della salute 4.0 | 28 |
| 5. INSEGNAMENTI DELLO STUDIO | 34 |
| 5.1. Opportunità potenziali del coworking | 36 |
| 5.2. Rischi potenziali del coworking | 40 |
| 5.3. Promessa di valore del corporate coworking | 43 |
| 5.4. Scenari di utilizzo del coworking dal punto di vista delle imprese | 45 |
| 5.5. Il coworking dalla prospettiva della gestione aziendale della salute | 47 |
| 5.6. Requisiti degli spazi di coworking | 48 |
| 6. RACCOMANDAZIONI | 54 |
| 6.1. Raccomandazioni per l'azienda | 56 |
| 6.2. Raccomandazioni per i dirigenti | 58 |
| 6.3. Raccomandazioni per i collaboratori e le collaboratrici | 62 |
| 6.4. La prospettiva legale: un excursus | 65 |
| 7. PREVISIONI | 69 |
| 8. ELENCO DELLE FONTI | 71 |

1. MANAGEMENT SUMMARY

«Le esperienze con la Covid-19 non ci hanno fatto sperimentare il new work, ma ci hanno consentito di uscire da vecchi schemi di pensiero. Ora possono nascere nuove forme di collaborazione che racchiudono un enorme potenziale di opportunità sia per i collaboratori, sia per le aziende.»

Barbara Josef

possibile di opportunità potenziali, occorrono un ripensamento della gestione aziendale della salute, una nuova concezione della leadership, nuove condizioni generali negoziate a livello collaborativo e un rafforzamento delle competenze di autogestione dei collaboratori.

Cosa resta? Da cosa ci separiamo? Cosa è possibile ora?

Ci occupiamo di forme di lavoro flessibili da ormai due decenni, anche se in passato i cambiamenti procedevano a rilento. La Covid-19 ha accelerato questo processo, catapultando molte organizzazioni da un estremo all'altro, cioè dal lavoro in presenza «di default» alla collaborazione quasi esclusivamente virtuale. Poiché si è trattato di un cambiamento improvviso, dovuto a una situazione di crisi, e non di un'evoluzione, si attende ancora una ridefinizione della collaborazione. In questo, due aspetti sono di rilevanza fondamentale: da un lato, le organizzazioni devono riuscire a negoziare i nuovi rapporti di lavoro attraverso un dialogo collaborativo con i dipendenti; dall'altro, è importante non solo trasformare l'esistente, ma anche guardare avanti e chiedersi quali nuovi campi di opportunità si siano schiusi negli ultimi mesi.

L'home office è solo l'inizio

Nell'era digitale si assiste a una trasformazione del lavoro e della collaborazione. Per chi svolge una professione intellettuale, la svolta digitale genera un crescente sdoppiamento tra il tempo e lo spazio nel lavoro. A questo si associa lo sfumare dei confini tra vita lavorativa e privata, con conseguenti rischi e opportunità sia per gli individui che per le organizzazioni. Affinché, con il progredire della flessibilità del lavoro, si possa concretizzare il maggior numero

Il coworking dal punto di vista aziendale



**Coworking come
luogo di lavoro
alternativo**



**Coworking per
ruoli /
team speciali**



**Coworking in
sostituzione del
corporate office**



**Coworking interno
nelle proprie
succursali**



**Coworking per
esterni nel
corporate office**

Uscire dalla dicotomia tra ufficio e home office

In passato il lavoro flessibile era inscindibile dall'home office. Gli spazi di coworking, di cui dal 2005 si assiste a una crescente diffusione nel mondo e, dal 2007, anche in Svizzera, offrono a imprese e collaboratori l'opportunità di evitare la mobilità inutile e le perdite di tempo del pendolarismo, senza che ciò comporti effetti negativi, come la sovrapposizione di lavoro e tempo libero, la rinuncia a un'infrastruttura professionale o l'isolamento sociale. L'interesse delle imprese affermate per il coworking è un fenomeno relativamente nuovo.

Prima del 2020 erano poche, si trattava perlopiù di società operanti nel settore tecnologico, ma la Covid-19 ha rimescolato le carte. Gli uffici deserti, che si vedevano in tutto il mondo durante il lockdown, unitamente al desiderio espresso a viva voce da molti collaboratori di poter scegliere in futuro una forma di lavoro adatta alla propria mansione, hanno indotto un ripensamento nei decisori. Mentre in passato si identificava il coworking con costi che andavano a sommarsi alla gestione

dei propri uffici, oggi il dibattito verte anche sulla possibilità di ridurre gli spazi aziendali e orientarsi ancor di più verso la collaborazione e l'interconnessione e, con i fondi risparmiati, finanziare una postazione di lavoro nel luogo di domicilio dei collaboratori o nelle sue vicinanze, tramite un abbonamento di coworking.

«La possibilità che in questi luoghi terzi si incontrino anche diverse aziende è molto interessante ai fini dello scambio di conoscenze. Io sono molto favorevole.»

Martina Novo

Promessa di valore del coworking dal punto di vista aziendale



Salute



Apprendimento



Soddisfazione
dei collaboratori



Attrattiva del
datore di lavoro



Aiuto alla
trasformazione



Produttività



Rete



Promozione della
sostenibilità



Economicità



Spazi flessibili

Non solo un ufficio sotto casa

Le imprese che offrono ai propri collaboratori la scelta tra l'ufficio, l'home office e lo spazio di coworking non solo si assumono la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro professionale al di fuori del corporate office, ma investono anche nel benessere individuale dei collaboratori. Sia la cultura della fiducia vissuta in prima persona, sia la libertà di scelta e le diverse linee di azione che ad essa sono associate hanno effetti positivi sul benessere individuale e di conseguenza anche sui risultati del lavoro e della collaborazione. Non da ultimo, la coesistenza di diversi luoghi e atmosfere di lavoro rappresenta una risorsa che è fonte di ispirazione e apprendimento e contribuisce a promuovere i processi di rigenerazione.

Salute = efficienza

In un mondo del lavoro in rapido mutamento, anche la gestione aziendale della salute è soggetta a una trasformazione. Questi cambiamenti si esplicano su tre livelli:

- nuovi campi tematici (ad es. boundary management, autoriflessione);
- nuovi approcci (ad es. modo più diretto di rivolgersi ai collaboratori, coach digitali);
- nuovo orientamento (dalla protezione delle persone particolarmente a rischio alla generale promozione della salute e a una maggiore efficienza per tutti).

Il coworking dalla prospettiva della gestione aziendale della salute

| | |
|------------------------|--|
| Salute sociale | <ul style="list-style-type: none">- Essere parte di una comunità- Gestire il livello d'intensità delle interazioni- Casa per i team diffusi- Resilienza grazie alle reti locali- Incontri e scoperte casuali- Relazioni di fiducia vissute in prima persona |
| Salute psichica | <ul style="list-style-type: none">- Struttura della giornata- Meno stress da pendolarismo- Boundary management- Avere diverse linee di azione- Sviluppo personale- Isolamento e concentrazione |
| Salute fisica | <ul style="list-style-type: none">- Offerte di vitto- Offerte di movimento- Arredi ergonomici- Clima della stanza sano- Recupero |

Dal punto di vista della gestione aziendale della salute, il coworking va considerato come un luogo di lavoro fuori dall'area d'influenza delle imprese. A differenza dell'home office, negli spazi di coworking professionali, tuttavia, i requisiti fondamentali di un posto di lavoro sano sono soddisfatti. Non si tratta solo dell'ergonomia e del clima della stanza (salute fisica), ma anche di aspetti come il mantenimento di certe strutture e la possibilità di isolarsi (salute psichica), nonché del sentirsi integrati in una comunità e di vivere incontri pianificati o casuali (salute sociale). Inoltre, il coworking rappresenta una linea d'azione aggiuntiva che permette agli individui di assumersi una responsabilità personale per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro.

A questi aspetti positivi del coworking in termini di benessere individuale si contrappone però il rischio che le relazioni sociali all'interno del team vengano indebolite dall'assidua frequentazione di luoghi terzi e che ciò generi altresì una sensazione di incertezza o una perdita di orientamento. La condizione essenziale perché gli aspetti positivi del coworking prevalgano consiste pertanto in un approccio lungimirante all'introduzione del nuovo scenario costituito dal coworking, in un rigoroso accompagnamento da parte della direzione e in una cultura improntata alla fiducia reciproca e alla responsabilità personale, in cui si possano affrontare apertamente le tensioni.

«La postazione di lavoro singola in ufficio sarà meno richiesta in futuro. I collaboratori hanno imparato ad apprezzare l'autonomia nell'organizzazione del lavoro. In futuro verranno in ufficio in modo più mirato, quando cercheranno una vera collaborazione.»

Lara Feiler

Nuovo scenario e aiuto alla trasformazione

Il passaggio da una cultura tradizionale del lavoro in presenza a nuove forme di collaborazione caratterizzate da una maggiore libertà organizzativa dei singoli impegna in egual misura collaboratori e dirigenti. Occorre applicare una procedura esplorativa alla sperimentazione delle nuove possibilità e negoziare a livello di team le nuove regole del gioco. Il lavoro in luoghi terzi offre opzioni interessanti sia per le organizzazioni che hanno una scarsa esperienza con le forme di lavoro flessibili, sia per quelle già più avanzate. Sarebbe sbagliato ritenere che il coworking sia adatto solo alle ditte con collaboratori che hanno già una forte dimestichezza con i luoghi di lavoro alternativi fuori dall'ufficio. Il coworking può anzi essere impiegato come un aiuto mirato alla trasformazione, che consente di sperimentare in modo «sano» forme di lavoro decentrate, nell'ottica di una prova controllata, senza dover rinunciare completamente alle strutture giornaliere, all'inserimento nelle reti sociali e a un ambiente di lavoro professionale.

«Per il dipendente il coworking è la principale integrazione dell'home office e del posto di lavoro in ufficio. Se lo spazio di coworking è vicino al domicilio, i dipendenti dovranno viaggiare meno, guadagnando tempo da utilizzare diversamente, ad esempio per la famiglia, gli hobby o le attività fisiche. Inoltre, avranno più energie, perché le autostrade intasate e i treni superaffollati causano stress. È un sollievo poterne fare a meno una o due volte alla settimana.»

Elisabeth Hirtl

«Siamo nel bel mezzo di una fase di transizione e attualmente non sappiamo cosa ci aspetta. Una cosa però è certa ed è che c'è stato un cambio di mentalità. Negli ultimi mesi molte persone si sono rese conto di poter lavorare ovunque. In futuro sceglieranno con più consapevolezza il posto di lavoro che si adatta meglio alla loro attività e alle loro esigenze.»

Alexandra Kühn

2. INTRODUZIONE

2.1. Prefazione

BARBARA JOSEF

Autrice dello studio e cofondatrice del Coworking Institut

Il tema del coworking, soprattutto dalla prospettiva delle imprese, mi affascina da anni. Ho fatto i primi studi al riguardo nel 2016 e nel 2019, nell'ambito della mia tesi all'Università di San Gallo. Il terzo studio, vale a dire il presente, nasce sotto auspici del tutto nuovi. Il 2020 rappresenta senza dubbio una cesura, non solo nella storia recente del coworking, ma in generale per quanto riguarda la nostra concezione di lavoro e collaborazione. A causa della pandemia abbiamo acquisito una nuova visione delle possibilità e dei limiti del lavoro diffuso che ha allargato e posto radicalmente in discussione la concezione che avevamo finora del fenomeno.

Il dibattito sull'impiego razionale delle nuove tecnologie, su un utilizzo più consapevole delle infrastrutture di trasporto e il conseguente concetto di coworking il più possibile vicino al luogo di domicilio, di per sé, non è nuovo. Attraverso le esperienze e le restrizioni legate alla Covid-19, quelle che prima erano semplici parole dalla sera alla mattina sono diventate opzioni reali. Anche se al momento abbiamo ancora un quadro molto confuso del nuovo mondo del lavoro, una cosa è chiara sin da oggi: indietro non si torna. Le esperienze dei mesi scorsi hanno indotto un ripensamento sia nei collaboratori, sia nelle persone che prendono le decisioni per le imprese. La massima sfida consiste ora nel conciliare queste due prospettive e nell'imboccare con coraggio nuove strade.

Personalmente, la Covid-19 mi ha dato l'opportunità di vivere effettivamente il coworking – e questo ben oltre l'utilizzo che abbiamo fatto finora degli spazi di coworking come luoghi per tenere workshop o condurre interviste nell'ambito di progetti pilota. Dopo anni di lavoro da nomade digitale in treno, presso i clienti, nei bar e in home office, ho vissuto un anno in coworking, cosa che senza la pandemia non sarebbe mai stata possibile con questa intensità. Immergersi in una coworking community in un'epoca in cui le strutture sociali hanno acquisito un'importanza enorme mi ha fornito una preziosa ispirazione per questo terzo studio.

Il presente documento è dedicato al tema «Opportunità potenziali del coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute». Fino a poco tempo fa, il coworking non entrava nei radar dei decisori aziendali. Di conseguenza, questo tema è assente sulla mappa della gestione aziendale della salute. Ripensare il lavoro significa anche uscire dalla dicotomia tra ufficio e home office e prendere in esame nuovi luoghi di lavoro e la loro efficacia. È utile soprattutto quando questi luoghi offrono opportunità potenziali per le imprese e i collaboratori.

Attendo le vostre considerazioni a questo riguardo. Il «new work» diventerà realtà quando saremo in grado di formarci un quadro comune partendo da visioni individuali del futuro.



ANGELO EGGLI

CEO Visana

Da anni parliamo del «lavoro 4.0», eppure molti cambiamenti sono diventati visibili e percepibili solo negli ultimi mesi. Con il presente studio affrontiamo in modo mirato la questione di come collaborare oggi e in futuro e come riuscire a porre al centro del nuovo mondo del lavoro l'essere umano sano. Perché una cosa mi è chiara: avendo cura degli esseri umani abbiamo cura anche delle organizzazioni e poniamo le fondamenta per un cambiamento razionale da cui tutti trarranno beneficio.

Visana è la datrice di lavoro di circa 1400 collaboratrici e collaboratori. In tale veste, desideriamo mettere in pratica nuove forme di lavoro senza accettare compromessi in relazione alla salute del personale. Come partner per la salute di oltre 845'000 clienti privati e 16'000 clienti aziendali, ci impegniamo con passione a favore di una collaborazione sana – oggi e domani. Con la domanda «Quali opportunità potenziali offre il coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute?» desideriamo lanciare insieme a voi uno sguardo sul mondo del lavoro di domani. Vi auguro una buona lettura – a casa, in ufficio, in treno o magari in uno spazio di coworking.



SANDRA BITTEL

Responsabile Gestione aziendale della salute Visana



Il presente documento riunisce in sé due tematiche apparentemente agli antipodi: la gestione aziendale della salute, le cui origini risalgono fino ai tempi dell'industrializzazione, e il coworking, una forma di lavoro appartenente all'era digitale. Ma non solo la storia della nascita di queste due tematiche è molto diversa, bensì anche la prospettiva degli attori che ne costituiscono la forza trainante. Mentre la gestione aziendale della salute adempie l'obbligo di assistenza delle imprese nei confronti dei loro collaboratori e collaboratrici, il movimento del coworking è stato lanciato da freelancer ed esponenti di microimprese che volevano creare una community e sfuggire all'isolamento dell'home office.

Inizialmente, nel mirino della gestione aziendale della salute c'era la salute fisica. Solo in una seconda fase ci si è occupati della salute psichica e sociale. Nel coworking, sin dal primo giorno si è trattato di collegare fra loro le persone e di essere consapevoli che l'inserimento in strutture sociali sane costituisce un presupposto essenziale per la creatività, la capacità innovativa e la produttività.

Lo studio presentato mostra che, malgrado le diverse origini, tra le due tematiche esiste un enorme potenziale sinergico. In un'economia nazionale come quella svizzera, che si trasforma sempre più in un luogo di conoscenza e innovazione, conviene riflettere sulle opportunità potenziali di luoghi terzi – per il bene delle persone e delle imprese. Se lavoro e collaborazione cambiano, anche la gestione aziendale della salute deve tenere il passo.

**«Per il post-Covid-19,
molti non vedono l'ora di
ritrovare lo slancio che si crea
con la collaborazione, lo stare
insieme, la vicinanza fisica. Penso
che in futuro questo sarà sempre
più un tema trainante.»**

Lara Feiler

2.2. Lo studio

Metodologia

I fatti, le conoscenze e le stime presentate in questo documento si basano su una vasta ricerca realizzata su pubblicazioni e studi nazionali e internazionali e su interviste con undici esperti ed esperte¹. Sia la ricerca bibliografica, sia le interviste si sono svolte nel periodo compreso tra ottobre 2020 e febbraio 2021. Le interviste semistrutturate agli esperti e alle esperte, basate su linee guida, sono state effettuate mediante video-conferenza e hanno avuto una durata che va dai 45 ai 60 minuti. Sono state registrate e successivamente trascritte, codificate e valutate sul piano qualitativo e interpretativo.

Il contenuto delle interviste ruota attorno a diversi fulcri tematici e agli assi di esperienza e di ricerca degli esperti e delle esperte consultati. Sono state rivolte domande a esperti ed esperte dei settori coworking, psicologia del lavoro, gestione del personale, business innovation, workplace management, promozione della salute e gestione aziendale della salute. In sostanza, si è trattato di rilevare opportunità e rischi delle nuove forme di collaborazione, con un particolare accento sul coworking, e di analizzarne le ricadute sulla salute fisica, psichica e sociale dei collaboratori.

Questo documento di lavoro non ha alcuna pretesa di completezza. Mira piuttosto a presentare alternative al lavoro in modalità «corporate office», ossia svolto in azienda, e «home office», ovvero svolto da casa, nonché a consentire un approfondimento del coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute. La scelta della bibliografia è stata eseguita in base alla valutazione della sua rilevanza per gli attori che si occupano di nuove forme di collaborazione e promozione della salute.

«La gestione aziendale della salute ha spesso lo stesso problema di un'assicurazione: ci si accorge che esiste solo quando uno non sta bene e ha bisogno di aiuto.»

Eric Bürki

¹ Nello studio prendono la parola dodici tra esperti ed esperte, ma solo undici di loro sono stati intervistati. Gli aspetti giuridici del coworking vengono illustrati in un sottocapitolo a sé dal Dott. André Bloch, esperto di diritto del lavoro.

Obiettivi dello studio

Illustrare gli sviluppi nel campo del «new work»

Comprendere il potenziale del coworking

Identificare le opportunità e i rischi potenziali del coworking

Occuparsi del coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute

Elaborare raccomandazioni per imprese, dirigenti e collaboratori

2.3. Ringraziamento agli esperti e alle esperte

Per questo studio siamo riusciti a ottenere la collaborazione di esperti ed esperte leader nel campo del «new work». Insieme a loro abbiamo ragionato sui tanti aspetti del coworking e di una collaborazione sana. Apprezziamo il fatto che abbiano condiviso con noi le loro opinioni e conoscenze. Ringraziamo:



**Prof.ssa Dott.ssa
Andrea Back**

Professoressa e Direttrice
dell'Istituto di informatica
economica dell'Università
di San Gallo



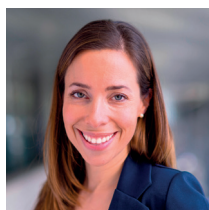
Elisabeth Hirtl

Direttrice e fondatrice
di Wunderraum AG,
cofondatrice di
Coworking Institut



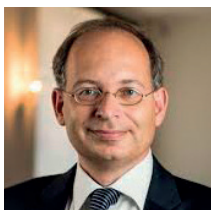
Prof. Dott. Georg Bauer

Responsabile del reparto
«Public & Organizational
Health» del Center for
Salutogenesis,
Università di Zurigo



Alexandra Kühn

Direttrice
«Iniziativa Work Smart»
(fino a fine aprile 2021)



Dott. iur. André Bloch

Avvocato,
studio legale
«Suter Howald»,
Zurigo



Martina Novo

Head of Health &
Care Expertise,
Swisscom (Svizzera) SA



Marc Brechbühl

Direttore,
Motio
Gesundheitsförderung AG



Prof. Dott. Hartmut Schulze

Direttore dell'Istituto di ricerca e
sviluppo della cooperazione,
Scuola universitaria di
psicologia applicata



Eric Bürki

Responsabile Training &
Support, specialista GAS,
Promozione Salute
Svizzera



**Prof.ssa Dott.ssa
Antoinette Weibel**

Professoressa di Gestione del
personale, Direttrice dell'Istituto di
ricerca per il lavoro e i mondi del
lavoro dell'Università di San Gallo



Lara Feiler

Psicologa del lavoro
e delle organizzazioni,
Workplace Consultant
presso Vitra AG



Prof. Dott. Lukas Windlinger

Docente e responsabile
del gruppo di ricerca
«Workplace Management»,
Istituto di Facility Management,
ZHAW

**«Ritengo che l'atmosfera
positiva e valorizzante,
con incontri casuali, nuove idee
e gesti inattesi, sia benefica
per la psiche e stimolante
per il lavoro.»**

Elisabeth Hirtl

2.4. Il Coworking Institut

Nell'autunno del 2019 è nata l'idea di raggruppare le competenze sul tema del coworking. L'idea è diventata realtà all'inizio del 2021, con la costituzione del Coworking Institut a cura di Barbara Josef, Maria Bassi ed Elisabeth Hirtl.

L'obiettivo del Coworking Institut consiste nel promuovere il movimento del coworking. Si vogliono rendere accessibili esperienze e conoscenze, portare avanti progetti comuni e mettere in rete tra loro gli attori e le attrici rilevanti. In collaborazione con alcuni partner forti, vengono identificate le opportunità ed elaborate raccomandazioni.

Il Coworking Institut si impegna a favore di un'economia e una società robuste che affrontano in modo previdente e responsabile i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro. Esso assiste individui e organizzazioni che vogliono realizzare il loro potenziale innovativo e sanno accettare i mutamenti. Su tutto domina il desiderio di uno stare insieme sano.

Partner di ricerca



Partner nella pratica



Partner di rete



«Avere le persone giuste al momento giusto nel posto giusto è una delle principali missioni che la crisi legata alla Covid-19 ha creato, non solo sul piano infrastrutturale, ma anche dal punto di vista organizzativo. In altre parole: il community management, che abbiamo imparato a conoscere con il coworking, prenderà piede nelle normali organizzazioni di lavoro.»

Lukas Windlinger

3. ASPETTI PRINCIPALI DEL COWORKING IN SINTESI

Il termine coworking è stato coniato nel 2005 a San Francisco da Bradley Neuberg. I predecessori del coworking sono gli uffici condivisi, i business center e le sale di lettura di biblioteche e circoli (business club).

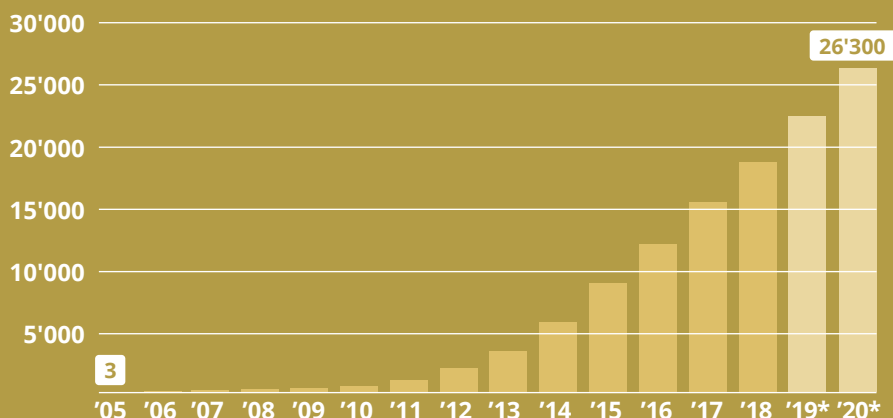
Gli spazi di coworking sono luoghi neutri gestiti da organismi privati, pubblici o da partnership pubblico-privato, dove lavoratori dipendenti e indipendenti possono lavorare fianco a fianco o in modo collaborativo. I locali sono utilizzati da individui, team o gruppi trasversali all'organizzazione durante una specifica fase di un progetto o a tempo indeterminato, come ambiente di lavoro esclusivo o integrativo (Josef e Back 2019).

Il coworking è molto di più di un «office as a service» o una scrivania che si paga solo quando serve. Il movimento del coworking si distingue per i seguenti valori, ai quali si orientano gestori e utenti:

- comunità
- apertura
- collaborazione
- sostenibilità
- accessibilità

In Svizzera il coworking si conosce dal 2007. Il Citizen Space, primo spazio di coworking svizzero, è stato aperto da Jürg Rohner nel complesso «Steinfels» (Steinfels-Areal) a Zurigo.

Diffusione degli spazi di coworking dal 2005



Secondo Deskmag, a fine 2020 in tutto il mondo esistevano circa 26'300 spazi di coworking, 365 dei quali in Svizzera. La crescita, inizialmente esponenziale, tende ad appiattirsi. Tuttavia, a quelli esistenti si aggiungono continuamente nuovi spazi, sia nelle aree urbane che in quelle rurali.

*Stima

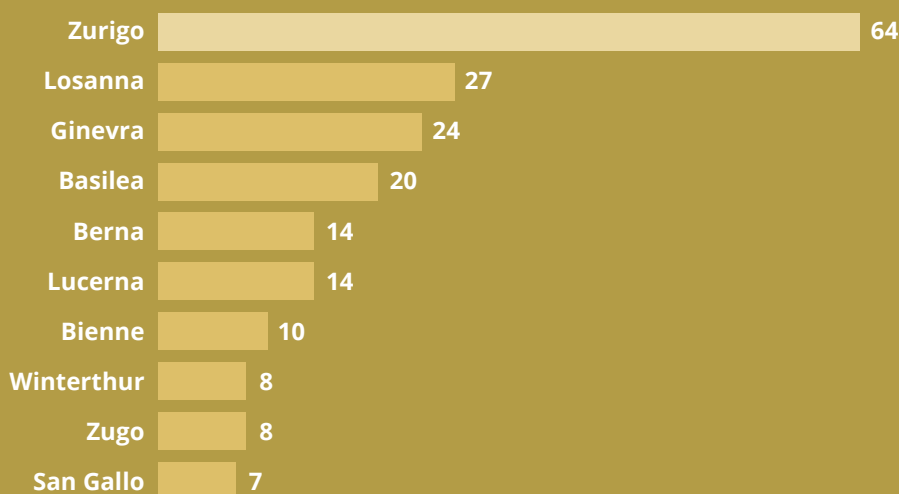
Fonte: Handelszeitung/Wüst Partner/ Statista, stato ottobre 2020

Si presume che la pandemia da Covid-19 dia una spinta alla nascita di spazi di coworking, soprattutto nelle aree rurali, dove temi come il lavoro decentrato e la prevenzione della mobilità inutile hanno acquisito nuova importanza.

Negli spazi di coworking si incontrano persone con un'attività ad alta intensità di conoscenza. In Svizzera, rientra in questa categoria circa il 55% dei 5,09 milioni di lavoratori dipendenti e indipendenti.

Mentre in origine negli spazi di coworking erano di casa freelancer e microimprese alla ricerca di un'alternativa all'isolamento dell'home office, da circa cinque anni a questa parte è in forte aumento la percentuale di rappresentanti di PMI e grandi imprese, i quali utilizzano gli spazi di coworking individualmente in aggiunta alla sede aziendale e all'home office. Inoltre, un numero sempre maggiore di ditte affitta spazi dedicati in spazi di coworking. La quota di clienti aziendali ammonta in tutto il mondo a circa il 25% della domanda generale, con tendenza all'aumento (fonte: Deskmag 2019).

Gli spazi di coworking registrano un boom soprattutto nelle aree urbane



Fonte: Handelszeitung/Wüst Partner/
Statista (stato ottobre 2020)

«Il “task-technology fit” è un tema molto importante su cui pochi collaboratori vogliono riflettere. In cucina è facilissimo: nessuno prende un coltellino per tagliare una verdura grossa. Sul posto di lavoro ci sono molti attrezzi specifici. Quel che oggi si fa con le e-mail è un gigantesco spreco di produttività. Ci sono strumenti migliori. Se le imprese investissero del tempo in task-technology fit insieme ai loro collaboratori, avrebbero un enorme vantaggio.»

Andrea Back

4. LAVORO E COLLABORAZIONE NEL «MONDO POST-COVID»

La Svizzera in cammino verso l'era digitale

Le forme di lavoro flessibili e la collaborazione decentrata avanzano in tutto il mondo. I principali motori trainanti di questi cambiamenti sono la trasformazione digitale, il cambiamento dei valori sociali e il dibattito sui cambiamenti climatici, nel quale si inserisce anche una mobilità più intelligente. La dissociazione di spazio e tempo a livello di lavoro è un tema di grande rilevanza anche per la Svizzera. Il nostro Paese è annoverato infatti tra le economie leader per quanto riguarda l'alta percentuale di lavoratori che svolgono attività ad elevata intensità di conoscenza e dispongono quindi di una certa autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro in termini di spazio, tempo e contenuti (World Economic Forum, 2020). Il nocciolo della questione non è però l'home office, quanto piuttosto l'esigenza ben più importante di trovare un equilibrio tra le esigenze degli individui, delle organizzazioni e dell'ambiente. Le forme di lavoro flessibili hanno enormi possibilità di creare presupposti ottimali per la produttività e la forza innovativa delle organizzazioni, di aumentare nel contempo il benessere dei collaboratori e delle collaboratrici e di garantire una gestione attenta delle risorse naturali. A queste opportunità potenziali

si contrappone tuttavia il rischio della perdita della solidarietà che si ha quando i collaboratori o le imprese sfruttano unilateralmente la flessibilità senza riuscire a tenere un dialogo collaborativo sull'organizzazione del nuovo tipo di cooperazione.

Definizione di «lavoro 4.0» / «new work»

I termini «lavoro 4.0», «new work» o «nuovo lavoro» riassumono i processi di cambiamento del mondo del lavoro in atto nell'era digitale. Mentre il concetto di «lavoro 4.0» fa riferimento alla quarta rivoluzione industriale, quelli di «nuovo lavoro» e «new work» risalgono al filosofo austro-statunitense Frithjof H. Bergmann, che all'inizio degli anni Ottanta ha dato vita al movimento new work nella città automobilistica di Flint, nel Michigan. In risposta alla progressiva automatizzazione e alla conseguente perdita di posti di lavoro, Bergmann creò numerosi centri per il nuovo lavoro. Affrontò anche in maniera intensiva la questione del senso, della libertà individuale e dell'autodeterminazione, cercando di delineare una controproposta a quella che era allora la concezione del lavoro.

Oggi questi termini vengono utilizzati come sinonimi per i cambiamenti riguardanti le dimensioni individuo, organizzazione e società nel mondo del lavoro. Per quanto concerne la trasformazione digitale, si distingue tra «automatizzazione» e «augmentation». Con l'automatizzazione, le macchine svolgono certe operazioni autonomamente, mentre con l'augmentation l'essere umano è assistito dalle macchine.

In un'ottica di economia aziendale, ci si concentra per lo più sulle tre leve della cultura dell'organizzazione, degli spazi e delle tecnologie, la cui interazione determina la realtà del lavoro all'interno delle organizzazioni.

Fonte: Wikipedia e ricerche proprie

«Che la collaborazione solo online possa funzionare sorprendentemente bene l'abbiamo appreso durante il confinamento. Mi sono chiesta perché nonostante ciò desidero ancora vedere le persone in carne e ossa. Penso che sia semplicemente un bisogno primario dell'essere umano. Sicuramente siamo tutti diversi, ma io ho bisogno di una dose minima di contatto umano. C'entra anche con il mio benessere psichico. Altrimenti mi sento come ingabbiata, isolata.»

Andrea Back

Da anni, diversi attori si impegnano a favore della promozione di forme di lavoro flessibili e decentrate. Ad esempio l'Iniziativa Work Smart, creata nel 2009 come Giornata nazionale dell'home office, oppure la cooperativa Village Office, costituita nel 2016, che si è dedicata all'istituzione di una rete di coworking estesa in tutta la Svizzera e alla conseguente riduzione dei flussi di traffico. Un altro importante attore, che difende primariamente gli interessi dei gestori e degli utenti degli spazi di coworking, è Coworking Switzerland, un'associazione che ha iniziato la sua attività nel 2015 con l'obiettivo di riunire le forze e sensibilizzare le persone sul tema del coworking.



La Covid-19 come incentivo alla flessibilità

Fino al 2020, l'anno della pandemia, in Svizzera si è osservato un costante aumento del numero di lavoratori flessibili, seppure con una tendenza all'appiattimento della curva. Secondo lo studio FlexWork 2020 della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale, prima del confinamento, nella primavera 2020, il 41% degli occupati con un'attività a elevata intensità di conoscenza svolgeva già un lavoro flessibile e trascorrevano quindi una parte dell'orario di lavoro (almeno mezza giornata alla settimana) in un altro luogo, per lo più a casa. Solo dopo che il Consiglio

federale ha formulato la raccomandazione, ovvero l'obbligo, di lavorare da casa, il movimento è diventato tema di discussione. Durante il confinamento, la quota di persone che svolge parte della propria attività in un luogo diverso dalla sede di lavoro è balzata al 58%.

Alla sostituzione segue la trasformazione

La situazione creata dalla pandemia ha provocato nelle imprese, laddove possibile, un improvviso passaggio dalla collaborazione fisica a quella virtuale. Le organizzazioni che disponevano già di soluzioni digitali per le postazioni di lavoro, come le videoconferenze o gli strumenti di collaborazione sociale (social collaboration tool), sono state avvantaggiate all'inizio della pandemia. Numerosi studi dimostrano che nel complesso il trasferimento del lavoro intellettuale all'home office è riuscito bene e senza consistenti perdite di produttività. Questo bilancio positivo va comunque relativizzato: sebbene la collaborazione soltanto virtuale abbia funzionato sorprendentemente bene grazie all'eccezionale impegno di tutti, essa è da intendersi più come una reazione temporanea a una situazione di crisi che non come una soluzione permanente. Molte organizzazioni si sono limitate a sostituire i processi fisici con quelli virtuali, senza esaminarli a fondo e senza ridefinire procedure, ruoli e interfacce. Perché le forme di lavoro flessibili possano essere impiegate in modo sostenibile per il bene dei collaboratori e delle imprese, occorrono tuttavia processi consapevoli di riflessione e trasformazione.

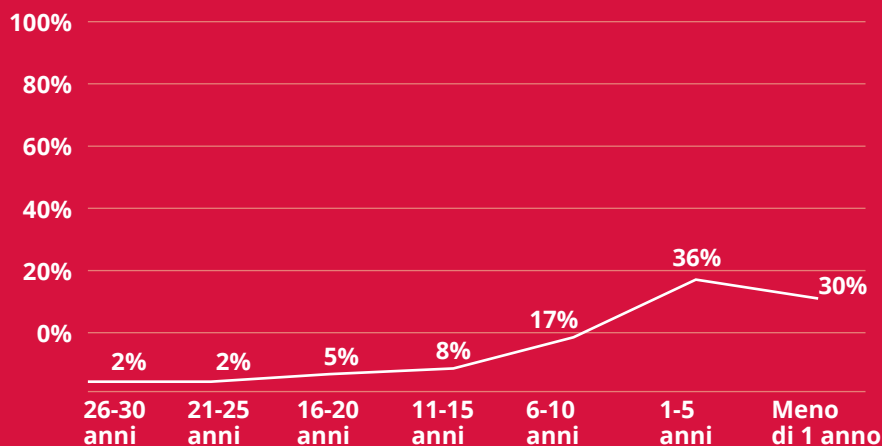
«Forse in fondo una cultura aziendale "in loco" non serve poi così tanto come abbiamo sempre pensato...»

Antoinette Weibel

«La trasformazione digitale è inarrestabile, ma sta a noi mettere la salute dell'essere umano al centro del nostro agire anche in futuro.»

Marc Brechbühl

Da quanto tempo gli occupati svizzeri svolgono un lavoro flessibile?



Secondo uno studio della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale, la maggioranza degli occupati svizzeri svolge un lavoro flessibile solo da cinque anni.

Frequenza

Fonte: FHNW FlexWork Survey, Iniziativa Work Smart / novembre 2020 (FlexWork Survey 2020; work-smart-initiative.ch; n=2000 partecipanti, 439 imprese)

Avanza la collaborazione ibrida

Numerosi studi, a livello sia internazionale che locale, affrontano la questione delle future modalità di collaborazione. La maggior parte delle indagini si concentra innanzitutto sui luoghi di lavoro, giungendo alla conclusione che anche in futuro, indipendentemente dalla pandemia, i collaboratori desidereranno lavorare maggiormente da casa. L'ideale sarebbe circa due giorni o due giorni e mezzo alla settimana di home office (Gensler U.S. Studie 2020; gfs Bern Homeoffice-Barometer 2020; Deloitte 2020).

Anche se queste analisi sono un forte indicatore del fatto che le aspettative dei collaboratori sono cambiate irreversibilmente in seguito alle esperienze legate alla Covid-19, offrono comunque scarsi appigli concreti su cui basarsi per impostare la collaborazione futura. I motivi sono due. In primis, occorre conciliare le aspettative individuali dei lavoratori con le esigenze delle imprese, ovvero con i requisiti concreti dei vari campi di attività. In secondo luogo, mettendo a confronto unilateralmente l'ufficio con l'home office, esse trascurano i luoghi di lavoro alternativi e quindi le soluzioni innovative.

«La gestione aziendale della salute distingue tra gli interventi orientati al comportamento e il piano dei rapporti. Finora si è cercato soprattutto di influire sui rapporti. Alla luce della rivoluzione in corso, il piano del comportamento diventa sempre più importante. Tuttavia, è quasi più difficile mettere in atto un cambio di comportamento, poiché le persone agiscono in modi completamente diversi.»

Eric Bürki

Confini sfumati e nuove competenze

In passato, l'obiettivo di evitare inutili mobilità e perdite di tempo causate dal pendolarismo veniva perseguito attraverso l'home office, dove in genere la vita lavorativa si mischiava a quella privata. In un contesto come questo emergono atteggiamenti diversi: i soggetti «integratori» aspirano consapevolmente a raggiungere un intreccio in termini di spazio e tempo tra lavoro e tempo libero, mentre chi ha un approccio da «separatore» tendenzialmente vive questa situazione come una fonte di stress (vedi riquadro «Boundary management»). Lo stress può aumentare se a casa non c'è un posto dove isolarsi per lavorare indisturbati e se non si chiarisce in modo esplicito quali sono le attese nei confronti dei collaboratori in fatto di reperibilità per gli interlocutori interni ed esterni.

Per una strategia lungimirante del posto di lavoro che punti al benessere di collaboratori e imprese, è importante fare un esame complessivo dei diversi luoghi di lavoro che vada oltre la contrapposizione di ufficio e home office e coinvolga anche luoghi terzi, come gli spazi di coworking o il lavoro presso clienti, partner e fornitori. Mentre sull'home office sono state fatte molte pubblicazioni sin dall'emergere del fenomeno del telelavoro² alla fine degli anni Sessanta, il tema relativamente giovane del coworking non è ancora stato indagato a fondo, soprattutto dal punto di vista delle imprese. Di seguito affrontiamo gli spazi di coworking come luoghi di lavoro alternativi.

² Il termine «telelavoro» è non solo più vecchio, ma ha anche un significato diverso dal concetto di home office. Secondo la definizione iniziale, per telelavoro si intendeva il lavoro svolto esclusivamente da casa, mentre lavorare in home office significa lavorare occasionalmente da casa, in aggiunta al lavoro nell'ufficio aziendale.



Primo luogo:
coworking
office



Secondo luogo:
home office



Terzo luogo:
coworking



Quarto luogo:
ecosistema

Analisi complessiva dei luoghi di lavoro
dal punto di vista delle imprese

In base ad Amstutz e Schwehr (2014)

Boundary management

Il concetto di «boundary management» si deve alla sociologa Christena Nippert-Eng (1996), la quale ha spiegato che gli esseri umani si possono classificare in due tipologie, quando si ha l'esigenza di disegnare un confine tra il lavoro e la vita privata. I «separator» auspicano una netta divisione in termini di spazio e tempo tra lavoro e tempo libero, mentre gli «integrator» vedono un vantaggio nella sovrapposizione di lavoro e tempo libero. Ai fini del benessere individuale, è essenziale che una persona conosca le proprie preferenze e riesca ad attuare tattiche corrispondenti. Quest'ultimo aspetto non dipende solo dalle competenze di autogestione, ma anche da quanto queste preferenze vengano rispettate e appoggiate sia dall'ambiente lavorativo sia in privato.

I dirigenti che incoraggiano i propri collaboratori a fare una riflessione su questo punto e dialogano con loro riguardo alla gestione delle diverse esigenze all'interno del team danno un grosso contributo a una collaborazione più sana (vedi anche «Raccomandazioni»).



Segmentator



Integrator

Fonte: Christena Nippert-Eng (1996)

«Bisognerebbe perlomeno istruire i collaboratori sul boundary management. Si può fare anche online. Vari studi mostrano che sono soprattutto i giovani ad avere difficoltà a scindere il lavoro dalla vita privata. L'altro aspetto è l'auto-danneggiamento interessato. Fuori dall'ufficio aziendale, le persone tendono a lavorare di più.»

Eric Bürki

«Il coworking consente di organizzare consapevolmente la mobilità e di godere di un margine di decisione nettamente più ampio. Offre quindi nuove possibilità d'azione. Posso decidere di non recarmi in sede, senza dover necessariamente lavorare da casa, se non voglio.»

Hartmut Schulze

4.1. La nascita del coworking

Sin dal 1989 il sociologo americano Ray Oldenburg si è occupato del concetto dei «third places», anche se non in un contesto lavorativo (Oldenburg, 1989). Con questa espressione ha definito i luoghi che non rappresentano né un «first place» (casa) né un «second place» (luogo di lavoro), precisando che tali luoghi terzi sono decisivi tra l'altro per lo sviluppo della società e della democrazia.

Il termine coworking è stato utilizzato per la prima volta nel 2005 dallo sviluppatore di software Brad Neuberg in un blog (Neuberg, 2005). Neuberg intendeva così descrivere un concetto ideato da lui stesso per unire il meglio di due mondi: la libertà e l'indipendenza dei lavoratori autonomi affiancata alla struttura e al senso di comunità che apprezzava nel rapporto di lavoro dipendente. Sebbene Neuberg sia considerato il creatore ufficiale del concetto di coworking, l'idea di «working alone, together» (Spinuzzi, 2012), ovvero delle infrastrutture d'ufficio condivise, era nata ben prima. Sin dal 1978 esisteva a New York un'analoga offerta per scrittori e giornalisti che portava il nome di «The Writers Room» (Schürmann, 2013). In alcune fonti la nascita del coworking si fa risalire addirittura al XVII secolo. I più noti precursori del coworking sono i «serviced office», vale a dire i business center e l'office sharing, anche se in termini di motivazioni e di concetti d'uso si differenziano nettamente dal coworking.

«Il coworking rappresenta un grosso valore aggiunto in particolare per chi desidera separare il lavoro dal tempo libero e abita lontano dalla sede principale dell'azienda o dal corporate office. Insomma, per coloro che desiderano utilizzare un ambiente professionale vicino al loro domicilio. Professionale soprattutto in termini di ergonomia.»

Lara Feiler

Definizione di coworking

«Gli spazi di coworking sono luoghi neutri gestiti da organismi privati, pubblici o da partnership privato-pubblico, dove lavoratori dipendenti e indipendenti possono lavorare fianco a fianco o in modo collaborativo. I locali sono utilizzati da individui, team o gruppi trasversali all'organizzazione durante una specifica fase di un progetto o a tempo indeterminato, come ambiente di lavoro esclusivo o integrativo» (Josef e Back, 2019).

Il movimento del coworking non individua la sua principale missione nella concessione in affitto di posti di lavoro e locali. Gli interessa piuttosto la messa in rete dei singoli attori e la cura mirata della community. Questo aspetto è importante soprattutto per il fatto che molti utenti degli spazi di coworking sono autonomi o non sono in affari da lungo tempo, quindi l'inserimento nelle reti e l'accesso a strutture sociali rappresentano fattori di successo decisivi per loro.

Mentre nei primi anni i freelancer che si adoperavano a favore del movimento del coworking erano mossi soprattutto da motivi idealistici, man mano che aumentava il grado di maturazione del tema progrediva anche la professionalizzazione e i gestori degli spazi di coworking espandevano la loro offerta di spazi e servizi. Questa fase di professionalizzazione è stata contraddistinta in modo emblematico dall'emergere di nuovi attori, come la ditta WeWork. Fondata nel 2010, WeWork è oggi presente a livello globale con 859 sedi in 38 Paesi (situazione a febbraio 2021). Seppure le catene di coworking emergenti si differenzino nettamente dal movimento della prima ora per quanto riguarda le motivazioni primarie, questi nuovi soggetti hanno conferito al tema del coworking una visibilità e un'attenzione sensibilmente maggiori, favorendone ulteriormente la crescita.

Il coworking in concreto: diversi modelli di utilizzo

Flex desk

Posti di lavoro situati in un'area aperta e utilizzabili secondo necessità. Di norma vengono forniti su abbonamento o con tariffe flat. L'offerta flex desk comprende in genere diverse aree (community space, locali appartati, ecc.) che si possono condividere.

Fix Desk

Posto di lavoro personale affittato a una persona o un'impresa.

Ufficio singolo

Locale chiuso, che può essere affittato in esclusiva temporaneamente o a tempo indeterminato.

Ufficio per team

Locale chiuso che può essere affittato in esclusiva da un team per un progetto o a tempo indeterminato.

Meeting space

Utilizzo esclusivo di sale riunioni, locali creativi o per workshop nell'ambito di un evento. A seconda delle esigenze vengono proposti anche impianti tecnici, materiali per i moderatori o catering.

Event space

Utilizzo esclusivo di un intero spazio di coworking o di determinate superfici, spesso fuori dai normali orari di apertura.

Corporate coworking: le aziende scoprono i luoghi terzi

Non solo sul fronte degli attori si individuano grandi trasformazioni, anche il gruppo target è cambiato costantemente nel corso del tempo. Circa dieci anni dopo l'apertura del primo spazio di coworking, anche le aziende hanno iniziato a interessarsi sempre più a questi luoghi terzi. Per loro, la motivazione della fuga dall'isolamento dell'home office era però meno rilevante, in quanto la maggior parte possedeva uffici propri. Erano invece più stimolate dall'idea di usare il coworking come catalizzatore di una svolta culturale e come strumento per promuovere l'innovazione.

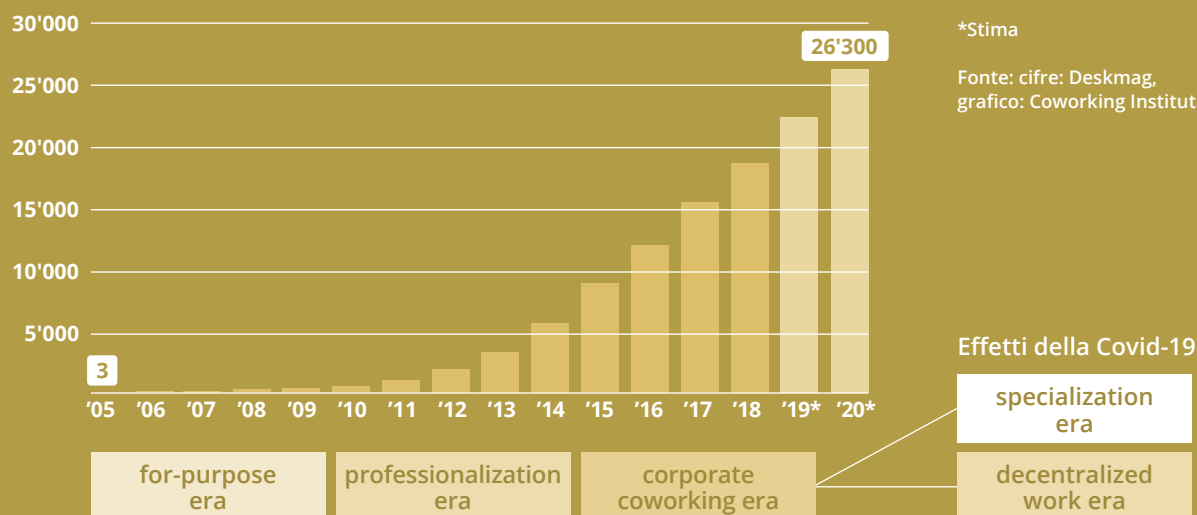
«Una condizione essenziale per il successo della gestione aziendale della salute è il supporto dei superiori.»

Marc Brechbühl

«Un vantaggio è l'identità imprenditoriale che viene trasmessa. Lavorando insieme a imprenditori e operatori di start-up, mi sento anch'io un po' come loro.»

Georg Bauer

Diffusione degli spazi di coworking dal 2005



Il sogno di un ufficio sotto casa

Prima della Covid-19, tutto faceva pensare che la fase successiva del coworking sarebbe stata una specializzazione tematica. Così, l'associazione Swiss Edtech Collider con sede a Losanna si è dedicata in modo mirato alle start-up che operano nel campo della formazione e della tecnologia. Attualmente, però, si prevede che il trend del lavoro decentrato prenderà ancora più piede. Sebbene organizzazioni come la cooperativa Village Office abbiano cercato, fin dalla costituzione nel 2016, di convincere i decisori all'interno delle aziende dei vantaggi dell'ufficio a casa, ci è voluta la crisi legata alla pandemia da Covid-19 per far scattare nei collaboratori e nei dirigenti un processo di riflessione e creare quindi i presupposti per un ripensamento dello stile di collaborazione³.

Questo processo ha fatto sì che oggi il tema dei luoghi di lavoro si considerasse in una prospettiva olistica e che tra l'altro anche il rimpicciolimento degli ambienti di lavoro propri finisse improvvisamente al centro del dibattito. Prima dell'inizio della pandemia

nel 2020, gran parte delle imprese associava il coworking a costi supplementari che si aggiungevano alle spese di gestione dei propri uffici. Di fatto, in realtà una parte dei risparmi ottenuti grazie al ridimensionamento e alla ridefinizione dei propri immobili ad uso ufficio si è potuta utilizzare per creare posti di coworking a domicilio o perlomeno nelle vicinanze del domicilio dei collaboratori. Si ritiene che ciò non solo corrisponda al desiderio di molti collaboratori di non dover più viaggiare spesso da pendolare per raggiungere l'ufficio, ma rappresenti anche una soluzione per compensare gli effetti negativi del lavoro in home office, tra cui in particolare la sovrapposizione di lavoro e vita privata, l'ergonomia non ottimale e l'isolamento sociale. I relativi adeguamenti del patrimonio immobiliare aziendale, sebbene richiedano tempi lunghi, rappresentano la condizione sine qua non affinché le imprese in futuro siano disposte a partecipare ai costi del posto di lavoro presso il domicilio del collaboratore.

³ Il ruolo di amplificatore esercitato dalla crisi si è potuto constatare già con il tema dell'home office. Infatti, mentre il concetto di telelavoro veniva discusso e in parte attuato sin dalla fine degli anni Sessanta, è stato in seguito alla crisi petrolifera del 1973 che l'argomento irruppe sulla scena, quando cioè molti furono costretti a ripensare il proprio approccio alla mobilità.

4.2. Gestione aziendale della salute 4.0

Il mondo del lavoro ha subito una forte trasformazione dai tempi dell'industrializzazione all'era attuale di «industria 4.0». Nuove tecnologie – dalla macchina a vapore all'Internet delle cose – hanno cambiato sia la natura e i contenuti del lavoro che il ruolo dell'essere umano nel processo di produzione. Inoltre, il valore del lavoro e la sua importanza dal punto di vista degli individui hanno conosciuto una significativa trasformazione nel corso del tempo. Con il passaggio dal lavoro manuale a quello intellettuale, il senso che gli si attribuisce e con esso la motivazione intrinseca dei lavoratori sono diventati sempre più importanti (Badura, 2017). In virtù della trasformazione digitale, si assiste anche a un crescente sdoppiamento tra il tempo e lo spazio nel lavoro. Per molti lavoratori della conoscenza, la maggiore flessibilità e l'utilizzo di strumenti digitali vanno di pari passo con lo sfumare dei confini tra lavoro e tempo libero (vedi Boundary Management).

Gestione aziendale della salute

La gestione aziendale della salute (GAS) è l'ottimizzazione sistematica dei fattori rilevanti per la salute in azienda. La GAS, per mezzo dell'adeguamento di strutture e processi all'interno dell'azienda, crea condizioni favorevoli alla salute dei collaboratori, contribuendo così al successo dell'impresa. La GAS richiede la partecipazione di tutti i gruppi di persone nell'azienda, è integrata nella gestione aziendale ed è espressione della sua cultura (Blum-Ruegg 2018a, 14).

Dal corpo sano alla mente sana

Quando si affronta la questione di cosa si intenda per lavoro e collaborazione sani, da tempo non si pensa più solo alla salute fisica delle persone, ma anche alla loro salute mentale e sociale. L'odierna promozione aziendale della salute è strettamente correlata al tema del «lavoro 4.0». Essa considera anche aspetti che vanno oltre la considerazione del posto di lavoro in senso stretto, comprendendo anche i rischi psicosociali (Blum-Ruegg 2018, 19 e 23).

Trasformazione del lavoro



Fonte: Badura (2017)

Oltre all'evoluzione dal lavoro fisico al lavoro intellettuale, con il passare del tempo anche le strutture e i rapporti di potere nelle aziende sono cambiati. Anche se sono poche le aziende passate coerentemente all'auto-organizzazione, in generale si osserva che strutture gerarchiche e modelli dirigenziali di tipo autoritario hanno ceduto il passo a un maggior livello di partecipazione e cooperazione, ovvero di responsabilità individuale.

I cambiamenti descritti incidono non solo sulla gamma di tematiche affrontate dalla gestione aziendale della salute, ma anche sulle modalità di sensibilizzazione dei lavoratori riguardo alla salute sul lavoro.

Il concetto di «GAS 4.0» indica che occorre tener conto soprattutto delle forze di cambiamento che, sulla scia della digitalizzazione del mondo del lavoro, incidono sull'essere umano. L'esperto di futuro Joël Luc Cachelin (2018, 63) le descrive come segue:

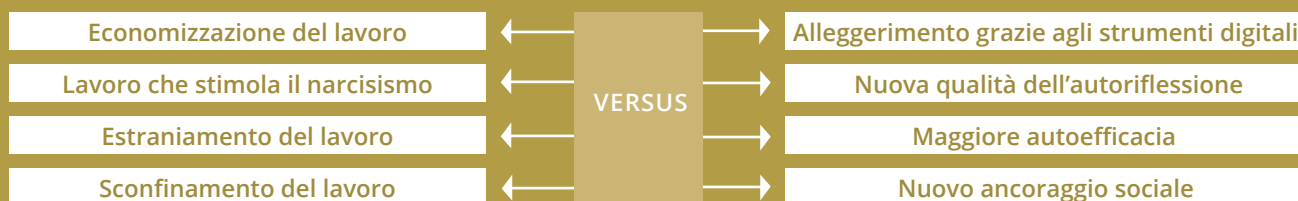
- Virtualizzazione
- Flusso di informazioni, accelerazione e smembramento
- Trasferimento del lavoro intellettuale a macchine e clienti

- Nuove forme di organizzazione
- Trasparenza grazie ai dati

Da queste forze trainanti si attendono ricadute sia positive che negative sulla salute psichica. Condizione perché prevalgano quelle positive sono le competenze digitali di base. In mancanza di queste, da un lato non si riesce a sfruttare gli aspetti positivi del cambiamento e, dall'altro, si è maggiormente esposti agli effetti negativi (Cachelin 2018, 65).

Il presente documento sul coworking pone l'accento soprattutto sull'aspetto, raffigurato nel grafico, del nuovo radicamento sociale e dei suoi effetti sulla salute psichica.

Possibili rischi e opportunità dei nuovi mondi del lavoro per la salute psichica



Fonte: Cachelin (2018, 65)

La gestione aziendale della salute di fronte a scelte fondamentali

In sintesi, si può stabilire che un'efficace gestione aziendale della salute deve tenere il passo con i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, con una particolare attenzione alle conseguenze della digitalizzazione e agli aspetti positivi e negativi ad essa correlati. Inoltre, la GAS deve affrontare la questione di come in futuro si potranno raggiungere e sensibilizzare i collaboratori sul tema del lavoro sano. Sulla scia del trasferimento di potere dall'organizzazione all'individuo e del crescente grado di libertà nell'organizzazione del lavoro, la direzione perde d'influenza e la responsabilità dei collaboratori diventa così più importante. Nel contempo nascono nuove esigenze nei confronti della direzione, che ad esempio deve saper accompagnare i cambiamenti con un approccio lungimirante, gestire le insicurezze con senso di responsabilità e ripartire

accuratamente i carichi di lavoro all'interno del team. Oltre ad affrontare nuovi campi tematici e a usare un diverso modo di rivolgersi ai collaboratori, cambiano anche la missione e l'orientamento della GAS. Mentre originariamente perseguiva un approccio basato sulla patologia con l'obiettivo primario di prevenire le malattie, oggi la GAS si concentra sulla salutogenesi, ovvero l'origine e il mantenimento della salute. Si rivolge quindi a tutti i collaboratori di un'organizzazione e non solo a quelli a rischio (cfr. Abrams 2001, citato in Müller, Kuhn e Buyx 2017; Bauer et al. 2006). Il crescente orientamento verso le persone sane può contribuire a far sì che la promozione sistematica della salute ottenga più attenzione e forza all'interno dell'azienda.

Le radici della gestione aziendale della salute

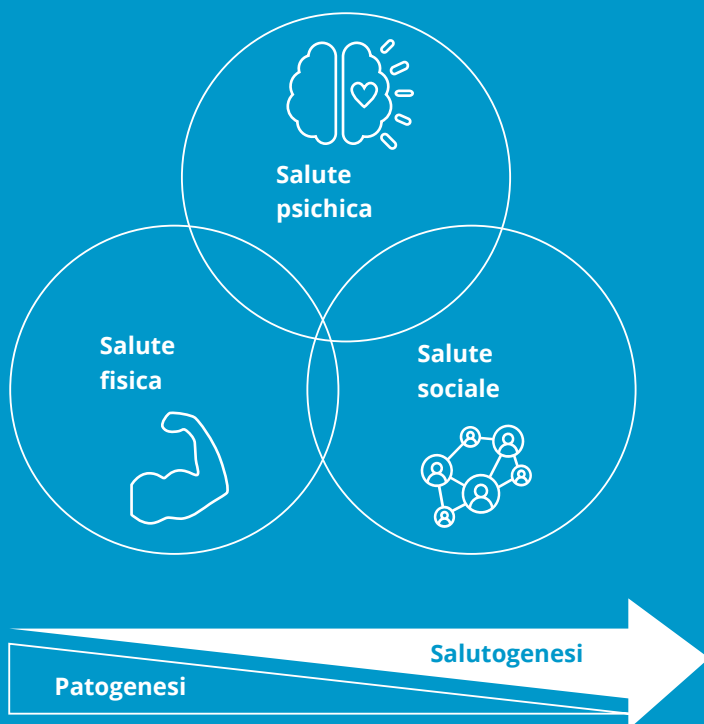
L'idea della gestione aziendale della salute si rifà in primo luogo alla Carta di Ottawa del 1986, che persegue l'obiettivo di sostenere la popolazione nell'acquisire la capacità di gestire autonomamente la propria salute e di organizzare lo spazio in cui vive e i servizi sanitari nell'ottica della promozione della salute. In secondo luogo, la GAS affonda le radici nella protezione aziendale del lavoro, che vanta una lunga tradizione. Nel quadro di varie iniziative di legge europee, negli ultimi anni la protezione aziendale del lavoro è stata continuamente rafforzata, tanto da essere oggi ampiamente professionalizzata e istituzionalizzata. Un approccio olistico alla GAS dovrebbe comprendere, oltre alla protezione complessiva del lavoro, prevista dal 1996, anche la promozione aziendale della salute, il miglioramento della cultura dirigenziale, misure di conciliazione della professione con la vita privata e un'organizzazione del lavoro adeguata all'età.

Fonte: Wikipedia e Badura (2017)

«L'attuale gestione aziendale della salute si basa ancora sui dirigenti che adottano nei confronti dei propri collaboratori un atteggiamento classico, che abbina l'incoraggiamento alle richieste. La gestione aziendale della salute del futuro deve però affrontare strutture di potere totalmente nuove. In un'organizzazione generale o di progetto olocratia, che se la cava benissimo senza dirigenti, si potrebbero ad esempio impiegare i lead link o gli scrum master come moltiplicatori. Inoltre, bisogna rendere i team e i collaboratori capaci di provvedere ancora meglio alla propria salute.»

Eric Bürki

Sviluppo della gestione aziendale della salute



Rafforzamento della salute e dell'efficienza

Già nel 1946 l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) dichiarava: «La sanità è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non consiste solo in un'assenza di malattia o d'infermità».

Fonte: Bauer et al., 2006, pag. 155

Competenza in materia di salute

«La competenza in materia di salute comprende la conoscenza, la motivazione e la capacità delle persone di trovare, capire, valutare e applicare le informazioni rilevanti per la salute in varie forme, al fine di poter fare valutazioni e prendere decisioni negli ambiti della gestione e prevenzione delle malattie e della promozione della salute, in modo da preservare o migliorare la qualità della loro vita» (Sørensen et al. 2012).

«Sappiamo dalle aziende che negli ultimi mesi sono passate ai formati online anche per gran parte delle offerte nel campo della gestione aziendale della salute, ad esempio per lo sport o i coaching. Siamo certi che in futuro questi format saranno ampliati, poiché sono a bassa soglia e consentono alle aziende di raggiungere meglio i collaboratori.»

Eric Bürki

Avanti a tutta forza nel nuovo mondo del lavoro

Quando si esaminano i numerosi studi e gli editoriali che illustrano il mondo del lavoro dopo la Covid-19 (ad esempio Meister, 2021; Accenture, 2020; World Economic Forum 2020; Capgemini 2020), si nota che il benessere dei collaboratori⁴ ha acquisito una netta rilevanza. Ne consegue che concentrarsi sulle persone nel mondo del lavoro si colloca ormai in cima alla lista delle priorità. Il cambio di mentalità si spiega con il fatto che la pandemia ha reso visibili il valore e la fragilità della salute dei lavoratori. È apparso anche evidente che i periodi di incertezze e capovolgimenti si possono superare solo con una solida base di risorse e soprattutto con la reciproca disponibilità a venirsi incontro.

«Grazie alla collaborazione interdisciplinare nella task force per il coronavirus, abbiamo potuto creare un cockpit in cui affrontiamo a livello di team aspetti che incidono sul benessere individuale. Ora possiamo rivolgerci in modo proattivo ai collaboratori e ai team e proporre loro dei provvedimenti. È una forma del tutto nuova di gestione aziendale della salute che favorisce la disciplina e consente di essere presi più sul serio in tutta l'azienda.»

Martina Novo

Il benessere quale fondamento della forza innovativa

Indipendentemente dalla pandemia, negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza che il benessere individuale incide direttamente sul rendimento dei lavoratori e quindi anche sul successo o sulla forza innovativa di un'impresa. Non si tratta in sé di una novità. Alla luce della crescente automazione, questo concetto acquista però importanza, in quanto alle persone vengono assegnati compiti più impegnativi e quindi le loro prestazioni hanno maggiori ripercussioni sul risultato.

Si potrebbe quindi provocatoriamente concludere che in futuro non ci sarà più bisogno della gestione aziendale della salute, se la promozione della salute costituirà parte integrante della strategia aziendale e della gestione del personale. Accanto a questo scenario ottimistico esiste tuttavia anche il rischio che le imprese, a seguito della maggiore flessibilità e del conseguente trasferimento della responsabilità sugli individui, riducano i loro sforzi a livello di GAS.

A prescindere dalla probabilità di questi scenari futuri, si può affermare che il successo della GAS dipenderà fortemente dalla disponibilità dei responsabili a mettere in relazione il tema della «salute individuale» con la cultura delle prestazioni e dell'innovazione.

«La gestione aziendale della salute deve affrontare in modo flessibile i nuovi mondi del lavoro ibridi e rinunciare a imporre regole rigide, come ad esempio la correlazione lineare tra quota di home office e grado di occupazione.»

Eric Bürki

⁴ Nelle pubblicazioni viene impiegato in genere il concetto di «employee wellbeing». «Wellbeing» va inteso in senso più ampio rispetto a «wellness» (benessere) e cioè comprensivo anche di aspetti mentali e sociali. Nelle presenti pubblicazioni si adotta il concetto tedesco di «Wohlergehen der Mitarbeitenden», vale a dire di benessere dei collaboratori.

«Il trend nella gestione aziendale della salute va verso l'individualizzazione. La Covid-19 lo ha ulteriormente rafforzato. Questo significa che la responsabilità passa in larga misura ai singoli collaboratori, che devono provvedere personalmente alla propria salute. Più tempo i collaboratori passano fuori dall'ufficio, più aumenta questa esigenza. Così aumenta il rischio che le imprese si ritirino sempre più dalla propria responsabilità.»

Georg Bauer

5. INSEGNAMENTI DELLO STUDIO

Di seguito presentiamo i principali insegnamenti tratti dalle interviste⁵ con undici esperti ed esperte di diversi settori tematici (vedi «Ringraziamenti») e dalle ulteriori ricerche. Una particolarità di cui tenere conto nell'interpretazione dei risultati consiste nel fatto che pochi tra gli esperti e le esperte consultati, al momento del colloquio, possedevano un'esperienza approfondita di coworking che andasse oltre qualche visita e workshop occasionali. L'intenzione non era tuttavia quella di consultarli nel ruolo di utenti del coworking. Al contrario, ci si attendeva che valutassero il coworking dalla prospettiva del loro settore specialistico. La parziale mancanza di esperienza con il coworking è stata in parte compensata dall'autrice dello studio, che in passato ha svolto numerosi progetti pilota con le aziende, pubblicando varie relazioni in proposito.

Prospettiva delle imprese

Nella presentazione dei risultati si è assunta in primo luogo la prospettiva delle imprese, che per quanto riguarda i vantaggi si differenzia da quella degli individui. Così, ad esempio, i freelancer non possono disporre dell'alternativa del corporate office. Mentre il parere degli individui è documentato relativamente bene nella letteratura sul coworking, la prospettiva delle imprese è scarsamente rappresentata, non da ultimo anche perché l'interesse delle aziende al coworking si è risvegliato solo negli ultimi cinque anni (Josef e Back 2019).

«Il tema del benessere acquista una sempre maggiore importanza. Nei mesi scorsi, tutti abbiamo lavorato tanto da casa e ognuno di noi ha potuto scegliere il luogo in cui si trovava più a suo agio. Questa è una qualità che molti hanno apprezzato. Secondo la mia esperienza, sarà difficile tornare in un ufficio grigio e asettico.»

Lara Feiler

«La scienza sempre più spesso riconosce che atmosfere di lavoro differenti, specifiche per il compito da svolgere, influiscono sul rendimento, la motivazione, il comportamento, il modo di lavorare e l'umore. Trovo fondamentale questo concetto. In un'epoca come la nostra, che punta all'innovazione, per le aziende, oltre a un clima più informale, è importante anche poter avere un accesso alternativo ai contenuti della conoscenza, tramite il coworking.»

Hartmut Schulze

⁵ Nel documento viene richiesto il parere di dodici tra esperti ed esperte; i temi giuridici vengono trattati in un saggio e non sotto forma di intervista.

Domande delle interviste agli esperti e alle esperte

Nell'ambito delle interviste, basate su linee guida, gli esperti e le esperte sono stati messi a confronto tra l'altro⁶ con le seguenti tematiche. Le domande erano riferite esplicitamente alla loro impresa e ai relativi dipendenti che svolgono un lavoro intellettuale.

Quali opportunità potenziali vede nel coworking?

Quali vantaggi individua in generale nel coworking dal punto di vista delle imprese?

Quali rischi potenziali vede nel coworking?

Quali opportunità potenziali riconosce nel coworking in generale e in relazione alla salute dei collaboratori?

Quali rischi potenziali riconosce nel coworking in generale e in relazione alla salute dei collaboratori?

Quali presupposti culturali devono essere presenti nell'impresa per un'efficace introduzione del coworking?

Quali presupposti individuali occorrono per un'efficace introduzione del coworking?

Quali presupposti devono essere presenti nell'impresa a livello di cultura dirigenziale per un'efficace introduzione del coworking?

Quali requisiti devono soddisfare gli spazi di coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute in relazione alla qualità degli spazi e ai servizi offerti?⁷

Al termine del colloquio, agli esperti e alle esperte è stato chiesto se a loro parere esistessero altri temi rilevanti non trattati nel corso dell'intervista o affrontati solo a margine. I risultati del sondaggio si ritrovano ai seguenti sottocapitoli.

«I luoghi terzi sono apprezzabili come risorsa psicologica. Rappresentano una risorsa in termini di efficienza, ma anche per il benessere, naturalmente senza trascurare l'aspetto legato alla novità.»

Hartmut Schulze

«La questione non è razionalizzare gli uffici aziendali eliminandoli del tutto, bensì utilizzarli in modo ottimale e riposizionare in modo armonioso le tre forme di lavoro corporate, ossia "ufficio", "coworking" e "home office".»

Elisabeth Hirtl

⁶ A seconda del campo di specializzazione degli esperti e delle esperte, le domande chiave sono state integrate con domande accessorie oppure leggermente modificate. Ad esempio, agli esperti e alle esperte di architettura d'interni si è chiesto quali sviluppi si delineassero in generale a livello di «spazi di lavoro sani».

⁷ A questo proposito si è chiesto agli esperti e alle esperte di suddividere le proprie riflessioni su tre livelli qualitativi: 1 = esigenza di base, 2 = offerta media, 3 = offerta premium.

5.1. Opportunità potenziali del coworking

Per quanto riguarda la questione delle opportunità potenziali del coworking, gli esperti e le esperte sono stati concordi nel citare numerosi aspetti che si possono sintetizzare in 15 campi tematici, di cui dieci attinenti all'individuo e cinque all'organizzazione.

Qui di seguito sono descritti i singoli campi di opportunità, basandosi sulle stime scaturite dalle interviste. Le opportunità potenziali citate si riferivano in parte al confronto con il corporate office e in parte al confronto con l'home office. Anche se il presente documento tratta la «nuova normalità dopo la Covid-19», i risultati sono stati fortemente influenzati dal confinamento e dalla conseguente situazione eccezionale che vigeva al momento del sondaggio. La sequenza scelta per le opportunità potenziali riflette la frequenza con cui questi aspetti vengono nominati nelle interviste.

Interazione e reti sociali

Gli spazi di coworking consentono di uscire dall'isolamento dell'home office e di collegarsi in modo consapevole sia con chi ha idee affini che con chi la pensa diversamente. Mentre questo aspetto è particolarmente importante soprattutto per i lavoratori indipendenti, normalmente⁸ ha un minor peso per gli impiegati, i quali hanno l'alternativa dell'ufficio, se desiderano stare insieme ai colleghi di lavoro o si sentono isolati. Per quanto concerne l'aspetto della rete, si tratta di fare una scelta tra la rete aziendale in ufficio e le reti locali nello spazio di coworking. Queste ultime possono creare un valore aggiunto per le aziende anche sul piano dell'innovazione o delle vendite.

⁸ Il termine «normalmente» fa riferimento al fatto che, al momento del sondaggio, era in corso la seconda ondata della pandemia da Covid-19 e quindi si lavorava per lo più da casa.

Opportunità potenziali del coworking dalla prospettiva dei collaboratori e delle organizzazioni

| Prospettiva dei collaboratori | | | | |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Interazione e reti sociali | Boundary management | Qualità dello spazio lavorativo | Autonomia | Community building |
| Apprendimento e stimoli | Fiducia e sicurezza | Flessibilità | Responsabilità personale | Libertà di scelta |
| Prospettiva delle organizzazioni | | | | |
| Salute | Efficienza e produttività | Innovazione | Motivazione | Sostenibilità |

Boundary management

Gli spazi di coworking consentono di tracciare scientemente i confini tra lavoro e vita privata e allo stesso tempo di mantenere strutture giornaliere senza doversi recare in azienda.

Qualità dello spazio lavorativo e concentrazione

Poiché la maggior parte dei collaboratori a casa non dispone di infrastrutture lavorative ottimali, gli spazi di coworking vengono ritenuti più professionali in termini di qualità degli spazi e della possibilità di lavorare indisturbati. L'infrastruttura è tanto più importante quanto più tempo i collaboratori trascorrono nel luogo di lavoro. Quando si parla di qualità dello spazio, non si intende solo l'ergonomia, ma anche l'atmosfera, che può stimolare o bloccare il processo lavorativo.

Autonomia

Il coworking è sinonimo di lavoro in autonomia entro certi margini organizzativi. La possibilità di lavorare in luoghi terzi viene spesso considerata indicativa di una cultura improntata alla fiducia, nella quale la presenza assume un ruolo secondario. Le persone che devono badare ai familiari a casa collegano il lavoro nello spazio di coworking a una sensazione di autonomia più di quanto non accada con il lavoro in home office.

Community building

Nel community building rientrano le attività volte a rafforzare il senso di comunità e a creare un senso di appartenenza. Lo scambio con la comunità, che a differenza dell'ufficio è stata scelta ed è di diverso tipo, rappresenta un indiscutibile valore aggiunto. Sono i collaboratori stessi a decidere con quale intensità desiderano partecipare alla comunità. Spesso si ritrovano inoltre in situazioni che non hanno cercato direttamente, ad esempio quando offrono aiuto a un membro della community oppure collaborano a un progetto sul posto.

Apprendimento e stimoli

Gli incontri casuali e lo scambio informale negli spazi di coworking offrono interessanti esperienze di apprendimento. Questo ampliamento degli orizzonti non solo è prezioso ai fini dello sviluppo personale, ma rappresenta anche un'occasione di gestione dell'innovazione.

«La postazione di lavoro singola in ufficio sarà meno richiesta in futuro. I collaboratori hanno imparato ad apprezzare l'autonomia nell'organizzazione del lavoro. In futuro verranno in ufficio in modo più mirato, quando cercheranno una vera collaborazione.»

Lara Feiler

«I luoghi di lavoro terzi sono adatti per uscire dalla propria bolla. Anche se magari si va in uno spazio di coworking per lavorare concentrati su un progetto, si incontrano altre persone e si parla. Ci sono molte buone ragioni per consentire ai collaboratori di lavorare in coworking. Però non le assocerei a un ordine o a un'aspettativa specifica.»

Andrea Back

Fiducia e sicurezza

Contrariamente al lavoro in home office, il coworking va oltre la tolleranza del lavoro fuori dall'ufficio. Il fatto che il coworking sia collegato a un investimento consapevole nel lavoro indipendente dal luogo può essere interpretato dai collaboratori come un segnale di fiducia. Il coworking è visto come una sorta di ambiente sicuro, in quanto è paragonabile all'ufficio in termini di infrastrutture e strutture quotidiane e assume quindi un'aura di «serietà».

Flessibilità

Il coworking è sinonimo di organizzazione consapevole del lavoro e di alternativa supplementare che permette ai collaboratori di adeguare l'ambiente di lavoro alle proprie esigenze. Si possono così trasferire in uno spazio di coworking le attività per le quali la presenza in ufficio non è necessaria, ma l'home office non costituisce il quadro adeguato.

Responsabilità personale

Basta già la scelta consapevole del luogo di lavoro a rafforzare la responsabilità personale e a generare una riflessione approfondita sulla compatibilità fra mansione e ambiente di lavoro.

«Ciò che trovo interessante del coworking è la possibilità, come nell'home office, di vivere una forte individualizzazione e allo stesso tempo di avere libero accesso a un collettivo in cui posso scegliere con chi parlare.»

Georg Bauer

«Una condizione essenziale per il successo della gestione aziendale della salute è il supporto dei superiori.»

Marc Brechbühl

Libertà di scelta

Il coworking rappresenta una risorsa che offre ai collaboratori ulteriori alternative. Questa libertà di scelta rappresenta un valore aggiunto di per sé, sia che i collaboratori ne usufruiscano, sia che non lo facciano.

Salute

Il coworking consente di gestire la promozione della salute anche fuori dall'area d'influenza dell'ufficio, rafforzando insieme alla salute fisica anche quella psichica e sociale, in quanto nello spazio di coworking i collaboratori si muovono all'interno di reti dove possono coltivare interazioni sociali secondo le loro esigenze.

«Vedo tre tipi di utilizzo del coworking o, per meglio dire, tre campi di attività: in primo luogo le attività ricreative, che non riguardano la produzione, bensì le necessità e il riposo durante il lavoro; il secondo campo di attività è il deep work, in cui approfondisco e ho bisogno di solitudine; il terzo è la deep collaboration. Al momento, quando lavoro da casa ci sono giorni in cui praticamente passo da una riunione virtuale all'altra per tutto il giorno, il che è faticoso non solo per me, ma anche per la mia famiglia. Alcuni uffici hanno sale riunioni, che però sono poco adatte alla deep collaboration. La deep collaboration comprende naturalmente anche i workshop in presenza. Il coworking è la soluzione giusta per promuovere tutti e tre questi ambiti.»

Hartmut Schulze

Efficienza e produttività

Grazie all'eliminazione del percorso per raggiungere il posto di lavoro e del conseguente stress legato alla pendolarità, il collaboratore ha più tempo ed energie da dedicare al lavoro o a rigenerarsi. Anche le interruzioni, frequenti negli uffici open space, vengono meno, aumentando così l'efficienza. Questi vantaggi di produttività vanno messi in relazione alle potenziali perdite di opportunità di scambio informali e spontanee in ufficio e alla minor coesione del team.

Innovazione

Negli spazi di coworking si incontrano persone che svolgono attività diverse e hanno un background professionale diverso. Grazie alla coesistenza di mondi del lavoro differenti, i coworker possono trarre idee e impulsi per la propria attività. Inoltre, l'atmosfera di lavoro varia ed eventualmente anche un certo spirito pionieristico influiscono positivamente sul comportamento dei collaboratori e, nel migliore dei casi, incentivano anche lo spirito d'iniziativa.

«Il lavoro puramente digitale può danneggiare la salute. La collaborazione fisica è sempre legata a una certa struttura che ci fa bene. Sono piccole cose, come le pause programmate, il movimento per recarsi al lavoro, gli snack durante le riunioni. È importante quindi non solo vedere i lati positivi della flessibilità, ma anche considerare la situazione di lavoro nel suo insieme. Questo non ha a che fare direttamente con il coworking, si può fare anche nell'home office. Tuttavia, negli spazi di coworking queste strutture ci sono in automatico.»

Andrea Back

Motivazione

La possibilità di utilizzare spazi di coworking attraenti come luoghi di lavoro alternativi rafforza la motivazione individuale dei collaboratori. Oltre all'atmosfera di lavoro, anche la fiducia percepita e l'autonomia concessa favoriscono la motivazione.

Soddisfazione

I vantaggi del coworking illustrati hanno ricadute positive sulla soddisfazione dei collaboratori e quindi anche sull'attrattiva percepita del datore di lavoro, il che facilita l'accesso a personale qualificato – un fattore non trascurabile in certe situazioni di mercato. Il coworking viene spesso equiparato a «linee di azione» o al «non essere dipendente». Si presume che esista quindi un nesso positivo con il sentimento dell'autodeterminazione.

«Tendenzialmente il coworking mi dà la possibilità di pianificare da sola il mio lavoro. Sono livelli di libertà che incidono positivamente sul successo e sulla motivazione intrinseca.»

Antoinette Weibel

«Per quanto riguarda i fattori che promuovono o limitano la salute, per me si pone anche la questione della quantità di tempo che trascorro in un determinato luogo. Qui le esigenze sono diverse. Più tempo trascorro in un luogo e più contano le condizioni ambientali e l'ergonomia.»

Lukas Windlinger

5.2. Rischi potenziali del coworking

Nei colloqui con gli esperti e le esperte è emerso che per le persone intervistate era molto più facile indicare i vantaggi del coworking che non identificare i possibili rischi. Poiché, in relazione all'ampiezza dei temi affrontati, i risultati ma anche la frequenza delle indicazioni apparivano meno significativi, si è rinunciato a scindere la prospettiva del collaboratore da quella dell'individuo.

Sfera privata e protezione dei dati

Si identificano come possibili ostacoli per il corporate coworking la protezione dei dati o l'obbligo della segretezza, cui si collega anche il tema della privacy. Per tenere conto di questi dubbi, quando si valutano gli spazi di coworking, oltre alla necessaria sensibilizzazione dei collaboratori, occorre verificare se sia previsto un numero sufficiente di luoghi appartati. Qui entra in gioco tra l'altro la protezione dell'udito e della vista. Questo aspetto riveste un ruolo importante non solo in relazione al tema della sfera privata, ma anche per il benessere individuale. Poiché sfera privata e protezione dei dati sono elementi centrali per le imprese, nella seconda parte della pubblicazione dedicheremo una particolare attenzione agli aspetti legali. (vedi «La prospettiva legale: un excursus»).

Perdita della solidarietà

Più tempo i collaboratori trascorrono fuori dall'ufficio e meno partecipano alla vita culturale del loro team o del datore di lavoro. Quindi, se non trovano il giusto equilibrio nella scelta dei luoghi di lavoro, finiranno per indebolire la coesione all'interno del team o il proprio livello di integrazione nell'azienda.

«Se una parte dei collaboratori lavora sul posto e gli altri in un luogo diverso, chi sta fuori in genere subisce degli svantaggi in termini di carriera, perché è meno visibile e ottiene valutazioni del rendimento meno buone. Questo provoca stress. Anche sentirsi un outsider può generare stress.»

Antoinette Weibel

Rischi del coworking per collaboratori e organizzazioni...

| Prospettiva dei collaboratori e delle organizzazioni | | | |
|--|-------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Sfera privata | Scarse competenze | Perdita della solidarietà | Autodanneggiamento |
| Disuguaglianza | Resistenze | Protezione dei dati | Identificazione con l'organizzazione |

Capacità di identificarsi con l'organizzazione

Il lavoro in ufficio rafforza la capacità di identificarsi con l'organizzazione, poiché quello è il luogo in cui il marchio e i valori aziendali si vivono più direttamente. Questo vale non solo per la realizzazione degli spazi, ma anche per la cultura aziendale, che si percepisce soprattutto attraverso i rituali, le interazioni spontanee e l'osservazione dei comportamenti altrui. La mancanza del contatto fisico può indebolire la capacità di identificarsi con l'azienda.

Disuguaglianza

Il coworking mette in luce alcune disuguaglianze. Da un lato, non tutti i collaboratori possono svolgere la loro attività indipendentemente dal luogo. Questo aspetto riguarda anche l'home office. Poiché, tuttavia, gli spazi di coworking rappresentano un consapevole investimento in un ambiente di lavoro generalmente attrattivo, si rischia di creare una certa frattura. A ciò si aggiunge il fatto che i collaboratori presenti in ufficio vengono spesso caricati di mansioni supplementari o devono subire interruzioni, motivo per cui sono meno autonomi. Ciò non toglie che anche i collaboratori che operano negli spazi di coworking possano sentirsi discriminati. Infatti, sebbene possano interagire con il team nelle riunioni virtuali, si perdono i colloqui informali prima e dopo la riunione e possono sentirsi esclusi o addirittura scavalcati in termini di prospettive di carriera.

«L'equità è un punto importante. Quando si può scegliere dove lavorare, cioè in ufficio o a casa, quelli che stanno in ufficio si sentono a volte svantaggiati. Se uno vuole qualcosa, va dall'altro e gliela chiede. Così si moltiplicano le interruzioni, mentre a casa gli altri possono lavorare con tranquillità. Alla lunga non è equo, no?»

Lukas Windlinger

Scarse competenze

Il lavoro in luoghi terzi presuppone che gli individui siano in grado di strutturare razionalmente la loro giornata, di conciliare bene mansioni e luogo di lavoro ovvero mansione e metodo («Cosa posso fare da solo, quando ho bisogno dell'aiuto di altri? In che modo posso coinvolgere gli altri?») nonché di gestirsi e motivarsi da sé. Questa esigenza si riscontra in egual misura nell'home office e nello spazio di coworking. Grazie alle strutture più chiare e alla somiglianza con l'ufficio, lavorare in uno spazio di coworking dovrebbe rivelarsi più semplice dell'home office per quanto riguarda le competenze di autogestione e l'autodisciplina. Questo è uno dei motivi per cui le organizzazioni e gli individui che hanno poca esperienza con le forme di lavoro flessibili spesso trovano meno difficoltà con il coworking rispetto all'home office.

«Un rischio del coworking potrebbe essere il fatto che alcuni pensino "Ah, ecco, adesso va nell'elegante spazio di coworking, dove non si fa altro che bere caffè!". Si potrebbe anche temere un certo calo del morale o del rendimento. Se però attribuiamo una maggiore importanza alla rigenerazione e riconosciamo anche come funziona spesso l'innovazione, e cioè che qualche volta si può anche mollare e passare a modalità di riflessione associative, che non siano immediatamente produttive e orientate all'output, allora questo rischio perde di rilevanza e possiamo considerarlo una risorsa.»

Hartmut Schulze

Resistenze

Non tutti i collaboratori aspirano a lavorare in coworking o in generale fuori dall'ufficio. Ad esempio gli impiegati a tempo parziale lavorano quasi esclusivamente in ufficio, per trovare un equilibrio con il lavoro in famiglia oppure per sentirsi più integrati nell'organizzazione. Nel contempo, per alcuni individui l'idea di doversi inserire in una comunità estranea è associata più allo stress che a un'esperienza arricchente

Autodanneggiamento

Il lavoro in luoghi terzi si accompagna a una certa perdita del controllo che rende più impegnativo per le imprese assolvere ai propri obblighi di assistenza. Questo vale sia per il lavoro in uno spazio di coworking, sia per l'home office. Resta da chiarire se il coworking, a causa delle strutture giornaliere più evidenti e dell'inserimento in reti locali, protegga maggiormente dall'autodanneggiamento o se l'atmosfera pionieristica e la pressione sociale che regnano nello spazio di coworking non rischino addirittura di alimentarlo.

I rischi descritti non sono da intendersi di per sé come svantaggi del coworking, bensì piuttosto come aspetti da considerare nella valutazione degli spazi di coworking e nell'accompagnamento dei progetti di coworking. Spesso è possibile tenere conto dei rischi scegliendo accuratamente e in modo equilibrato diversi luoghi di lavoro e una comunicazione trasparente e lungimirante. Nell'ultima parte del documento si trovano alcune raccomandazioni in tal senso (vedi «Raccomandazioni»).

«Il grande tema dell'autogestione acquista importanza nell'ambito della gestione aziendale della salute. È fondamentale ad esempio la capacità di strutturare la giornata a casa e di creare una certa normalità. Abbiamo notato che le persone che lavorano da casa non facevano pause o facevano molti straordinari.»

Martina Novo

«Per le questioni formali vanno bene Zoom o Teams. Ma gli effetti delle piccole questioni marginali vengono sottovalutati; e io ritengo che la cultura aziendale dipenda completamente dalla compresenza. Così anche i nuovi collaboratori familiarizzano con questa cultura, semplicemente osservando, guardando e ascoltando, senza analizzare coscientemente le situazioni. Vengono influenzati da chi è già dentro l'azienda da tempo ed è forse proprio questo che plasma l'identità dell'azienda. Se questo si perde e io lavoro anche in uno spazio separato, alla fine sceglierò chi mi paga di più.»

Lukas Windlinger

5.3. Promessa di valore del corporate coworking

Gli ultimi due capitoli riassumono la valutazione dei colloqui con gli esperti e le esperte e forniscono una panoramica dei vantaggi e delle opportunità, nonché delle incertezze e dei rischi legati al coworking dal punto di vista delle imprese.

L'obiettivo perseguito nei paragrafi seguenti è quello di conciliare i risultati delle interviste con quanto già appreso in fatto di coworking dal punto di vista aziendale (vedi Josef e Back 2019). L'obiettivo è offrire una panoramica il più possibile completa della promessa di valore del corporate coworking. Il tema della salute è esposto dettagliatamente nel capitolo successivo.

Le promesse di valore del corporate coworking si suddividono in dieci campi tematici, strettamente correlati tra loro. Ad esempio, evitare la mobilità inutile influisce sulla soddisfazione dei collaboratori (maggiore conciliabilità di lavoro e vita privata), sulla salute (meno stress da pendolarismo), sulla produttività (meno perdite di tempo) e sulla sostenibilità (meno emissioni). A ognuno dei dieci campi tematici si possono attribuire diversi vantaggi. Il loro elenco, che non è da considerarsi esaustivo, serve a fornire un riferimento concreto.

«Il bello del coworking è la possibilità di scegliere per sé. In ufficio abbiamo normalmente una conciliazione funzionale tra attività e dotazione. Nello spazio di coworking, alla conciliazione funzionale si può aggiungere quella emotiva, sociale o estetica. Nella possibilità di scegliere individualmente trovo una componente molto forte per la salute.»

Lukas Windlinger

Promessa di valore del coworking dal punto di vista aziendale



Salute



Apprendimento



Soddisfazione
dei collaboratori



Attrattiva del
datore di lavoro



Aiuto alla
trasformazione



Produttività



Rete



Promozione della
sostenibilità



Economicità



Spazi flessibili

**Salute:**

- Tempo per rigenerarsi
- Meno stress da pendolarismo
- Ambiente di lavoro ergonomico
- Inserimento in strutture sociali
- Stimoli e idee
- Linee di azione
- Boundary management
- Conciliabilità

**Apprendimento:**

- Incontri e scoperte casuali
- Cambio di prospettive
- Riflessione sul proprio comportamento lavorativo
- Sviluppo personale
- Processi innovativi aperti
- Affinità alle start-up

**Soddisfazione dei collaboratori:**

- Segno di disponibilità e fiducia
- Libertà di scelta
- Autonomia
- Accesso a nuove reti
- Opportunità di isolarsi

**Attrattiva del datore di lavoro:**

- Apertura verso le nuove forme di lavoro
- Cultura dell'innovazione e della fiducia
- Investimento nel benessere dei collaboratori

**Aiuto alla trasformazione:**

- Sperimentazione di nuove forme di lavoro
- Segnale di innovazione e cambiamento
- Mescolarsi con le start-up
- «Spillover» culturale
- Processi innovativi aperti

**Produttività:**

- Infrastruttura professionale
- Evitare perdite di tempo ed energie
- Servizi di sostegno
- Conciliazione fra mansione e attività
- Opportunità di isolarsi
- Rafforzamento della resilienza organizzativa

**Rete:**

- Ampliamento delle reti personali e professionali
- Accesso a potenziale personale specializzato
- Accesso ad altre ditte
- Accesso a nuovi gruppi target

**Promozione della sostenibilità:**

- Evitare la mobilità inutile
- Ridimensionamento degli immobili adibiti a uffici
- Rafforzamento delle reti locali

**Economicità:**

- Ridimensionamento dei propri immobili
- Scadenze e obblighi a breve termine
- «Office as a service»
- Utilizzo come margine di flessibilità
- Condivisione di infrastrutture e servizi

**Spazi flessibili:**

- Copertura di picchi di domanda
- Dislocazione di esigenze speciali
- Copertura di aree geografiche marginali
- Uso come soluzione provvisoria

5.4. Scenari di utilizzo del coworking dal punto di vista delle imprese

Nei colloqui con gli esperti sono stati affrontati anche i possibili scenari di utilizzo dal punto di vista delle imprese. Poiché, come indicato all'inizio, gli esperti e le esperte in possesso di esperienze e conoscenze fondate sul coworking al momento del sondaggio erano pochi, l'autrice dello studio si è rifatta agli scenari già elaborati nell'ambito di vari progetti pilota con le imprese (Josef e Back 2019), adeguandoli dove appariva opportuno. Si è aggiunto lo scenario «coworking interno nei propri uffici / nelle proprie filiali». Infatti, sulla scia della Covid-19, molte ditte hanno offerto ai collaboratori di lavorare in sedi vicine al proprio domicilio, se il luogo di lavoro stabilito nel contratto richiedeva lunghi viaggi. Questa opzione è interessante sia per i collaboratori con famiglia, sia per le persone che vivono sole e non dispongono di reti locali. Nei primi tre scenari si tratta di usare gli spazi di coworking esterni, mentre nel quarto e quinto scenario le aziende gestiscono direttamente aree di coworking proprie.

«Parliamo non solo di home office, ma anche di “near office”. I padri e le madri di famiglia a volte non hanno spazio sufficiente nell'ufficio di casa. Perché la collaborazione diffusa possa avere ugualmente risultati positivi, occorrono questi luoghi terzi. L'idea è che i collaboratori possano lavorare in un edificio Swisscom nelle loro vicinanze, dove possono incontrare anche altri colleghi di Swisscom. Il near office sostituisce così in parte l'home office. La collaborazione fisica nel luogo di lavoro ufficiale resta importante, ma così i collaboratori devono spostarsi magari solo due volte alla settimana.»

Martina Novo

Scenari di utilizzo del corporate coworking



**Il coworking come
luogo di lavoro
alternativo**



**Coworking
per ruoli /
team speciali**



**Coworking in
sostituzione del
corporate office**



**Coworking interno
nelle proprie
succursali**



**Coworking
per esterni nei
propri locali**



Il coworking come luogo di lavoro alternativo

Il coworking viene offerto a tutti o ad alcuni collaboratori a integrazione del corporate office e del lavoro in home office, sia per compensare un lungo tragitto per recarsi al lavoro, sia a causa dei numerosi viaggi di servizio. In primo luogo si mira all'efficienza individuale, nonché al benessere e alla soddisfazione dei collaboratori. Si prevede che nei prossimi anni, in seguito alla Covid-19, questo sarà lo scenario più diffuso



Coworking per ruoli / team speciali

Gli spazi di coworking vengono impiegati a integrazione degli spazi esistenti, ad esempio per godere di un margine di flessibilità nei periodi con carichi di lavoro eccezionali, per progetti speciali (ad es. come laboratorio di innovazione) oppure durante fasi particolari (ad es. come «war room» o «ideation space»). Spesso si tratta anche di permettere alle persone di essere vicine a un determinato gruppo target oppure di consentire loro l'accesso a un ecosistema. Questo scenario può anche essere inteso come investimento nella capacità innovativa. In genere, l'aspetto privilegiato è lo scambio con esterni sul posto.



Coworking in sostituzione del corporate office

Mentre molte start-up, per ragioni di flessibilità, preferiscono affittare un'area in uno spazio di coworking, sono poche le aziende affermate che rinunciano completamente a un proprio ufficio. Utilizzano spazi di coworking al posto dei propri immobili eventualmente in regioni periferiche, in una prima fase di introduzione sul mercato o come soluzione temporanea durante una fase di trasformazione.



Coworking interno nelle proprie succursali

I principi del coworking si possono applicare internamente anche senza cooperazione con spazi di coworking esterni. A questa opzione ricorrono ad esempio le organizzazioni che dispongono di più sedi o di una rete di filiali o partner. Allestendo zone dedicate al coworking nelle proprie succursali, le ditte possono offrire ai loro collaboratori delle alternative al luogo di lavoro definito per contratto. Oltre a evitare la mobilità inutile, in tal modo si promuove la messa in rete all'interno dell'organizzazione. Se anche le organizzazioni partner vengono coinvolte nel coworking interno, si rafforzano ulteriormente le relazioni all'interno dell'ecosistema. Questo scenario è adatto a una prima sperimentazione con luoghi di lavoro terzi.



Coworking per esterni nei propri locali

Le ditte diventano esse stesse fornitrici di spazi di coworking quando aprono una parte dei loro locali a gruppi di interlocutori esterni. Questa iniziativa si può considerare un investimento nella relazione con clienti e partner e/o in processi innovativi aperti.

5.5. Il coworking dalla prospettiva della gestione aziendale della salute

Come accennato, non si sono trovati studi o pubblicazioni che approfondissero il tema del coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute (vedi anche Servaty, Harth e Mache 2016, Rittiner 2017). Il motivo va ricercato nel fatto che le imprese più mature iniziano con lentezza a sperimentare il coworking. Gli scenari di lavoro alternativi non rientrano quindi ancora ufficialmente nella loro strategia del posto di lavoro e di promozione della salute. Le start-up e le microimprese, spesso domiciliate negli spazi di coworking, dal canto loro raramente investono in una GAS sistematica, ma puntano invece sulla responsabilità personale.

Di seguito, le opportunità del coworking indicate nelle interviste vengono collegate alla salute fisica, psichica o sociale. Questa rappresentazione intende illustrare come il coworking possa influire su queste tre dimensioni della salute. La classificazione, che non ha alcuna pretesa di completezza, né si basa su una valutazione sistematica dei dati, serve a fornire un riferimento concreto.

«Osserviamo due tipi diversi di utilizzo: alcuni vengono per la possibilità di isolarsi e concentrarsi. Desiderano infatti lavorare concentrati e indisturbati. Altri sono invece spinti dal desiderio di trovare contatti sociali e di fare networking.»

Elisabeth Hirtl

Il coworking dalla prospettiva della gestione aziendale della salute

| | |
|------------------------|--|
| Salute sociale | <ul style="list-style-type: none">- Essere parte di una comunità- Gestire il livello d'intensità delle interazioni- Casa per i team diffusi- Resilienza grazie alle reti locali- Incontri e scoperte casuali- Relazioni di fiducia vissute in prima persona |
| Salute psichica | <ul style="list-style-type: none">- Struttura della giornata- Meno stress da pendolarismo- Boundary management- Avere diverse linee di azione- Sviluppo personale- Isolamento e concentrazione |
| Salute fisica | <ul style="list-style-type: none">- Offerte di vitto- Offerte di movimento- Arredi ergonomici- Clima della stanza sano- Recupero |

5.6. Requisiti degli spazi di coworking

Questo capitolo affronta la questione di quali siano i requisiti fondamentali degli spazi di coworking dal punto di vista della gestione aziendale della salute. Inoltre, le seguenti riflessioni intendono assistere i decisori delle aziende nel valutare le offerte di coworking esistenti e nel trovare la soluzione corretta per la propria organizzazione. Si è volutamente scelta una forte semplificazione, in quanto i requisiti fondamentali di uffici di diverse organizzazioni atti a promuovere la salute sono già stati descritti nel dettaglio altrove. Tra questi citiamo Promozione Salute Svizzera (Konkol et al. 2019), la Segreteria di Stato dell'economia (SECO), la Commissione federale di coordinamento per la sicurezza sul lavoro (CFSL) e WELL. Per un approfondimento del tema si rimanda alle fonti citate.

«La psicologia sociale ci insegna che incontrare casualmente persone o conoscenti fa stare bene, anche se non sono amici intimi o familiari. Dovremmo dunque cercare di creare momenti così, in cui le persone si incontrano per caso.»

Lara Feiler

«Il settore a forte intensità di conoscenza è molto presente in Svizzera, per cui vedo un grosso potenziale per il coworking come integrazione o addirittura anche in sostituzione della sede aziendale. Penso alle start-up che non hanno ancora dei locali propri o non li vogliono affatto.»

Hartmut Schulze

Comunità «as a service»?

Chi si interessa al coworking come scenario di lavoro esclusivo o integrativo farebbe bene ad analizzare innanzitutto le proprie esigenze. Concretamente significa porsi le domande seguenti: come viene impiegato il coworking? Quali compiti deve assolvere lo spazio di coworking? Per quali attività va impiegato lo spazio di coworking? Quali si eseguono meglio in ufficio o in home office? Per una persona che vive sola e può lavorare indisturbata da casa, avrà un ruolo importante soprattutto l'inserimento in una community vivace, mentre chi condivide l'abitazione con una famiglia numerosa e non ha una propria stanza di lavoro privilegerà in particolare le opportunità di isolarsi. In termini di reperibilità e di posizione geografica, conta se si desidera recarsi nello spazio di coworking in modo selettivo anche per unità di tempo brevi oppure se si pensa di trascorrervi l'intera giornata ed eventualmente conciliare il lavoro sul posto con altre cose, come presa a carico dei figli, sport, acquisti o offerta gastronomica. Poiché per molti lavoratori intellettuali impiegati il coworking rappresenta un'esperienza nuova, è consigliabile provare più spazi di coworking. All'inizio della fase di valutazione, spesso ciò che conta non sono tanto lo spazio e le offerte in sé, quanto piuttosto rendersi conto delle proprie esigenze.

«Nel corporate office si collabora strettamente e spesso si va anche a prendere il caffè o a pranzo insieme. Queste routine positive del lavoro, ma anche le ben accette interruzioni da parte delle colleghe e dei colleghi, vengono meno quando si lavora da casa. Questo significa che con l'home office i collaboratori devono impegnarsi maggiormente per organizzare in modo consapevole la propria giornata lavorativa, e con essa anche le importantissime fasi di riposo.»

Georg Bauer

Dal coworking basic al coworking premium

Nell'ambito del presente studio, il coworking è stato suddiviso in tre categorie appositamente create: basic, plus e premium. L'offerta basic comprende servizi di base e risponde ai requisiti fondamentali del coworking dal punto di vista funzionale e sanitario. I livelli plus e premium sono offerte che creano diversi vantaggi e un valore aggiunto a seconda del contesto e delle esigenze di una persona. Molti elementi non vanno intesi come criteri assoluti di qualità. Se, ad esempio, un giorno il grado di occupazione degli spazi è basso, sarà difficile trarre conclusioni sulla community. Anche se gli spazi di coworking più grandi in genere vantano una gamma più ampia di prestazioni accessorie, ciò non significa automaticamente che offrano una migliore esperienza.

«**Riguardo a temperatura, aria, luce e piante si fa molto poco, sebbene tutti sappiano che questi aspetti favoriscono la salute, non solo fisica, ma anche psichica.**»

Lara Feiler

«**Per me è un segnale positivo quando le aziende consentono ai loro collaboratori di lavorare negli spazi di coworking. È un segno di fiducia. Inoltre lo spazio di coworking, rispetto all'home office, è un luogo in cui si crea una community, dove si può anche sedersi al tavolino da caffè e scambiare quattro chiacchiere con gli altri.**»

Antoinette Weibel

«**L'interazione tra luoghi diversi mi sembra importante. Non posso considerare il coworking in modo isolato, perché è anche un'alternativa all'home office e al corporate office, e questo conta.**»

Lukas Windlinger

«**Se, da soli o come team, andiamo nello spazio di coworking per creare consapevolmente legami con gli altri oppure trarre ispirazione da un ambiente nuovo, allora la cosa diventa interessante. L'affitto di locali per team rappresenta un modello estremamente ricco di spunti.**»

Alexandra Kühn

«**Soprattutto a livello di prevenzione, perché un posto di lavoro sia sano è essenziale che non si limiti al comfort funzionale. Trovo fondamentale l'approccio edonistico. Oltre alla percezione effettiva di uno spazio, è l'esperienza affettiva che suscita le emozioni. Io attribuisco un valore straordinario alla possibilità di godere di una buona qualità della vita durante il mio lavoro quotidiano in un ufficio.**»

Lara Feiler

Coworking basic ***

Nel coworking basic rientrano in genere gli spazi di coworking più piccoli con un'offerta di spazi e servizi limitata. Le postazioni di lavoro standard offerte soddisfano pienamente i requisiti fondamentali in termini di salute, funzionalità e sicurezza (box CFSL).

- Referente personale
- Arredi ergonomici nelle postazioni di lavoro standard
- Sala riunioni
- Buona illuminazione
- Aerazione funzionante
- Accesso 24 ore su 24, 7 giorni su 7
- Rete WLAN veloce
- Possibilità di stampare, fare fotocopie e scansioni
- Disponibilità di caffè, tè e acqua
- Zona pause
- Pulizie e igienizzazioni regolari

Coworking plus ****

Il coworking plus aggiunge offerte supplementari al coworking basic.

- Ruolo di organizzatore dedicato
- Assistenza tecnica all'occorrenza
- Sale per riunioni e workshop ben attrezzate
- Arredi mobili nelle sale per workshop
- Cabine telefoniche
- Misure di protezione contro il rumore
- Opportunità di isolarsi
- Casette di sicurezza
- Zona relax
- Zone con luce diurna
- Cucina (uso di frigorifero ed elettrodomestici da cucina)
- Snack sani (ad es. frutta)
- Offerte di community management
- Collegamento a trasporti pubblici / parcheggi
- Piattaforma di prenotazione digitale

Coworking premium *****

Il coworking premium rappresenta l'evoluzione del coworking basic e del coworking plus. In primo piano non c'è l'esigenza di raggiungere il massimo livello per tutte le offerte, quanto piuttosto di porre l'accento sulla differenziazione e, ad esempio, sfruttare le sinergie con gli esercizi commerciali vicini, quali magari un centro yoga o un ristorante che propone un'alimentazione sana. Il coworking premium si distingue dalle altre soluzioni anche esprimendo l'apprezzamento con piccole sorprese e segni di attenzione verso i coworker e i loro ospiti.

- Servizio di portineria⁹
- Offerte di assistenza su misura¹⁰
- Offerte di vitto
- Locali creativi¹¹ (incluse le relative attrezzature)
- Varietà di zone e atmosfere¹²
- Zona comune
- Uffici individuali e per team
- Spogliatoi e docce
- Aree speciali e offerte per rigenerarsi
- Spazio per custodire oggetti personali
- Possibilità di aprire le finestre
- Accesso ai locali esterni
- Possibilità di esercitare il controllo ambientale¹³
- Biofilia¹⁴
- Estetica (ad es. arte o presenza di materiali speciali)
- Materiali e interventi salutarì¹⁵
- Partecipazione all'organizzazione dell'ambiente, degli spazi e delle attività della community
- Focus tematico¹⁶
- Manifestazioni periodiche (scambi tra esperti, cultura, ecc.)
- Piattaforma digitale di scambio e messa in rete
- Ubicazione in una zona centrale
- Ecosistema attraente¹⁷

⁹ Comprende, oltre ai servizi individuali, come ad esempio l'organizzazione di pranzi speciali, anche la fornitura o l'intermediazione di servizi di segreteria, il servizio telefonico, ecc.

¹⁰ Si può effettuare ad esempio per mezzo di una breve valutazione all'inizio della relazione, in cui il gestore dello spazio di coworking si informa sulle motivazioni e sulle esigenze concrete dei coworker. Si va dalla stanza preferita alla preparazione del caffè fino alla conoscenza degli altri utenti.

¹¹ In questa voce si annoverano ad esempio gli ideation space dotati di materiali speciali e infrastrutture specifiche, che favoriscono il design thinking e i format di co-creation.

¹² Va oltre le offerte funzionali e include anche stimoli, come moduli cromatici o materiali speciali, e una buona dose di svago.

¹³ Tra le altre cose, in questo rientra la possibilità di isolarsi da un punto di vista non solo acustico, ma anche visivo. I coworker possono quindi esercitare un'influenza sull'ambiente oppure cambiarlo, se a causa della presenza di altri ospiti non si trovano a loro agio.

¹⁴ Il «biophilic design» è composto da tre elementi: «natura nello spazio», «analogie con la natura» e «natura dello spazio».

¹⁵ Ne fanno parte ad esempio il relax, il movimento durante la pausa pranzo o i suggerimenti ergonomici.

¹⁶ Tendenzialmente sono gli spazi di coworking situati in aree urbane o gestiti da aziende a curare temi speciali come ad esempio le criptovalute, l'EdTech o gli argomenti energetici.

¹⁷ Si tratta di un «vicinato attraente», in cui si trovano possibilità di vitto, ristoranti, caffè, centri sportivi, negozi, centri per la presa a carico dei figli, strutture mediche o parchi.

Questa classificazione e questo elenco di caratteristiche possono essere soggetti a un dinamismo relativamente elevato. Da un lato, nel tempo si aggiungono nuovi aspetti o aspettative; dall'altro, le offerte che oggi appartengono alla categoria coworking plus o coworking premium domani possono diventare standard. La velocità di questi cambiamenti dipende tra l'altro dalla rapidità con cui le aziende entreranno nel mercato del coworking e cercheranno di applicare i loro standard in materia di qualità dello spazio lavorativo e di gestione aziendale della salute. Sebbene questo processo incentivi la professionalizzazione del coworking, in atto già da lungo tempo, nasconde anche il rischio che gli spazi di coworking tendano sempre più ad assomigliare a uffici di aziende, perdendo così parte della loro unicità o la contrapposizione al corporate office.

L'elenco, peraltro non completo, evidenzia quanto sia difficile delimitare in maniera selettiva il tema degli «aspetti legati alla promozione della salute» dalle altre offerte. Ai fini del benessere individuale rivestono un'importanza decisiva anche temi come l'atmosfera nei locali, la stima, i servizi individuali, il relax, lo scambio sociale e le offerte per rigenerarsi.

«Oltre all'ergonomia e alla qualità degli spazi, spesso si dimenticano i fattori socio-spaziali, che derivano dal fatto che le persone utilizzano spazi comuni e dunque possono potenzialmente disturbarsi, infastidirsi o controllarsi a vicenda. Queste sono cose che posso regolare: vicinanza o distanza, spazi stretti o ampi, rumore o silenzio. Questi fattori sono tendenzialmente sottovalutati.»

Lukas Windlinger

«Un elemento importante per il benessere psichico è la sicurezza psicologica, in particolare quando si lavora in un ufficio aperto e flessibile. Ciò significa dare ai collaboratori la possibilità di isolarsi e stare soli, senza essere visti da una distanza di dieci metri.»

Lara Feiler

«La cosa più importante, che supera tutte le altre, è l'influenza, vale a dire il controllo sull'ambiente. All'essere umano piace marcare il territorio, per cui uno spazio di lavoro flessibile ci mette particolarmente alla prova. A questo proposito, il controllo dell'ambiente è estremamente importante. Nel luogo in cui mi installo, desidero controllare chi viene da me, chi se ne va e cosa succede dietro di me. Posso aprire la finestra per arieggiare? Posso regolare l'intensità della luce? Sono tutti fattori che contribuiscono al benessere e che oggi vengono presi scarsamente in considerazione.»

Lara Feiler

«La gestione aziendale della salute deve acquisire un maggior valore ed essere pianificata meglio. Di solito è di competenza dei responsabili del personale o della sicurezza e ha un ruolo secondario. Nella maggior parte dei casi mancano le risorse di tempo o quelle di denaro, nelle piccole aziende mancano entrambe. La gestione aziendale della salute deve essere tassativamente abbinata al tema dell'efficienza.»

Marc Brechbühl

6. RACCOMANDAZIONI

Quando le organizzazioni intraprendono la strada del nuovo mondo del lavoro, sono tre le leve che agiscono sulla cultura della collaborazione: gli strumenti e le procedure di lavoro (dimensione della «capacità»), la governance e la conduzione (dimensione dell'«autorità») e il piano dei collaboratori (dimensione della «volontà»). Solo attraverso l'interazione tra queste tre dimensioni si potranno attuare forme di lavoro flessibili che si dimostrino proficue sia per l'organizzazione che per i collaboratori.

La dimensione della «capacità» affronta la questione di quanta autonomia e libertà di movimento sia possibile o sia resa possibile in un determinato profilo di attività. Durante il confinamento della primavera 2020, le imprese hanno concesso la possibilità di lavorare senza vincoli di luogo e talvolta anche di tempo a collaboratori con profili per i quali fino a quel momento non erano consentite forme di lavoro flessibili. Lo hanno fatto mettendo a disposizione strumenti di lavoro digitali e adeguando le procedure

e le interdipendenze tra mansioni. In questa fase di trasformazione, non sono chiamati a intervenire solo i decisori delle aziende, ma è opportuno che anche i collaboratori portino proposte organizzative. Ad esempio, coloro che ricoprono ruoli di assistenza all'interno di un'organizzazione potrebbero mettersi d'accordo su chi assiste tutti i clienti sul posto, evitando che ogni assistente debba svolgere esclusivamente i compiti per i quali è richiesta la presenza che fanno capo al proprio settore.

«I presupposti culturali del coworking sono più o meno gli stessi dell'home office, vale a dire sostanzialmente il lavoro senza vincoli di luogo.»

Alexandra Kühn

La triade delle nuove forme di lavoro



Capacità



Autorità



Volontà

Per quanto riguarda la domanda circa l'intensità con cui le nuove forme di collaborazione vengono vissute in seno a un'organizzazione, vi sono tre leve molto importanti. La dimensione della «capacità» verte sulla misura in cui il profilo lavorativo, gli strumenti di lavoro, i processi e i presupposti individuali consentono di introdurre forme di lavoro flessibili. La dimensione dell'«autorità» riguarda invece l'accettazione delle nuove forme di lavoro e comprende sia direttive formulate in modo esplicito, sia tutta una serie di piccoli segnali che vengono percepiti dai collaboratori e dalle collaboratrici nella vita di ogni giorno. Infine, la dimensione della «volontà» riassume la disponibilità individuale ad accettare le nuove forme di lavoro. Quest'ultima dipende non solo dalle preferenze personali, ma in egual misura anche dalla situazione di vita e da ulteriori fattori.

Fonte: Coworking Institut

La dimensione dell'«autorità» riguarda la facoltà di scegliere il luogo e il formato adatto all'attività. Questo aspetto è guidato sia da direttive e regolamenti ufficiali, sia da piccoli segnali invisibili nella vita quotidiana. Se una ditta stabilisce per iscritto nel contratto di lavoro o in un regolamento separato che in linea di principio tutti i collaboratori che svolgono un'attività a elevata intensità di conoscenza possono lavorare da casa, sono state poste buone basi. L'effetto voluto si svilupperà però solo quando anche i dirigenti sosterranno questa possibilità e non daranno segnali di non gradire la collaborazione senza vincoli di luogo, né attraverso il loro comportamento né con dichiarazioni verbali. Data la scarsità di personale qualificato, nella Svizzera tedesca molte aziende impiegano forme di lavoro flessibili nell'employer branding. Tuttavia, se la cultura di conduzione e di lavoro percepita differisce molto da queste dichiarazioni a parole, non solo si deluderanno le attese, ma si fomenterà il cinismo. Il coworking offre grosse opportunità in relazione alla dimensione dell'«autorità». Gli studi passati (Josef e Back 2019) dimostrano che, almeno a livello di percezione, molti dirigenti mettono sullo stesso piano il lavoro in uno spazio di coworking e quello in ufficio, sfatando così il sospetto diffuso che in home office si lavori meno.

Nel quadro delle tre condizioni essenziali delle forme di lavoro flessibili, la dimensione della «volontà» è spesso trascurata o calpestata. I nuovi concetti di ufficio e di collaborazione, che trasformano in nomadi senza patria persino i lavoratori della conoscenza con

più esigenza di essere vincolati al luogo di lavoro, ne costituiscono un buon esempio. Occorre trovare, in base alle preferenze individuali dei collaboratori, un buon equilibrio tra l'invito alla sperimentazione e all'autoriflessione e la considerazione delle esigenze e delle condizioni di vita individuali. Gli studi passati sul coworking (Josef e Back 2019) mostrano che molti collaboratori hanno scoperto i vantaggi e il valore aggiunto del lavoro in home office solo attraverso l'esperimento del coworking e dopo l'uscita dalla routine ordinata dall'alto. Ai dirigenti spetta quindi l'importante compito non solo di condurre il dialogo sulla collaborazione desiderata all'interno del team, ma anche di provvedere affinché i collaboratori, basandosi su esperienze concrete, imparino a conoscere meglio se stessi e le loro esigenze. La dimensione della «volontà» non rappresenta un diritto fondamentale. Occorre infatti conciliare le esigenze individuali con gli interessi collettivi e i requisiti dell'attività.

Le raccomandazioni seguenti, rivolte a imprese, dirigenti e collaboratori, vanno considerate come impulsi concreti per attuare il coworking con profitto. Con un *modus operandi* accurato, tutti gli interessati possono individuare preventivamente i possibili rischi e ostacoli, descritti anche dagli esperti e dalle esperte consultati (vedi «Rischi potenziali del coworking»), e reagire adeguatamente.

«L'home office costituisce da sempre parte integrante della nostra cultura. A partire dal lockdown, non solo i nostri collaboratori e le nostre collaboratrici lavorano più spesso da casa, ma si sono aggiunti anche nuovi profili, ad esempio nel call center, che oggi collaborano in modo diffuso.»

Martina Novo

«Bisogna che la mansione sia adatta alla persona e viceversa. I collaboratori hanno esigenze e situazioni di vita differenti, nonché condizioni di salute disuguali. Per i collaboratori che non riescono a lavorare bene da soli a casa, è importante avere un posto in ufficio o in uno spazio di coworking dove possano incontrare altre persone.»

Eric Bürki

6.1. Raccomandazioni per l'azienda

Per le imprese il coworking è molto più che un nuovo scenario integrativo o alternativo al corporate office, all'home office e al lavoro mobile. Il coworking è sinonimo di un'apertura della cultura aziendale e dell'invito ai collaboratori ad assumersi la responsabilità di partecipare all'organizzazione del lavoro.

Seppure il coworking, come descritto al capitolo 5.4, possa essere impiegato secondo modalità diverse, uno dei principali fattori di successo della sua introduzione consiste in un sostanziale ripensamento del lavoro e della collaborazione. Questo riguarda non solo la dimensione dello spazio, ma in generale la cultura aziendale e direttiva, nonché i ruoli e le procedure esistenti. In un esperimento pratico (Josef e Back 2019), l'introduzione isolata del coworking senza affrontare le direttive del lavoro mobile ha avuto come conseguenza la fuga di un maggior numero di collaboratori in uno spazio di coworking. Lo hanno fatto in primo luogo per eludere le rigide prescrizioni riguardanti l'home office e i severi controlli da parte del datore di lavoro ad esso collegati.

Se le imprese sono seriamente interessate al coworking, è consigliabile per prima cosa verificare quale sia il valore aggiunto che si aspettano di trarre da questa nuova forma di lavoro.

A seconda del cambiamento auspicato, sono disponibili diverse forme di coworking (vedi «Scenari di utilizzo») e modalità. La questione del valore aggiunto dipende direttamente da dove è posizionata al momento l'organizzazione in termini di cultura di conduzione e di lavoro e in quale misura vengono già applicate forme di lavoro flessibile al suo interno. Per fare un primo punto della situazione e definire gli scenari possibili, è utile ad esempio il modello plurifase FlexWork, sviluppato nell'ambito dell'Iniziativa Work Smart (Weichbordt et. Al. 2014).

«Datori di lavoro e dirigenti devono riflettere su come mantenere la casualità che nei remote setting puri non si verifica più. La casualità ha un valore elevato sia per la cultura aziendale che per la capacità d'innovazione.»

Alexandra Kühn

«Ai miei occhi, il principale presupposto culturale è che nell'azienda si sviluppi una coscienza condivisa del fatto che i luoghi di lavoro diversi dalla postazione in sede vadano presi sul serio, siano regolamentari ed equivalenti a quest'ultima. È una mentalità che secondo me è indispensabile.»

Hartmut Schulze

«La competenza di cooperazione diventa sempre più importante. Intendo ad esempio il cercare feedback o stimoli quando si giunge a una fase di stallo, anche quando si lavora da casa o in uno spazio di coworking. Si tratta anche di comunicare in modo proattivo al capo e al team che si sta imparando a dare un buon feedback e, ad esempio, di riconoscere l'importanza anche dei colloqui informali, senza considerarli superflui.»

Hartmut Schulze

Le differenti forme di utilizzo del coworking in base al grado di maturazione di un'organizzazione

| Forme di utilizzo e scenari di impiego degli spazi di coworking: | Fase 1 Mancanza di flessibilità | Fase 2 Primi esperimenti | Fase 3 Cambiamento | Fase 4 Lavoro flessibile | Fase 5 New work |
|--|--|--|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Riunioni con interni ed esterni - Piattaforma di reclutamento - Luogo per eventi - Luogo per seminari - Viaggi didattici - Workshop (ad es. dedicati al «new work») - Margine di flessibilità in termini di spazio - Soluzione sostitutiva all'home office per collaboratori e collaboratrici con esigenze speciali - Incubatore - Acceleratore | <ul style="list-style-type: none"> - Progetti pilota - Esperimenti - Uffici per i team (ad es. per il team che si occupa dell'innovazione o come soluzione transitoria) - Laboratorio esterno - Luoghi per il networking e lo scambio con start-up, micro-imprese o altre aziende - Tipologie di locali e atmosfere particolari (ad es. «ideation space») - Fonte di ispirazione per apportare modifiche ai propri uffici | <ul style="list-style-type: none"> - Soluzione provvisoria durante la ristrutturazione degli uffici e la fase transitoria - Abbonamenti di coworking per i profili con un'elevata attività di viaggio - Casa temporanea o permanente per team di progetto o gruppi interdisciplinari - Nuovi luoghi d'incontro con clienti, partner commerciali, fornitori, ecc. | <ul style="list-style-type: none"> - Coworking interno nelle proprie filiali e succursali e/o nell'ecosistema dei partner (parola chiave: «near office») - Coworking come scenario di lavoro per tutti i collaboratori e le collaboratrici, integrativo al corporate office e all'home office - Rinuncia a uffici propri nelle regioni periferiche | <ul style="list-style-type: none"> - Base di organizzazioni decentrate - Workation - Deep work retreat - Deep collaboration retreat - Collaborazione selettiva con freelancer e start-up con sede in uno spazio di coworking (ad es. per hackathon, corsi di formazione, sfide, ecc.) - Gestione di uno spazio di coworking proprio dedicato a un tema particolare o come «living lab» |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: esposizione propria, in base al modello plurifase FlexWork (Weichbrodt et al., 2014); ogni fase si basa sulle fasi precedenti: ad esempio, la fase 5 potrebbe comprendere anche elementi delle fasi 1, 2, 3 e 4.

Se l'insieme dei dirigenti concorda sulla cultura di collaborazione perseguita, il passo successivo da compiere consiste nel comunicare questo concetto e nel renderlo sperimentabile nella maniera più concreta possibile per tutti i collaboratori interessati. In questo modo, si promuove la comprensione del senso dei cambiamenti, rafforzandone l'accettazione e al contempo evitando di perdersi nella discussione sulle singole misure. Promozione Salute Svizzera fornisce una buona panoramica degli strumenti di change management in relazione ai nuovi spazi e alle nuove forme di lavoro (Konkol, 2019).

«Gli uffici odierni funzionano male per i team. Non c'è un concetto di ufficio adatto ai team, anche se ormai il lavoro è sempre più strutturato in un'ottica di team. Se desiderassi sostenerlo, il coworking – sia quello interno che quello esterno – potrebbe dare un contributo in questo senso.»

Lukas Windlinger

6.2. Raccomandazioni per i dirigenti

I dirigenti hanno una particolare rilevanza nell'introduzione di nuove forme di lavoro. Da un lato, devono analizzare criticamente e ridefinire il proprio ruolo; dall'altro, devono condurre il team attraverso il processo di cambiamento, cosa che riesce solo se essi stessi comprendono e sostengono la trasformazione.

Poiché l'idea di fondo del new work è legata all'assunzione di responsabilità personale e a una maggiore partecipazione da parte dei collaboratori, i dirigenti mostrano spesso un certo scetticismo nei confronti di nuovi modelli e nuove forme di lavoro. Temono infatti che comportino per loro una potenziale perdita di controllo o addirittura di potere. Questi dubbi vanno presi sul serio, se non si vuole correre il rischio che i dirigenti non si facciano carico del loro ruolo di agenti del cambiamento o, nel peggiore dei casi, contrastino attivamente i cambiamenti.

Oltre al loro ruolo di aiuto alla trasformazione, i dirigenti possiedono una competenza metodologica decisiva in questo campo. Solo se comprendono le diverse opzioni (fisiche / virtuali o sincrone / asincrone, vedi immagine seguente) dei vari formati di collaborazione, potranno apportare essi stessi proposte organizzative ed elaborarle insieme al team.

«A volte il nostro piccolo team si sposta in una sala seminari vuota per scrivere delle pubblicazioni in questa atmosfera di coworking improvvisata. Ho notato che questi luoghi terzi – «altri» sia rispetto all'home office, sia all'università – favoriscono enormemente la concentrazione.»

Georg Bauer

«La lezione che ne abbiamo tratto è che in futuro sceglieremo volutamente forme ibride, ossia terremo sia incontri fisici che incontri virtuali.»

Martina Novo

«Trovo importante che non ci si metta d'accordo solo con il superiore, ma anche con il team. Che si discuta nel team quando e dove incontrarsi fisicamente o virtualmente e come collaborare in generale.»

Hartmut Schulze

«A livello di direzione, oltre alla fiducia, ha acquisito importanza l'alfabetizzazione mediatica, cosa che per molti dirigenti non è ancora sufficientemente sviluppata. Cosa faccio in sincrone e cosa no? Cosa è immagine e cosa testo? A volte si comunica nel momento sbagliato sui canali sbagliati.»

Lukas Windlinger

«Nei vecchi edifici non abbiamo il giusto tipo di locali. Lavori di progetto e forme di lavoro agile sono difficili da gestire con l'infrastruttura attuale. Mancano soprattutto spazi più grandi per una vera e propria collaborazione. Per questo prendiamo spesso in affitto locali esterni.»

Martina Novo

Organizzare razionalmente la collaborazione



La definizione della nuova collaborazione non consiste nel sostituire i formati di interazione esistenti con altri nuovi, ad esempio trasformando la riunione fisica del team in una videoconferenza con svolgimento e contenuti identici. Trasformazione significa che le organizzazioni affrontano la questione del valore aggiunto offerto dai nuovi formati ai collaboratori e agli interlocutori esterni.

Nel contesto di una crescente diffusione di forme di collaborazione digitale e decentrata, i dirigenti vengono sempre più costretti ad assumere il ruolo di community manager, la cui funzione principale non è più solo occuparsi del coordinamento e della gestione dei risultati, ma anche di rafforzare il senso di appartenenza e di comunità, nonostante la maggiore autonomia e libertà organizzativa del singolo. Questi fattori rappresentano un importante presupposto per l'efficienza e la capacità d'innovazione di team e organizzazioni.

«Dal vivo esistono rapporti di fiducia più forti che non a livello virtuale. I team che al momento del kick-off si sono incontrati di persona e magari hanno anche mangiato e bevuto un bicchiere di vino insieme funzionano meglio. Ci deve essere un'alternanza tra virtuale e compresenza, per avere un'effettiva stabilità.»

Lukas Windlinger

«Un tema che diventa sempre più rilevante è la reperibilità: siamo "always on", ossia sempre connessi. Questo aspetto si può regolamentare a livello di direzione stabilendo alcuni capisaldi. È importante che le imprese comunichino in modo chiaro ed esplicito cosa fare e cosa non fare a questo proposito.»

Eric Bürki

Come esposto nel capitolo «Gestione aziendale della salute 4.0», a seguito della crescente individualizzazione e soggettivizzazione, ai dirigenti spetta l'importante compito di aiutare i collaboratori ad assumersi delle responsabilità per il loro benessere. Rafforzando la competenza a livello di autogestione e quindi anche della salute dei loro collaboratori, i dirigenti assolvono nel modo più efficace possibile il loro obbligo di assistenza.

«Il "boundary crafting", ovvero la capacità di definire individualmente un confine tra lavoro e tempo libero, è un tema di sempre maggiore importanza a livello di gestione aziendale della salute. Con l'aumentare della flessibilità aumentano le sovrapposizioni tra questi due ambiti. Ne consegue che occorrono strategie di demarcazione e di recupero molto più consapevoli.»

Georg Bauer

«Il senso di appartenenza è importante. Sapere di essere parte di una comunità, non solo oggi, ma se possibile anche domani e dopodomani, è fondamentale. Quando si lavora in un luogo terzo, può facilmente accadere di sentirsi esclusi dalle occasioni informali e dai flussi di informazioni, il che provoca anche insicurezza.»

Georg Bauer

Domande concrete per la collaborazione diffusa

Affinché la collaborazione diffusa funzioni, Antoinette Weibel, professoressa di gestione del personale all'Università di San Gallo, raccomanda di riflettere sulle domande seguenti:

- a. Come lavoriamo insieme?
- b. Quali sono le aspettative in termini di reperibilità?
- c. Con quale frequenza si deve essere contemporaneamente nello stesso posto per poter svolgere determinate operazioni previste dal progetto?
- d. Quali strumenti usiamo per coordinarci?
- e. Quanto è interdipendente il lavoro da svolgere?
- f. Come coordiniamo il lavoro, se le persone non sono sempre sul posto? C'è qualche soluzione migliore delle riunioni?
- g. Come organizziamo la fase di onboarding per i nuovi membri del team?
- h. Come si presenta il performance management?
- i. Come manteniamo le relazioni?
- j. Cosa contraddistingue una relazione che funziona?
- k. Quali rituali creiamo per continuare a sentirsi parte del team, avere esperienze comuni e instaurare rapporti improntati alla fiducia reciproca?

È consigliabile mettere per iscritto questi punti, ad esempio sotto forma di una «carta del team», da discutere e sviluppare periodicamente.

«Non si possono proporre soluzioni organizzative se non si sono fatte esperienze dirette.»

Andrea Back

Tattiche di boundary management

Come illustrato al capitolo 4.2, nell'era digitale la definizione consapevole di confini tra il lavoro e il tempo libero è uno dei principali presupposti per una collaborazione sana. Solo se i collaboratori sanno quali sono le loro preferenze in fatto di boundary management, riusciranno a comunicare le proprie esigenze all'ambiente che li circonda e ad applicare con successo le relative tattiche. I dirigenti che sensibilizzano i collaboratori sul tema del boundary management e promuovono il rispetto reciproco per le diverse preferenze forniscono un importante contributo a una collaborazione sana.



Tattiche dei «separator»

- Allestire un luogo di lavoro fisso a casa
- Concordare gli «orari d'ufficio» con la famiglia, il team e i clienti
- Bloccare le notifiche push
- Non portare lo strumento di lavoro (computer portatile, smartphone) nello spazio in cui si vive
- Definire con il team e i clienti come si può essere contattati in casi urgenti (SMS, telefono, altro numero, ecc.)
- Stabilire un rituale per le pause
- Ideare un tragitto da percorrere per «simulare» di recarsi al lavoro
- Inserire del tempo per gli imprevisti nella programmazione del lavoro
- Provare il coworking



Tattiche degli «integrator»

- Tenere sotto osservazione il volume di lavoro svolto e la propria percezione di stress
- Comunicare in modo proattivo la reperibilità e tenere aggiornata l'agenda
- Abbinare la pausa a un cambio di luogo
- Programmare anticipatamente lo sport e il riposo
- Programmare le attività in anticipo (luogo tranquillo per le videoconferenze, due monitor per il lavoro con più fonti, ecc.)
- Fuori dagli orari chiave, inviare solo le e-mail che non contengono contenuti critici; comunicare le aspettative
- Programmare i tempi per il «digital detox»

Fonte: Coworking Institut

Nelle interviste con gli esperti e le esperte, si è più volte sottolineato l'aspetto dell'equità e il rischio che la collaborazione diffusa susciti la percezione di una disparità di trattamento. Entrambi questi aspetti sono in un certo modo in contraddizione con il tema della «leadership situazionale», che propugna soluzioni il più possibile individuali per tenere conto delle diverse esigenze e condizioni.

Per uscire da questo dilemma è importante che i dirigenti non solo informino i collaboratori sui fatti, ma che affrontino in modo proattivo anche temi delicati e rendano trasparenti le proprie riflessioni nel processo decisionale. Più un dirigente riesce – attraverso valori e capisaldi anziché regole rigide – a creare un orientamento, tanto maggiori saranno le probabilità che i collaboratori si sentano trattati equamente, malgrado l'alto livello di individualizzazione.

6.3. Raccomandazioni per i collaboratori e le collaboratrici

Già la possibilità di scegliere tra luoghi di lavoro e atmosfere diversi rappresenta una grossa opportunità potenziale per i collaboratori. Questa autonomia incide positivamente non solo sulla motivazione intrinseca, ma anche sul benessere personale.

Il presupposto per cui i collaboratori possano trarre il maggior vantaggio possibile dalla libertà organizzativa è la capacità di autoriflessione e di autogestione.

Devono essere cioè in grado di riconoscere le proprie esigenze, di comunicarle e di agire di conseguenza.

Work journal

In questo posto riesco a concentrarmi particolarmente bene

Questi oggetti mi ispirano e rappresentano delle esperienze di apprendimento nel quotidiano

Svolgere queste attività durante le pause mi aiuta a rilassarmi

Se fossi completamente libero/libera, organizzerei la mia giornata così

In questa finestra temporale mi riescono anche compiti molto faticosi

In questa finestra temporale la mia creatività raggiunge i massimi livelli

Riesco a separare bene il lavoro dal tempo libero

Questi sono i fattori che mi sottraggono più tempo ed energia

Autoriflessione con il work journal

Uno dei metodi più efficaci per stabilire le esigenze individuali per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro e della collaborazione consiste nell'osservare il proprio comportamento lavorativo. Si raccomanda di farlo per un periodo di almeno quattro settimane. Come strumento si può usare il cosiddetto «work journal», un diario di lavoro che stimola il collaboratore a riflettere sulle proprie esigenze. Le domande non hanno alcuna pretesa di completezza. Servono piuttosto a far sì che i collaboratori si prendano del tempo per pensare ai vari fattori di influenza e per riconoscere quindi i nessi. Le informazioni tratte dal work journal possono ad esempio fungere da base per un workshop del team, in cui si decidono insieme le regole del gioco per una collaborazione efficace.

In sintesi, l'introduzione di nuove forme di collaborazione come il coworking presuppone un ampliamento delle competenze individuali. Accanto alle competenze tecniche, direttamente correlate al campo di attività, acquistano importanza anche le competenze metodologiche, sociali e personali, tra cui ad esempio la conciliazione fra attività e formato, la creazione e il mantenimento di relazioni o l'autogestione. In altri termini, l'introduzione di nuovi scenari di lavoro rappresenta per i collaboratori un'opportunità di sperimentare e sviluppare queste competenze in un contesto pratico. Pertanto, i collaboratori che vengono messi a confronto con un cambiamento delle forme di collaborazione devono essere invitati a partecipare apertamente all'imminente processo di trasformazione e ad apprendere il più possibile su di sé e sugli altri. Chi impara ad adottare un approccio positivo nei confronti dei cambiamenti in ultima analisi rafforza la propria resilienza.

«Secondo me, una delle competenze principali è quella di trovare il posto giusto per l'attività da svolgere e di organizzarlo di conseguenza, e non viceversa dover adeguare le attività alle condizioni del luogo; conoscere questi aspetti e sapere quali condizioni e atmosfere sono particolarmente positive per me, ad esempio se voglio elaborare un progetto. Ma non mi spingerei fino a dire che bisogna cercare un nuovo posto per ogni piccola attività, sarebbe esagerato. Si vede anche con le persone che operano nei settori a desk sharing: non cambiano per ogni attività, ma solo per le più consistenti.»

Hartmut Schulze

«Credo che gli spazi di coworking possano diventare una nuova casa. Tuttavia, non potranno mai rendere visibile e percepibile il DNA di una ditta quanto una sede aziendale.»

Lara Feiler

«Perché non nasca la sensazione che uno fa tanto e l'altro niente, è essenziale che nel team vi siano trasparenza e visibilità delle prestazioni di ognuno. Non si tratta di sfiducia da parte dei superiori, quanto piuttosto di correttezza nei confronti dei collaboratori. Così si evitano malumori.»

Andrea Back

Lista di controllo: come trovare uno spazio di coworking adeguato

- Prendi dimestichezza con il tema del coworking e fatti un'idea delle varie offerte.
- Pensa quali sono le attività che desideri svolgere nello spazio di coworking e quali offerte e servizi costituiscono un valore aggiunto per te.
- Consulta i colleghi che hanno già fatto esperienza di coworking e chiedi loro cosa apprezzano di più del loro spazio di coworking.
- Stabilisci il raggio entro il quale cercare uno spazio di coworking. Questa domanda dipende anche dal mezzo di trasporto che vuoi usare.
- Chiarisci con il tuo datore di lavoro se sia necessario rispettare alcuni punti speciali nella scelta dello spazio di coworking, come requisiti minimi, limiti di prezzo o tipo di addebito.
- Prepara un elenco di spazi di coworking che potrebbero essere adatti a te e valuta quali sono i pro e contro di ognuno.
- Fatti un'idea sul posto, visitando diversi spazi di coworking o, meglio ancora, facendo una prova di lavoro e sperimentando le diverse offerte.
- Parla con i gestori e i coworker. Oltre alla percezione individuale dello spazio e dell'atmosfera di lavoro, ti forniranno indicazioni preziose, ad esempio sulle offerte riguardanti il community management.
- Scegli un posto che si adatta meglio alle tue esigenze e dove ti senti a tuo agio. Allo stesso tempo, pensa a qual è il contributo che tu puoi dare per un'esperienza di lavoro positiva.

«Il coworking richiede un "job crafting" consapevole. Devo pensare a quali sono le attività che svolgo meglio nello spazio di coworking, lavorando da casa e nell'ufficio aziendale. Questa suddivisione cosciente del lavoro, volta a trovare il connubio perfetto tra le attività che devo svolgere in un dato momento e l'ambiente ideale in cui svolgerle, rappresenta una competenza fondamentale.»

Georg Bauer

«Una caratteristica fondamentale delle culture del lavoro mature consiste nel fatto che viene il momento in cui un team non parla più di assenze, ma di presenze; che stabilisce quando vedersi e quali obiettivi raggiungere nel momento in cui si lavora insieme.»

Alexandra Kühn

6.4. La prospettiva legale: un excursus



Dott. iur. André Bloch, avvocato

L'avvocato Dott. iur. André Bloch

è socio dello studio legale «Suter Howald Rechtsanwälte» di Zurigo. Uno dei fulcri attorno ai quali ruota la sua attività è costituito dalla consulenza alle imprese per tutti gli aspetti del diritto del lavoro e dalla loro rappresentanza nei processi di lavoro davanti ai tribunali.

Le imprese che consentono ai propri collaboratori di lavorare anche fuori dai locali aziendali devono tenere conto di alcuni aspetti legali che affrontiamo brevemente qui di seguito.

Regolamentazione contrattuale del luogo di lavoro

Negli articoli del Codice delle obbligazioni concernenti il diritto del lavoro non si trovano disposizioni sul luogo di lavoro. È consigliabile quindi specificare nel contratto di lavoro che, oltre ai locali aziendali del datore di lavoro, è previsto l'uso esclusivo o parziale di uno spazio di coworking come luogo di lavoro.

Si consideri inoltre che il datore di lavoro non può modificare unilateralmente un luogo di lavoro stabilito nel contratto. Entro i limiti del diritto della personalità è tuttavia ammesso inserire nel contratto di lavoro una norma in base alla quale il datore di lavoro può ordinare unilateralmente al collaboratore di svolgere la sua attività in uno spazio di coworking o nei locali aziendali del datore di lavoro.

Protezione dei dati e obbligo di riservatezza

Il tema più delicato per quanto riguarda il lavoro negli spazi di coworking, nonché in altri luoghi che non siano i locali aziendali, come ad esempio bar o mezzi di trasporto pubblico, consiste nella protezione dei dati, ovvero nella sicurezza dei dati da un lato e nell'obbligo di riservatezza imposto ai collaboratori dall'altro. In conformità alle disposizioni del Codice

delle obbligazioni, tra cui quelle legate alla protezione dei dati, il datore di lavoro è tenuto ad adottare adeguate misure tecniche e organizzative per proteggere i dati personali, ad esempio le informazioni riferite a collaboratori, clienti, fornitori e partner commerciali, contro la modifica da parte di soggetti non autorizzati. Dal canto loro, i collaboratori sono soggetti all'obbligo legale di non rivelare a terzi né sfruttare a proprio vantaggio fatti riservati, in particolare segreti aziendali e di fabbricazione. In caso di attività svolte negli spazi di coworking, il rischio di una violazione della protezione dei dati o dell'obbligo di riservatezza è particolarmente elevato, in quanto i dati si trovano fuori dall'azienda e nei locali destinati al coworking lavorano anche persone di altre aziende.

Alle imprese che offrono posti in spazi di coworking si consiglia quindi di adottare determinate misure di sicurezza, come quelle proposte anche nella «Guida ai provvedimenti tecnici e organizzativi concernenti la protezione dei dati», nell'ambito delle direttive generali. Tra questi provvedimenti si annovera anche la predisposizione di un accesso protetto per le persone che accedono ai dati dall'esterno. Tale accesso deve essere regolato con un sistema che consenta un'autenticazione sicura. Inoltre, i computer devono essere protetti da un firewall. L'incaricato della protezione dei dati raccomanda anche l'utilizzo di connessioni VPN (Virtual Private Network – rete privata virtuale) e la cifratura dei messaggi.

Va poi stabilito, nel contratto di lavoro o in un regolamento, quali misure di sicurezza in materia di protezione dei dati e obbligo di riservatezza debbano essere adottate dai collaboratori che lavorano in

mobilità o in modo flessibile in generale, compresi quelli che operano all'interno degli spazi di coworking, e quali obblighi vadano rispettati a tale proposito. Il contratto di lavoro o il regolamento dovrebbero pertanto prevedere:

- l'entità dell'obbligo di riservatezza;
- la gestione della documentazione aziendale (in particolare il portarla con sé, la custodia e la sua distruzione);
- la protezione del computer mediante password;
- il blocco del computer quando si lascia la postazione di lavoro nello spazio di coworking.

Protezione della salute

In virtù del suo obbligo di assistenza, il datore di lavoro è tenuto a proteggere la salute dei collaboratori. Oggetto e contenuto della protezione della salute sono meglio specificati nelle disposizioni della Legge sul lavoro, dell'Ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro e nelle relative indicazioni della Segreteria di Stato dell'economia (SECO).

Fa parte della protezione della salute l'obbligo del datore di lavoro di garantire locali di lavoro in perfette condizioni, per non compromettere la vita e la salute fisica e psichica dei lavoratori. Di conseguenza, il datore di lavoro deve assumersi in particolare i seguenti impegni a livello della protezione della salute:

- garantire buone condizioni di lavoro dal punto di vista ergonomico e igienico: elementi come il rumore, il clima della stanza, gli effetti del rumore, i mobili e gli strumenti tecnici non devono pregiudicare la salute dei collaboratori;
- impedire qualsiasi pregiudizio per la salute dovuto a effetti fisici, chimici e biologici;
- offrire sufficiente libertà di movimento sulla postazione di lavoro e intorno alla stessa;
- evitare un carico di lavoro eccessivo o unilaterale;
- garantire un'organizzazione del lavoro adatta alla relativa attività.

Le imprese che offrono posti di lavoro in uno spazio di coworking dovrebbero anche garantire che questo soddisfi le disposizioni di legge in materia di salute. Nello specifico, in caso di spazi di coworking esterni in affitto, è opportuno che, sia al momento di stipulare il contratto di locazione sia in seguito, il datore di lavoro controlli periodicamente se le disposizioni di legge in materia di salute vengano rispettate. Questo nell'interesse dei lavoratori, ma anche in considerazione del fatto che la violazione intenzionale o anche solo per negligenza delle disposizioni relative alla protezione della salute contenute nella Legge sul lavoro può comportare conseguenze penali per il datore di lavoro (pena pecuniaria sino a 180 aliquote giornaliere).

Disposizioni relative alla durata del lavoro e del riposo

Il lavoro negli spazi di coworking è spesso legato a modelli di orario flessibile. È quindi ancora più importante garantire che i collaboratori si attengano alle disposizioni relative alla durata del lavoro e del riposo anche in caso di lavoro in uno spazio di coworking. Ciò vale sia per la durata massima settimanale, sia per il riposo giornaliero e per le pause prescritte. Salvo poche eccezioni, il lavoro notturno e quello domenicale sono consentiti solo previa autorizzazione.

Anche nel caso del lavoro in uno spazio di coworking, il datore di lavoro è soggetto all'obbligo della registrazione dell'orario, che in tal caso può o deve tuttavia essere delegato al collaboratore, per mezzo di una relativa disposizione riportata nel contratto di lavoro o in un regolamento. Se i collaboratori operanti negli spazi di coworking possono decidere liberamente il proprio orario di lavoro in misura significativa (almeno il 25%), è raccomandabile verificare la possibilità di introdurre una registrazione semplificata secondo quanto previsto dall'Ordinanza concernente la legge sul lavoro. Ciò significherebbe sostanzialmente registrare solo la durata del lavoro quotidiano senza documentare con esattezza la durata del lavoro e del riposo. L'inadempimento intenzionale delle disposizioni relative alla durata del lavoro e del riposo da parte del datore di lavoro può comportare conseguenze penali ai sensi della Legge sul lavoro (pena pecuniaria sino a 180 aliquote giornaliere).

Strumenti di lavoro, materiale e spese

Il datore di lavoro deve mettere a disposizione dei collaboratori tutti gli strumenti e il materiale di cui necessitano per lo svolgimento della loro attività. Questo principio di diritto del lavoro vale anche per il lavoro in uno spazio di coworking. Tuttavia, nel contratto di lavoro è possibile concordare che i collaboratori debbano fornirsi di strumenti di lavoro e/o materiali propri («bring your own device»). In tal caso, il datore di lavoro è tenuto a corrispondere ai collaboratori un'indennità adeguata, ad esempio mediante forfait mensili, e anche a rimborsare loro le relative spese di mantenimento delle attrezzature. È tuttavia ammessa l'esclusione a livello contrattuale di tale obbligo di assunzione dei costi, che saranno quindi sostenuti dal collaboratore.

A norma di legge, il datore di lavoro deve inoltre rimborsare ai collaboratori tutte le spese necessarie da sostenersi per lo svolgimento del lavoro. In relazione al lavoro in uno spazio di coworking, interessa innanzitutto la questione di chi debba rispondere dei costi di viaggio e vitto dei collaboratori operanti negli spazi di coworking. A mio parere occorre fare le seguenti distinzioni:

- Se lo spazio di coworking è il luogo di lavoro esclusivo concordato, i costi del vitto e anche del percorso per recarsi al lavoro sono a carico del lavoratore.
- Se invece il datore di lavoro, in forza del suo diritto di impartire istruzioni o in base a una disposizione contrattuale prevista in tal senso per i collaboratori il cui posto di lavoro coincide normalmente con la sede sociale del datore di lavoro, ordina che il lavoro venga svolto in uno spazio di coworking esterno, le spese di vitto e i costi supplementari di trasporto per il percorso più lungo (rispetto ai costi sostenuti per recarsi nella sede aziendale) sono a carico del datore di lavoro.
- Se il lavoro nello spazio di coworking esterno costituisce un'alternativa al lavoro nella sede abituale del datore di lavoro e il collaboratore può scegliere liberamente tra questi due luoghi di lavoro, i costi per recarsi nello spazio di coworking esterno e quelli per il vitto sono a carico del collaboratore,

poiché la prestazione lavorativa non deve essere necessariamente svolta fuori dalla sede aziendale e l'uso dello spazio di coworking è (anche) nell'interesse dei collaboratori.

Tenendo debitamente conto delle condizioni giuridiche del coworking dal punto di vista delle imprese, si ottiene un consolidamento della certezza del diritto sia per il datore di lavoro che per i lavoratori. Ciò rafforza ulteriormente l'attrattiva già esistente di questo nuovo modello di lavoro.

«Nella collaborazione e direzione a distanza, i dirigenti perdono d'influenza e acquista automaticamente rilevanza la capacità dei collaboratori di autogestirsi. Inoltre, le relazioni sociali sono più importanti che mai.»

Eric Bürki

7. PREVISIONI

Attualmente c'è poca chiarezza su come il lavoro e la collaborazione muteranno nei mesi e negli anni a venire per chi fa lavori intellettuali. Due cose però sono certe. Innanzitutto, non si torna indietro al mondo del lavoro prima della Covid-19, che era caratterizzato da una gestione dei formati di presenza, su cui generalmente non c'era stata una riflessione, e da un margine d'intervento individuale fortemente limitato. In secondo luogo, acquista un'enorme importanza l'aspetto del benessere individuale, mentre l'attenzione si sposta dalla salute fisica a quella psichica e soprattutto sociale.

Anche se l'era digitale indubbiamente ha tra le sue prerogative una crescente individualizzazione e soggettivizzazione, i processi di cambiamento illustrati non producono solo una maggiore umanizzazione del mondo del lavoro, ma affrontano allo stesso tempo la questione di quali siano le condizioni quadro che rendono le organizzazioni più efficienti e ne garantiscono la capacità di rinnovarsi.

I mutamenti innescati e accelerati dalla Covid-19 rappresentano una cesura nella storia del lavoro. Il nocciolo della questione non riguarda né le forme di lavoro flessibili, né quanto tempo trascorreremo in futuro nei diversi luoghi di lavoro. Si tratta piuttosto di un nuovo contratto psicologico tra individui e organizzazioni che rende possibili nuovi «patti», di cui si giovano sia i collaboratori, sia le imprese. Così anche il lavoro in luoghi terzi, come gli spazi di coworking, identifica una cultura improntata alla responsabilità personale e alla fiducia reciproca.

Dalla trasformazione in corso usciranno vincitrici le organizzazioni che saranno capaci di promuovere una genuina collaborazione, di costruire reti resilienti e di creare un capitale di avviamento reciproco. Questo riuscirà soprattutto se i collaboratori saranno in grado non solo di assumersi la responsabilità della propria salute, ma anche di dare un contributo alla collettività.

Plasmare il futuro, insieme

Ci attendono rinnovamenti impegnativi. In quanto luoghi terzi, gli spazi di coworking offrono un palcoscenico per i futuri processi di trasformazione. Potranno esplicitare il proprio potenziale unicamente se le organizzazioni e gli individui saranno pronti a riflettere sulle domande seguenti:

- In futuro, come organizzeremo incontri significativi con gruppi d'interesse interni ed esterni?
- Come possiamo creare luoghi appartati per il deep work (lavoro individuale concentrato) e la deep collaboration (lavoro in team o gruppi di progetto) malgrado l'inondazione di informazioni digitali?
- Come possiamo sviluppare la gestione aziendale della salute sulla base dei dati e fare riferimento a nuove forme di collaborazione?
- Come riusciremo a promuovere le competenze di autogestione nei collaboratori?
- Come può la direzione accompagnare le trasformazioni presenti e future senza penalizzazioni in termini di efficienza e benessere dei collaboratori?

Nella storia del lavoro non c'è mai stata un'epoca più favorevole e una maggiore disponibilità di tutti gli attori a liberarsi dalle vecchie zavorre e ad aprire nuove porte. Se affrontiamo il futuro comune con consapevolezza, se sperimentiamo con coraggio le novità e continuiamo a porci domande critiche, avremo l'opportunità di uscire vincenti dalla trasformazione in corso e di creare un nuovo mondo del lavoro sano.

«La questione dell'interrelazione tra locali, atmosfere e rendimento entra sempre di più nella psicologia del lavoro. È utile osservare le atmosfere anche in termini di materializzazione delle emozioni, che influiscono sulle modalità di lavoro e sulla collaborazione.»

Hartmut Schulze

**«A livello dirigenziale,
il trend va in direzione della
gestione diffusa. Spero che
i dirigenti si rendano conto che
non devono essere degli eroi e che
una certa modestia aiuta. Anche
loro devono chiedere se ci sono
cose che non sanno. E soprattutto
devono far emergere gli altri.
Sono tutte cose che mi auguro
per il futuro. Mi piace sintetizzare
così questo concetto: fiducia con
sensibilità e amore.»**

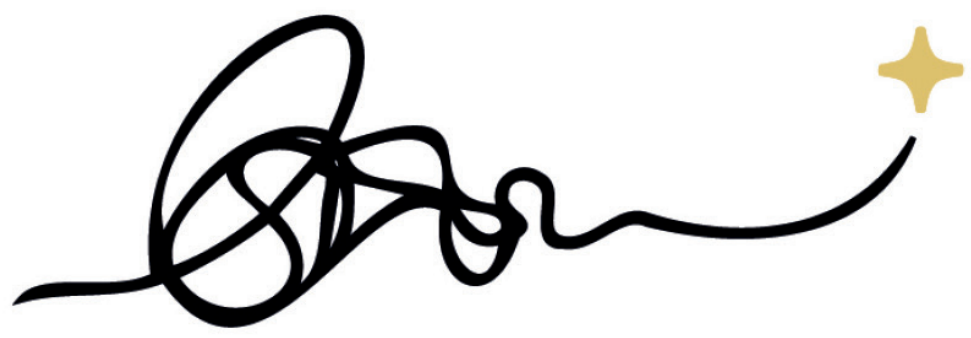
Antoinette Weibel

8. ELENCO DELLE FONTI

- Abrams, H. K. (2001). A Short History of Occupational Health, in: Journal of Public Health Policy, Vol. 22/No. 1, 34–80.
- Accenture (2020). 5 Priorities to help reopen and invent your business: Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-v3.pdf
- Amstutz, S., & Schwehr, P. (2014). Human Office: Arbeitswelten im Diskurs (Vol. 5). vdf Hochschulverlag AG.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. Academy of Management Review, 25, 472–491.
- Badura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. In Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert (pp. 1-17). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Blum-Rüegg, A. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, 9-13.
- Bauer, G., Davies, J. K., Pelikan, J., & Euhpid Theory Working Group and The Euhpid Consortium. (2006). The EUHPID Health Development Model for the classification of public health indicators. Health promotion international, 21(2), 153-159.
- Cachelin, J. L. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, 63 – 75.
- Capgemini, The Future of Work (2020). Neue Studie: The Future of Work (capgemini.com)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Handbook of stress and burnout in health care, 65-78.
- Deloitte Homeoffice Studie Schweiz (2020): www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-Covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html
- Deskmag (2019). The global coworking survey 2019. 2019 State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected (deskmag.com)
- Genner, S. (2019). Aufwachsen im digitalen Zeitalter. Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen EKKJ. https://ekkj.admin.ch/fileadmin/user_upload/ekkj/02publikationen/Berichte/d_2019_EKKJ_Bericht_Digitalisierung.pdf
- Gensler work from home survey 2020. <https://www.gensler.com/research-insight/workplace-surveys/us-work-from-home-survey/2020>
- Josef, B., & Back, A. (2019). Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow?. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(4), 780-794.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2., korrigierte Auflage). Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.
- Meister, J. (2021). 10 HR Trends for The Next Normal Of Work. In Forbes <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=3383a5855fc4>
- Müller, S., Kuhn, E., & Buyx, A. (2017). Corporate Social Responsibility und Betriebliches Gesundheitsmanagement–Eine Betrachtung der Gemeinsamkeiten. zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 18(3), 307-327.
- Neuberg B (2005) Coding in Paradise. http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html.
- Nippert-Eng, C. (1996, September). Calendars and keys: The classification of «home» and «work». In Sociological Forum (Vol. 11, No. 3, pp. 563-582). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Oldenburg, R. (1989). The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangout, and how they get you through the day. New York: Paragon House.
- Reuschl, A. J., & Bouncken, R. B. (2017). Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy. In Dienstleistungen 4.0 (pp. 185-208). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rittiner, F. (2017). Betriebliches Gesundheitsmanagement im Coworking Space? Blogpost Work-Smart-Initiative. Betriebliches Gesundheitsmanagement im Coworking Space? | Work Smart (work-smart-initiative.ch)
- Schürmann, M. (2013). Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter. Springer-Verlag.
- Servaty, R., Harth, V., & Mache, S. (2016). Arbeitsbedingungen in Coworking Spaces unter motivationalen und gesundheitsrelevanten Aspekten. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 66(6), 369-372.
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., & Brand, H. (2012). Health literacy and public health: a systematic review and integration of definitions and models. BMC public health, 12(1), 1-13.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. Wirtschaftspsychologie.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (weforum.org)

«La gestione aziendale della salute deve essere maggiormente sostenuta dai dati, per poter illustrare meglio perché gli investimenti mirati convergono nel lungo periodo. E occorrono nuove alleanze o modalità interdisciplinari. Il radicamento nel settore delle risorse umane non è vantaggioso soltanto in relazione al networking e quindi all'efficacia della gestione aziendale della salute.»

Martina Novo



Colophon

Editore
Coworking Institut

Autrice
Barbara Josef

Collaborazione scientifica
Sergio Bosmediano Viggiani

Grafica
Nadine Rütsche
raumfuergrafik.ch

Traduzione italiana
A cura del Servizio
di traduzione italiano
Visana Services SA

Lettorato italiano
Anna Mader
Traduttrice di italiano
Visana Services SA

Versione italiana
Giugno 2021