



Luca Brusamolino

# LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO

Gli spazi di lavoro nel modello ibrido



FrancoAngeli

AIDP



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Luca Brusamolino

# LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO

Gli spazi di lavoro nel modello ibrido



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE, A CURA DI LUCA SOLARI</b>	pag.	9
<b>INTRODUZIONE. NUOVI MODI DI LAVORARE: SERVE ANCORA L'UFFICIO?</b>	»	13
1. Lo smart working: un modello sistemico	»	14
2. Covid-19: catalizzatore di una rivoluzione già in corso	»	15
3. Serve ancora l'ufficio?	»	17
 <b>PARTE I – LA DIMENSIONE DELLO SPAZIO</b>		
<b>1. DALL'UFFICIO CHIUSO ALLA SCRIVANIA CONDIVISA</b>	»	21
1.1. L'evoluzione dell'ufficio nel tempo	»	25
1.2. <i>Desk Based Working VS Activity Based Working</i>	»	30
1.3. Le 4C: Collaborazione, Comunicazione, Concentrazione e Contemplazione	»	32
1.4. I nuovi ambienti dell' <i>Activity Based Working</i>	»	33
1.5. I vantaggi dell' <i>Activity Based Working</i>	»	40
1.6. I punti di attenzione dell'ABW: l'impatto del desk sharing e della <i>clean desk policy</i>	»	42
1.7. La Parola all'Hr: il progetto Campo Base di Bonduelle. Intervista a Silvana Iseni, Hr Director Bonduelle Fresh Europe	»	44
<b>2. HOME OFFICE: LA CASA FA SPAZIO AL LAVORO</b>	»	47
2.1. Telelavoro e smart working: che differenza c'è dal punto di vista normativo	»	48
2.2. Home working: gli elementi da considerare per valutarne l'efficacia	»	49
2.3. Le caratteristiche del design dell'home office	»	52

<b>3. IL COWORKING COME MODELLO ORGANIZZATIVO E CALAMITA DELL'ORGANIZZAZIONE LIQUIDA</b>	pag. 55
3.1. Le diverse tipologie di spazi condivisi	» 55
3.2. Le aziende abbracciano i co-working: la terza via tra casa e ufficio	» 58
3.3. L'azienda diventa coworking: il subaffitto	» 60
3.4. Numeri ed esempi in Italia e nel mondo	» 61
<b>4. L'IMPATTO DELLO SPAZIO FISICO DI LAVORO SU PRODUTTIVITÀ E BENESSERE, A CURA DI LUISA ERRICHELLO</b>	» 65
4.1. La progettazione dell'ambiente fisico di lavoro nella <i>workplace strategy</i>	» 65
4.2. Ambiente fisico, performance e benessere	» 66
4.3. L'innovazione del workplace e il complesso legame con la performance e il benessere	» 69
4.3.1. L'illusione degli open office per la performance e il benessere dei lavoratori	» 70
4.3.2. Dall'open office all' <i>Activity Based Office</i> : il valore di un approccio "user-centered"	» 72
4.4. Oltre l'ufficio come ambiente fisico	» 78
4.4.1. Dagli spazi ai luoghi di lavoro: implicazioni per l'identità degli smart worker	» 78
4.4.2. Gli uffici come spazi e luoghi di creatività	» 81

## PARTE II – LA METODOLOGIA E I CASI STUDIO

<b>5. WORKPLACE CHANGE MANAGEMENT: GLI STEP DI UN METODO EFFICACE</b>	» 87
5.1. Onboarding: definizione degli obiettivi	» 87
5.1.1. La fase di onboard con il top management	» 88
5.1.2. Set Up: il team di progetto come organizzazione temporanea	» 88
5.2. Assessment: analisi dell'organizzazione	» 90
5.2.1. Analisi organizzativa preliminare: check list e riunioni 1-to-1	» 90
5.2.2. Smart Working Map: un'analisi multidisciplinare	» 91
5.2.3. La <i>smartness survey</i>	» 94
5.2.4. L'ABW List	» 97
5.2.5. La fase di ascolto	» 101
5.3. Strategy: definizione del workstyle scenario	» 104
5.3.1. Il piano di smart working	» 104

5.3.2. Desk sharing e postazioni di lavoro necessarie	
5.3.3. Il kick off meeting	pag. 105
5.4. Il Co-design: coprogettazione degli spazi di lavoro	» 108
5.4.1. <i>Space planning</i> e interior design	» 108
5.4.2. I momenti di confronto con le persone	» 109
5.5. La Parola all’Hr: il fiore del cambiamento e dell’evoluzione di Fondazione Telethon. Intervista a Daniele Eleodori, Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Fondazione Telethon	» 114
<b>6. CASI STUDIO</b>	» 117
6.1. Caso studio Panasonic: il modello ibrido prima del covid	» 117
6.2. Caso studio Epta: l’ufficio come acceleratore di una nuova cultura	» 126
<b>POSTFAZIONE. SMART WORKING: JUST DO IT!, A CURA DI PHILIP VANHOUTTE</b>	» 135
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	» 139
<b>APPENDICE</b>	» 141
Tabella 1 – L’Indoor Environmental Quality	» 141
Tabella 2 – Principali evidenze empiriche sugli effetti degli open office su performance e benessere	» 142
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	» 145



---

## PREFAZIONE

di *Luca Solari*\*

Uno degli aspetti che mi diverte di più della mia metà universitaria è il fatto che ad ogni giro della Terra attorno al Sole vengo esposto a centinaia di nuovi mondi, quelli dei miei studenti. Dopo trent'anni di insegnamento in diverse università (ma soprattutto i venti nella splendida cornice dell'Università degli Studi di Milano che vince a mani basse rispetto a tutte le altre e non solo perché la ho eletta a casa), la matematica mi propone una città di medie dimensioni di studenti che ho conosciuto in aula. La relazione più intensa, però, si costituisce all'interno del percorso di tesi, quando lo scambio si orienta ad un lavoro con alcuni elementi di originalità che fa sì che relatore e tesista si frequentino più assiduamente. In trent'anni ho seguito il percorso più importante di tanti studenti e studentesse e ho avuto la fortuna di rimanere in contatto con tanti/e di loro. Molti/e ricoprono ruoli significativi nelle imprese, soprattutto nelle Direzioni Risorse Umane e da discenti si sono trasformati in coloro che mi hanno insegnato e fatto apprendere tanto di quello che nei libri non si trova o anche quello che vi si trova, cui loro hanno dato un significato diverso condividendolo poi con me.

La lunga premessa non è solo di circostanza perché ognuno di questi rapporti ha una sua storia e così la mia legacy con Luca Brusamolino, autore di questo libro che ho tanto spinto che scrivesse. Luca è stato uno studente che si notava in aula per un tratto che non lo ha abbandonato: un forte senso del dovere e del purpose, unito ad uno squisito sense of humor. Questa accoppiata ha fatto sì che perseguisse diverse strade con successo, ma con la capacità di distanziarsi quando ne scopriva i limiti. E per fortuna.

\* Luca Solari è professore ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano e Fondatore di OrgTech, società di consulenza dedicata alla trasformazione dei modelli di business.

Per fortuna perché se avesse continuato a seguire la sua dote commerciale ci saremmo persi non solo questo libro, ma la progettualità che lo ha originato che è quella di Workitect. Da una scommessa quasi temeraria è nata una delle realtà più vivaci e provocatorie che abita oggi i territori di quello che variamente si definisce smart working, new ways of working e presto chissà in quanti altri modi e neologismi. Non fatevi però trarre in inganno dal disincanto che Luca Brusamolino proietta con il suo fare informale: c'è tantissima sostanza, tanto studio, tanta serietà e la volontà di fare le cose bene. Lo posso affermare perché il dialogo tra me e lui dal momento in cui ha dato origine a Workitect non si è mai interrotto ed è stato, spero vicendevolmente, una bella occasione di apprendimento.

E il libro diventa la pietra miliare. Luca in realtà è da tempo prolifico scrittore con rubriche in diverse riviste specializzate, sempre concentrate sull'intreccio tra organizzazione e progettazione degli spazi. Un intreccio che mi ha fatto scoprire proprio con la sua tesi di laurea. Ricordo il giorno in cui, con grandissima sua sorpresa (e quindi mia), ha condiviso il fatto che i diversi studi di progettazione impegnati nel disegno degli uffici che aveva contattato per la parte empirica del suo lavoro erano sprovvisti di qualsiasi competenza sui processi organizzativi. Da un lato mi ha confortato, perché per anni mi ero chiesto quale fosse la funzione di un architetto osservando scelte dissennate di realizzazione delle aule universitarie in tutte le diverse sedi da me abitate e la tendente mediocrità degli uffici che visitavo. Ma scopriva un grande assente e da lì è nata la sua impresa.

Il libro che qui commento è un lavoro sistematico che unisce ricerca e esperienza. Risulta interessante scoprire che l'intersezione tra progettazione organizzativa e progettazione degli ambienti non è un tema percorso anche a livello internazionale. Già in passato la ricerca di testi di riferimento restituiva due o tre contributi al massimo. Ecco perché questo libro nasce nel nostro contesto, ma se ben gestito potrebbe avere un appeal più ampio. Ciò che mi è piaciuto è proprio la semplicità della composizione logica che consente ad ogni lettore di trovare una chiave di lettura basata sui propri interessi.

Nella prima parte, ogni capitolo affronta un tema specifico e lo esaurisce con semplicità e rigore. Se l'Introduzione contestualizza il tema sullo sfondo delle grandi modifiche del mondo del lavoro, nel Capitolo 1 per la prima volta in modo sistematico, possiamo in italiano seguire la storia delle logiche di progettazione degli uffici. Il Capitolo 2 affronta il tema del momento, ovvero il work from home. Il Capitolo 3 riflette sull'apertura dello spazio dell'ufficio con un riferimento alla diffusione dei modelli di co-working. La prima parte si chiude con il Capitolo 4 che definisce le ragioni per cui la progettazione degli spazi non è solo una questione di stile, ma una vera scelta di business.

La seconda parte si dedica alle applicazioni pratiche con un ricco menù di casi significativi preceduto dalla condivisione del “metodo” di Workitect, ovvero l’approccio metodologico testato sul campo.

L’equilibrio tra le due parti del testo è molto ben definito, il che apre questo testo ad usi molteplici. Non è solo un libro per practitioner, ma nemmeno un testo accademico. È semplicemente quel libro che mancava a un decisore che oggi riflette su come definire gli uffici della sua organizzazione nel futuro.



---

## INTRODUZIONE

### Nuovi modi di lavorare: serve ancora l'ufficio?

La rivoluzione digitale ha modificato in modo dirompente gli aspetti più importanti della nostra società, della nostra economia, delle nostre città e quindi delle nostre vite.

A differenza di come avvenuto in passato, in cui le nuove tecnologie venivano introdotte prima nelle organizzazioni e poi utilizzate anche per scopi personali, negli ultimi quindici anni abbiamo assistito ad un percorso inverso. Tablet, smartphone, social network, sistemi di instant message: per la prima volta nella storia prodotti pensati per i consumatori si trasformano in prodotti per le aziende e i propri dipendenti.

Questo percorso inverso ha **scardinato i confini tra sfera professionale e vita privata** tratteggiandone le linee là dove vi era una netta demarcazione, ed ha anticipato l'introduzione nelle aziende di pratiche di remote-working ancora prima che venissero pensate e codificate dal punto di vista organizzativo.

**La tecnologia rompe infatti il legame tra attività, spazio e tempo** permettendo potenzialmente di lavorare ovunque indipendentemente dalla presenza fisica in un luogo e dalla contemporaneità oraria, mettendo in discussione il ruolo dell'ufficio, fino a prima considerato un elemento imprescindibile per un'azienda.

A questo si unisce un aumento del numero dei lavoratori free-lance (sempur con dei distinguo fra i vari paesi) e la costante flessibilizzazione del lavoro dipendente, dalla fine degli anni '90 (Pacchetto Treu, Legge Biagi, Jobs Act) ad oggi.

Se pensiamo alle organizzazioni per come le conosciamo dal 1900 ad oggi, costruite sul modello fordista, questa rivoluzione impatta fortemente sul rapporto tra datore di lavoro e dipendente subordinato. Dal punto di vista formale e contrattuale infatti il rapporto tra azienda e lavoratore rimane sancito da un patto in cui si scambia il **tempo**, passato in **luogo** a compiere delle **attività eterodirette** in cambio di un **compenso**.

Occorre quindi ripensare a un nuovo patto tra persone e aziende che parta da nuove regole, nuovi stili manageriali e una nuova cultura. Un patto in cui la tecnologia funge da fattore abilitante per una maggior flessibilità e lo spazio di lavoro come collante e magnete per l'organizzazione: questo è il senso di uno smart working compiuto.

## 1. Lo smart working: un modello sistemico

Perché partiamo parlando di tecnologia, di modelli organizzativi e di regole in un libro che parla di spazi di lavoro?

Secondo uno dei pionieri del workplace management e dello smart working, Franklin Becker (2005), **le aziende dovrebbero pensare e agire con un approccio sistemico**. Gli aspetti sociali, la cultura, la tecnologia e il luogo di fisico di lavoro sono strettamente interconnessi. Nel momento in cui si cerca di portare un'innovazione, le organizzazioni devono essere consapevoli che i cambiamenti in una delle aree di intervento hanno sempre effetti in altre parti del sistema.

Quando si parla di smart working è però difficile trovare una definizione univoca e completa che ne esprima il vero significato e che faccia comprendere appieno questo fenomeno. Troppo spesso viene associato al lavoro da casa o al telelavoro e se ne perde la vera essenza. Tuttavia, da una lettura delle diverse definizioni possiamo sintetizzare le caratteristiche principali:

- una spinta all'ottimizzazione degli strumenti tecnologici;
- la flessibilità nella pianificazione dei tempi di lavoro;
- la flessibilità nella scelta dei luoghi di lavoro;
- un nuovo stile di leadership basato su fiducia e non su controllo;
- un modello di lavoro per obiettivi;
- il ripensamento degli spazi ufficio.

In Italia, un impulso importantissimo per la diffusione del “lavoro agile” e per la sua distinzione dal telelavoro o dal semplice lavoro da remoto si ha con **la legge 81/2017**, che ne confina il perimetro al solo lavoro subordinato e ne dà una definizione in linea con quanto appena esposto.

“Una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli, obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e **svolta in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'eterno senza una postazione fissa**”.

L'ultimo punto fa capire come, anche per il legislatore, **il ruolo dell'ufficio resta coerente con il concetto di smart working** e non solo. In modo molto chiaro si slega l'attività lavorativa dalla scrivania assegnata, prefi-

gurando una fruizione dell'ufficio secondo il modello del *desk sharing* e dell'*Activity Based Working*, che favoriscono la mobilità anche all'interno dello spazio di lavoro e che avremo modo di affrontare compiutamente nei prossimi capitoli.

“Smart working non significa liberarsi dell'ufficio. Significa liberarsi dall'idea di avere una sola opzione”. Anche dal Manifesto dello *smarter worker* di Clapperton & Vanhoutte (2014) si rimarca l'aspetto sistemico e multidisciplinare del modello. Gli autori tracciano con 3B i tre pilastri imprescindibili.

- *Behaviours* (Persone e comportamenti): nuovi comportamenti nei modi di lavorare con l'obiettivo di trovare l'**equilibrio tra flessibilità e responsabilità**. In questo senso è fondamentale che le risorse umane facilitino un nuovo stile manageriale basato sulla fiducia e non sul controllo e una valutazione della prestazione basata sugli obiettivi e non sugli orari. Il tutto all'interno del contesto normativo.
- *Bytes* (Tecnologia): **la tecnologia è il primo abilitatore** dello smart working, che deve permettere alle persone di collaborare e di comunicare indipendentemente dal luogo nel quale si trovano e anche in modo asincrono.
- *Bricks* (Spazi fisici): cambiano gli spazi fisici dell'azienda che aumentano la possibilità di scelta e la diversificazione degli **ambienti in funzione dell'attività da svolgere**. Il luogo di lavoro si allarga inoltre all'esterno della sede aziendale, permettendo al lavoratore di svolgere la propria attività da casa, dal coworking o da spazi terzi.

## 2. Covid-19: catalizzatore di una rivoluzione già in corso

La pandemia Covid-19 è stato l'evento più significativo per tutti i nati dal dopoguerra ad oggi e ha segnato uno spartiacque tra mondo pre e post coronavirus.

Nonostante il dramma sanitario, sociale ed economico scatenato dal virus, il lascito ci offre, anche se solo marginalmente, anche alcuni aspetti positivi. Lo shock dato dal lock down e l'impossibilità di recarsi al lavoro ha di fatto obbligato le aziende ad attuare un **processo di digitalizzazione** che era sì in corso ma che è stato **accelerato di almeno 10 anni**.

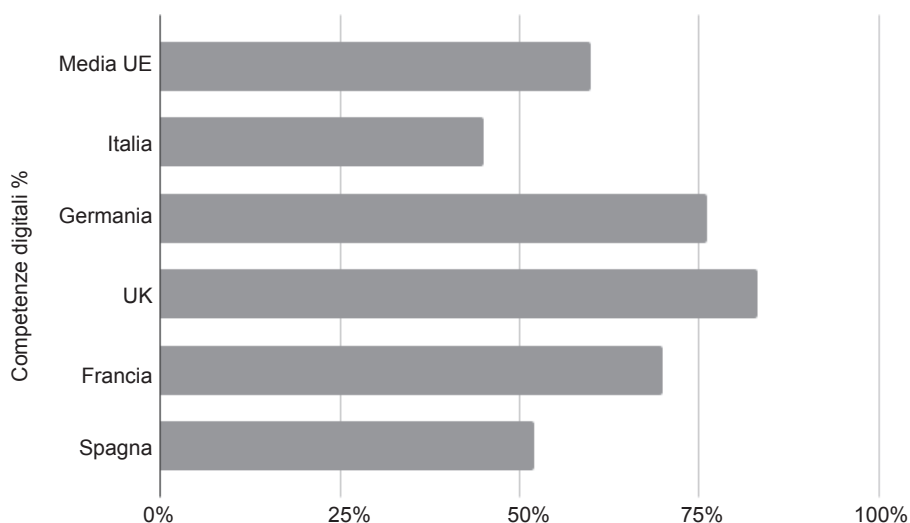
Con le proprie sedi chiuse e i dipendenti a casa, anche i più tradizionalisti tra i manager e i titolari di azienda si sono trovati costretti ad abbracciare lo “smart working” forzato. In questo senso è stato provvidenziale anche l'intervento del governo che con un decreto emergenziale ha congelato la normativa sul lavoro agile (81/2017) e consentito alle aziende, di far lavorare da casa i propri dipendenti in deroga al vincolo dei normali adempi-

menti burocratici previsti per legge, per garantire la continuità delle attività di business.

In realtà dobbiamo parlare di lavoro da casa e non di smart working visto che il confinamento nelle nostre abitazioni non ci ha permesso flessibilità nella scelta dei luoghi in cui lavorare. Di fatto si è trasferita la sede di lavoro al domicilio dei dipendenti e, nella maggior parte dei casi, si è continuato a lavorare non per obiettivi ma mantenendo gli stessi orari che si avevano in ufficio.

Dal punto di vista tecnologico questa emergenza ha aperto un “Vaso di Pandora” per molte aziende italiane, che si sono dimostrate gravemente impreparate dal punto di vista della digitalizzazione e costrette a correre ai ripari dopo lo scoppio della pandemia. Allo stesso tempo ha dato all’Italia la **grandissima opportunità di recuperare il gap tecnologico** che la separa dagli altri paesi. Il nostro Paese ha infatti un livello di competenze digitali della forza lavoro nettamente inferiore rispetto alla media europea. Da una ricerca rilevazione Eurostat del 2019 sulla Digital Economy and Society in Europa si evince che solo il 49% della forza lavoro possedeva competenze digitali di base, contro la media europea al 66%.

**Fig. 1 – Competenze digitali di base a confronto**



Fonte: rilevazione Eurostat sulla Digital Economy and Society.

L’epidemia ha comportato che centinaia di milioni di persone in tutto il mondo lavorassero da casa, generando involontariamente il più grande esperimento globale di lavoro da remoto (Kniffin et al., 2020) e permettendo alle persone e alle organizzazioni di testarne i benefici e limiti.

Secondo l'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano (2020), 6,58 milioni di persone hanno lavorato a distanza nel 2020 durante la pandemia, praticamente un terzo dei dipendenti italiani, cioè di più di dieci volte rispetto allo stesso parametro nel 2019.

Dal mio piccolo osservatorio di consulente che da tempo si occupa di smart working, posso dire che il cambiamento più dirompente portato da quest'anno di sperimentazione forzata è **l'impatto che ha avuto dal punto di vista culturale**. Per anni abbiamo fatto eventi, scritto articoli, organizzato workshop divulgativi che erano presidiati da illuminati hr manager ma che spesso sfociavano in pochi progetti di grandi gruppi strutturati. Grazie a questa esperienza, si è creato un **terreno fertile per estendere una nuova cultura**. Un cambio di mentalità che comprende e apprezza i vantaggi dello smart working a più livelli, non solo rispetto al lavoro da casa, e che può essere implementato anche e soprattutto nelle realtà medio piccole che formano il tessuto principale del nostro Paese.

Dall'altra parte abbiamo anche potuto testare sulla nostra pelle **i rischi di un home working prolungato e coatto**. La sensazione di non staccare mai, la mancanza di spazi adatti, i figli in DAD, il numero di video call infinito sono solo alcuni degli aspetti che abbiamo vissuto sulla nostra pelle e che ci fanno capire che **la sfida per il futuro sarà quella di trovare un nuovo equilibrio**.

Un ultimo aspetto rilevante è l'impatto che il Covid ha avuto sul mercato immobiliare. In un recente documento elaborato dagli economisti Nicholas Bloom e Arjun Ramani, si analizza quanto questi cambiamenti abbiano influenzato il mercato immobiliare statunitense, portando ad un **crollò dei prezzi degli immobili nei principali centri urbani** e ad un conseguente aumento di quelli delle periferie. Gli autori parlano del cosiddetto "effetto ciambella": la domanda immobiliare si sta spostando dai quartieri popolosi dei centri città ai sobborghi a bassa densità, portando a un progressivo svuotamento delle metropoli; da qui l'idea della ciambella in cui i grossi centri urbani rappresentano il buco.

Le ragioni sono facilmente intuibili: se prima si preferiva vivere vicini al posto di lavoro, oggi, con l'adozione di sistemi di lavoro ibridi, **sono tante le persone che si stanno allontanando dalle grandi città** in favore delle periferie. Non dovendosi spostare tutti i giorni, le persone possono contare su un costo della vita e degli affitti inferiori e permettersi abitazioni più spaziose.

Vedremo nei prossimi mesi se la stessa cosa avverrà anche in Italia in un contesto in cui il mercato immobiliare degli uffici che ha visto un calo del 15% nel 2020.

### 3. Serve ancora l'ufficio?

A un anno e mezzo dallo scoppio della pandemia le aziende hanno gradualmente impostato dei piani di rientro in sede a livelli percentuali molto

variabili, cercando di inibire il più possibile gli incontri e l'affollamento degli spazi con la priorità di tutelare la salute dei propri dipendenti. Tutte le ricerche italiane e internazionali sono concordi nell'affermare però che nella "nuova normalità" il lavoro da remoto rimarrà una modalità imprescindibile e che non si tornerà più alla situazione di prima.

**L'obiettivo per le aziende è quello di trovare un equilibrio tra lavoro in ufficio e lavoro fuori sede: quello che dai più viene chiamato "modello ibrido".**

Nella ricerca di questo equilibrio non c'è ad oggi un trend univoco con aziende più orientate ad un approccio ufficio-centrico come le grandi banche Jp Morgan e Goldman Sachs, e altre più orientate verso un approccio remote-first come Twitter o Slack. Google sta invece sperimentando il passaggio ad una settimana lavorativa ibrida con la maggior parte dei googler in ufficio circa tre giorni a settimana e più scelte sui luoghi da cui poter lavorare.

Il quadro italiano rispetto a questo tema, si può vedere dall'ultimo report di Coima sul futuro degli uffici. L'analisi prende a campione alcuni tra le principali realtà operanti nel nostro paese e fa emergere dei dati molto interessanti sia sulla percentuale di presenza in sede che sui cambiamenti nei layout e nella dimensione totale degli spazi. Dalla ricerca si evince che in media è previsto un **aumento del lavoro da remoto da 1 giorno a settimana a 2,5 giorni a settimana**, e che questo porterà naturalmente a ridurre la presenza in sede e a un parziale rilascio degli spazi almeno per più della metà delle aziende intervistate. Il dato più rilevante è legato all'**importanza delle aree comuni, che aumenteranno per il 74% delle aziende**, rispetto alle aree individuali dato che quasi la totalità del campione non prevede un aumento degli uffici individuali.

Le organizzazioni in questo momento hanno fra le mani una grandissima opportunità: potranno ridurre le dimensioni delle proprie sedi per ripensarle e renderle un asset imprescindibile del modello del lavoro ibrido. **Gli uffici saranno dei luoghi in cui le persone verranno per incontrarsi, collaborare, creare, socializzare e risolvere questioni importanti con i propri colleghi.** Inoltre, mantenendo salva la possibilità di scelta da parte dei dipendenti, sarà determinante fare in modo che la qualità e la funzionalità degli spazi rendano l'ufficio attrattivo e migliorino l'esperienza dell'utente.

---

**PARTE I**  
**LA DIMENSIONE DELLO SPAZIO**

