

HRC
GROUP

= il prisma =
DESIGN HUMAN LIFE

DAL WORKPLACE ALLA WORKSPHERE™



FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



GIORDANO FATALI

President & Founder

HRC GROUP

giordano.fatali@hrcgroup.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_pubblicare/pubblicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835125273

DAL WORKPLACE ALLA WORKSPHERE™

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

Pubblicato con licenza Creative Commons Attribuzione-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-ND 4.0)

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
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835125273

Worksphere

Diceva Alvar Aalto che l'architettura non è una scienza, ma è, e resta, un meraviglioso processo di sintesi in cui sono coinvolte migliaia di componenti umane. La sua missione è di armonizzare il mondo materiale con la vita.

La BU Worksphere ha come ambizione quella di accompagnare e disegnare la vita dell'uomo legata alla sua formazione, alla sua affermazione nel mondo del lavoro, facendo in modo che il rapporto con la società per cui lavora possa diventare la migliore esperienza possibile.

L'ambiente di lavoro non è l'ufficio, non è la scrivania e non è la sala riunioni. L'ambiente di lavoro è quello spazio in cui l'azienda trova la sua rappresentazione, attraverso composizione architettonica, materiali, colori, l'architetto può essere in grado di misurarne l'essenza, la visione, l'idea che di sé vuole offrire al mondo.

Allo stesso tempo l'ambiente di lavoro è quello spazio dove il dipendente o il collaboratore può condividere, può trovare collaborazione, può raggiungere il suo riconoscimento o la sua rappresentazione come lavoratore.

È quello spazio che può condividere con i suoi colleghi, capace di essere attrattivo e generare senso di appartenenza. Uno spazio che deve rispondere alle necessità di persone diverse, di generazioni diverse, di status diversi. Il design ha anche l'ambizione di migliorare la vita dell'uomo.

Noi crediamo che lavorare nell'intersezione tra le necessità dei lavoratori e quelle delle organizzazioni possa costituire un valore aggiunto e generare il tanto ambito "engagement" facendo di quell'azienda una azienda di successo.

Indice

Prefazioni	<i>Prefazione di Giordano Fatali, HRC Group</i>	10
	<i>Prefazione di Stefano Carone, Il Prisma</i>	12
Capitolo 1	L'evoluzione del lavoro: da workplace a Worksphere™ e verso la Worksphere™ 2.0	14
	<i>1.1 Gli effetti dell'emergenza sanitaria sull'evoluzione della Worksphere™</i>	16
	<i>Intervista con Laura Bruno, HR Head, Sanofi Italia</i>	24
	<i>Intervista con Roberto Zecchino, Vice President HR and Organization, Bosch South Europe</i>	30
Capitolo 2	Nuove linee guida per il design dell'ufficio: quanti e quali spazi?	36
	<i>2.1 Il rientro in ufficio post COVID-19</i>	38
	<i>Case study: CNH Industrial, 5 pilot per il New Normal</i>	44
	<i>Intervista con Emiliano Maria Cappuccitti, Direttore HR, Coca-Cola HBC Italia</i>	50
	<i>Intervista con Alessandro Panza, HR Director GE Healthcare, South Europe</i>	56
	<i>Intervista con Cristiana Milanese, P&O Director South Europe and Global Sales Business Partners, Mars</i>	62
	Ufficio come leva di engagement ed employer branding	68
Capitolo 3	<i>3.1 L'evoluzione della corporate identity: da logo all'employer brand</i>	70
	<i>3.2 Il ruolo dello spazio nella creazione di un'esperienza rappresentativa e ingaggiante</i>	72
	<i>Case study: BAIN & CO., Headquarter e Digital Hub</i>	76
	<i>Case study: Bacardi</i>	84
	<i>Intervista con Marco Antonelli, HR Director, MMEA Region, Euler Hermes, Allianz Group</i>	92
	<i>Intervista con Donatella de Vita, Head of Learning and Welfare, e Idano Di Ciocco, Head of Talent and Organization, Pirelli</i>	96
	<i>Intervista con Alberto Ascoli, Chief People Officer, Mazars</i>	102
	<i>Intervista con Guido Stratta, Direttore People & Organisation, Gruppo Enel</i>	106

Capitolo 4	L'ufficio come hub digitalizzato: dal device al dato	110
	<i>4.1 Un'infinità di dati per fare cosa?</i>	112
	<i>4.2 Da strumento digitale ad ente relazionale</i>	114
	<i>4.3 Nuovi assi della relazione utente-digitale</i>	118
	<i>4.4 Il Natural Processing workplace</i>	122
	<i>Case study: Un cambiamento culturale data-powered: la nuova sede AON a Milano</i>	124
	<i>Intervista con Giancarlo Baglioni, Chief Operating Officer, AON Italia</i>	136
	<i>Intervista con Alberto Bigi, Chief Innovation & Development Officer, Sorgenia</i>	142
Capitolo 5	L'impatto delle nuove generazioni negli ambienti di lavoro: Continuous Learning ed employability	146
	<i>5.1 Generazioni a confronto nel workplace</i>	148
	<i>Case study: The greatest adventure. You. L'esperienza al Phyd Hub di via Tortona, Milano</i>	162
	<i>Intervista con Gianfranco Chimirri, Global HR Director, Unilever</i>	176
	<i>Intervista con Monica Magri, Group HR and Organization Director, The Adecco Group Italy</i>	182
Capitolo 6	L'impiego dei materiali ai tempi del COVID-19	186
	<i>6.1 Salute e benessere in ufficio</i>	188
	<i>6.2 Materiali: verso una scelta ponderata e consapevole</i>	192
Capitolo 7	Quali implicazioni per le città? Evoluzione del modo di viverle e degli spazi	194
	<i>7.1 In presenza: i corpi nella città</i>	196
Conclusioni		204
Gli autori		208

Prefazioni

Prefazione di Giordano Fatali, HRC Group

Disegnare quello che sarà il mondo del lavoro post COVID-19 richiede un necessario cambio di paradigma e un profondo ripensamento all'interno delle organizzazioni, che riguarda non solo le persone ma anche gli spazi e i luoghi del lavoro.

Per far fronte alle sfide che ci aspettano, è infatti essenziale una nuova cultura organizzativa, capace di coniugare esigenze di crescita e miglioramento della produttività delle aziende, qualità del lavoro e sviluppo delle potenzialità dei lavoratori, costruire un nuovo equilibrio tra uomo e tecnologia, o meglio, immaginare la tecnologia come fattore abilitante che sia sempre al servizio della persona.

Il passaggio cruciale oggi non è tanto quello dall'home working allo smart working, quanto piuttosto la transizione ad un lavoro smart, frutto di un rinnovamento delle strutture imprenditoriali, chiamate a riprogettare le loro modalità operative e di relazione con i dipendenti.

Le aziende sono spinte in questa fase ad adottare modelli flessibili, che permettano di gestire il personale nella maniera più efficace, ridefinendo il rapporto tra fiducia e responsabilità e introducendo nuovi parametri di valutazione incentrati su obiettivi e risultati.

Definire una nuova governance del lavoro significa dunque trovare il punto di equilibrio tra le nuove forze in campo: digitalizzazione, persone, competenze, relazionalità, work-life balance, spazi e tempi.

Perché se il lavoro è smart, intelligente, allora anche lo spazio in cui si svolge, che lo accoglie, deve esserlo altrettanto e accompagnare questa evoluzione. Con gli amici de Il Prisma abbiamo voluto interrogarci e interrogare la community di HRC sulla trasformazione dei modelli organizzativi interni alle loro aziende, già in atto ma accelerata dall'emergenza COVID-19, e su come questo stia influenzando lo spazio lavorativo.

Mettere la persona al centro – come le imprese stanno facendo sempre di più – implica infatti, da un lato, un maggiore investimento su una formazione e riqualificazione costante per valorizzare e rafforzare le competenze del singolo; dall'altro, la riprogettazione degli spazi in base alle esigenze dei dipendenti e alle loro mansioni.

Se dalla cultura del controllo delle prestazioni passiamo a quella del monitoraggio dei risultati, allora le aziende devono creare degli ambienti che favoriscano la cross-fertilization tra differenti ruoli per stimolare la creatività e il dialogo e, di conseguenza, l'efficienza e la produttività.

Questo scenario vede in prima linea la funzione HR, chiamata ad essere protagonista del cambiamento in quanto naturale punto di contatto tra l'azienda e le sue persone. Dalle testimonianze raccolte in questo libro, si coglie con evidenza questo sviluppo ed emerge il contributo che le risorse umane stanno dando nel definire una strategia dell'impresa in grado di mettere insieme organizzazione e ambienti di lavoro, benessere dei dipendenti e crescita del business.

Come HRC, siamo da sempre impegnati a facilitare il confronto tra aziende e la condivisione di best practice per diffondere e promuovere un modello manageriale realmente inclusivo. Le aziende che abbiamo coinvolto in questo volume ci hanno raccontato come lavorare sull'*engagement* delle persone - a prescindere dai gap generazionali, di genere e dalle diverse competenze - stia portando a sovvertire completamente la piramide gerarchica e le dinamiche che la sottendono, per approdare ad un modello di lavoro sempre più "orizzontale" nella relazione tra tutti gli attori e stakeholder dell'azienda.

Grazie al contributo di chi ha condiviso con noi il cammino di rinnovamento intrapreso in quest'ultimo anno, vogliamo raccogliere un obiettivo sfidante ma necessario per chi lavora nel meraviglioso e complesso universo che compone gli equilibri di ogni azienda: essere sempre più dei *change makers*, non solo gestire i cambiamenti culturali e organizzativi, ma piuttosto anticiparli, progettare e lavorare sull'innovazione partendo dalle persone e non dagli strumenti. È così che potremo affermare una nuova concezione del lavoro e della leadership in grado di contribuire realmente alla ripresa e alla competitività del nostro Paese.

Prefazione di Stefano Carone, Il Prisma

Ce lo saremmo risparmiato volentieri, il COVID-19. Ma dato che è arrivato, sarebbe uno spreco non imparare la lezione che ci ha così efficacemente insegnato. Nel nostro caso, da progettisti dei luoghi di lavoro, un incredibile esperimento sociale, globale, contemporaneo e repentino sulla nostra capacità di modificare le consuetudini lavorative.

Il cambiamento ci porta a lasciare il territorio che conosciamo bene e che magari in passato ci è stato alleato per esplorarne uno nuovo, che non conosciamo bene o affatto e che ci costringe ad attivare al massimo la nostra capacità di osservazione. Insomma è faticoso e per questo spesso lo rimandiamo o cerchiamo dei compromessi, cambiamo un po' ma non troppo... e poi magari alle prime difficoltà torniamo nel territorio che conosciamo già più convinti di prima che era il migliore.

La pandemia non ci ha lasciato opzioni. Nel giro di pochi giorni, in tanti (97% delle grandi imprese e il 58% delle medio/piccole) abbiamo dovuto esplorare una modalità di lavoro diversa, senza mezze misure e senza possibilità di tornare indietro almeno per un po'.

Ce lo saremmo risparmiato volentieri, ma visto che è avvenuto ora proviamo a raccontarci cosa abbiamo imparato. Da questa semplice intuizione, nata dalle conversazioni con Giordano Fatali, nasce l'idea di questo libro. L'idea di raccogliere le esperienze di aziende eccellenti, eterogenee tra loro per mercati, cultura, storia, dimensione. Ma tutte accomunate dall'aver affrontato insieme un esperimento sociale forzoso e da una grande apertura nel voler condividere la propria esperienza.

Nel libro troverete una sintesi dei percorsi che le aziende stanno esplorando in questo nuovo territorio. Con la speranza che l'esperienza di ognuno possa essere utile agli altri, così da avere meno paura nel conquistare un nuovo territorio.

Se qualcuno mi chiedesse che idea mi sono fatto, direi semplicemente questo. Non ci possiamo più nascondere, abbiamo avuto la dimostrazione che un altro modo di lavorare non solo è possibile ma per certi versi è migliorativo sia per le persone che per le aziende: il territorio è fertile non fermiamoci.

Ma in questo territorio servono mezzi e regole diverse. Diventa vitale cercare continuamente un nuovo equilibrio tra fiducia e responsabilità, obiettivi e sviluppo dei talenti, apprendimento continuo e ricerca di un benessere che renda positiva la ricerca. Un continuo fine tuning tra i valori dell'azienda e delle persone che la compongono. Probabilmente un ecosistema aperto a frequentazioni e contaminazioni esterne (riportando il termine contaminazione ad un'accezione di nuovo positiva). Se poi quel qualcuno volesse andare sul concreto e mi chiedesse se ci sarà bisogno di meno spazio per gli uffici, risponderai che è molto probabile di sì. Ma questa è la cosa facile.

La cosa più importante sarà ripensarlo questo spazio, in modo che sia progettato affinché lì abbiano luogo momenti significativi, in cui potrò imparare sempre qualcosa di nuovo, insegnare quello che ho capito, scoprire insieme cose a cui non sarei arrivato da solo. Un luogo in cui possa conoscere i miei colleghi come esseri umani, stabilire dei ponti di comunicazione, magari ridere con loro, ogni tanto discuterci ma avere sempre una buona occasione per ricostruire. Un luogo progettato per celebrare un successo o imparare dai fallimenti, sentirmi parte di una storia che travalica i confini del mio io. E non dimentichiamoci, un luogo in cui io possa osservare, "rubare il mestiere" con gli occhi, come nelle botteghe del rinascimento.

L'esempio è il più potente degli strumenti di leadership. Questo spazio sarebbe bellissimo costruirlo insieme.

Grazie a Giordano Fatali e a tutto il team HRC per quest'opportunità, grazie ai C-level delle aziende che abbiamo intervistato, grazie al team de Il Prisma Worksphere™ (Arianna Palano, Marta Milanese, Ottavia Pelloni, Valentina Rao, Giacomo Rozzo, Claudia Roggia, Amit Anafi, Elisabetta Pero) per aver realizzato questo lavoro con quel mix di passione e competenza per cui sono loro immensamente grato.

Capitolo 1

L'evoluzione del lavoro: da workplace a Worksphere™ e verso la Worksphere™ 2.0

1.1 Gli effetti dell'emergenza sanitaria sull'evoluzione della Worksphere™

Fino allo scorso febbraio, lo smart working era un fenomeno in lentissima crescita in Italia: i dati 2019 dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano¹ raccontavano una crescita dello smart working (rispetto al 2018) dal 56% al 58% nelle grandi imprese, e dal 8% a 12% nelle PMI.

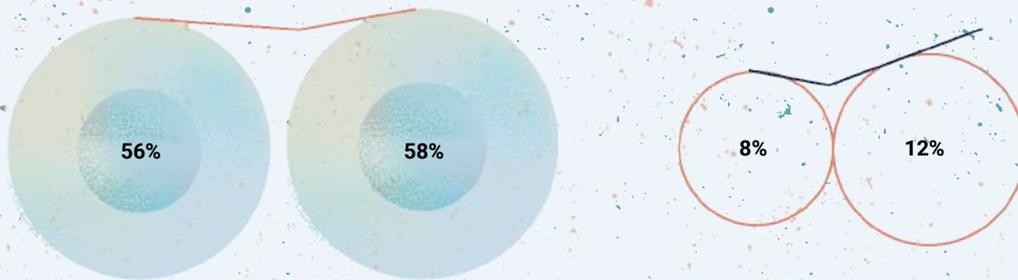
Gli spazi di lavoro all'avanguardia e adatti alla introduzione dello smart working erano quelli basati sul concetto di Activity-Based-Working, cioè la previsione di aree di lavoro open e di numerose aree di supporto dedicate allo svolgimento di diverse attività: concentrazione, call, collaborazione, socializzazione, riunioni informali e spontanee, etc.

Il concetto alla base era quello di mettere i lavoratori nelle condizioni di scegliere il luogo più adatto a svolgere il task o l'attività in cui erano impegnati.

Alcune aziende più all'avanguardia, avevano cominciato ad introdurre politiche di desk-sharing, almeno per alcuni team o in via sperimentale.

Si stava facendo strada l'idea che lo spazio di lavoro contemporaneo prescindere dalla fisicità, che può configurarsi ovunque e che è costituito da un sovrapporsi di layer fisici e digitali che si intersecano e si sovrappongono. In altre parole, si era fatta strada l'idea che l'ufficio tradizionale si stesse evolvendo fino a diventare un elemento di un insieme articolato e flessibile: la Worksphere™, intesa come un ecosistema di touchpoint del lavoro (ufficio, casa, e "altri luoghi" come i bar, co-working, lounge di stazioni e aeroporti, etc.) tenuto insieme da una infrastruttura di dati e device tecnologici.

¹
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>



Ma dobbiamo chiederci se quello fotografato in questo 2020 sia vero o proprio smart working o se è meglio chiamarlo “remote working forzato”.

La casa, luogo in cui prima di svolgeva solo saltuariamente l’attività lavorativa, è diventata l’unico luogo da cui svolgere il proprio lavoro, senza l’elemento fondamentale dello smart working : la scelta di dove e come lavorare.

Anche se, visto da un’altra prospettiva, un nuovo elemento di scelta si è aggiunto ai precedenti: le persone hanno cominciato a scegliere da quale “città” lavorare e un discreto numero di persone ha cominciato ad esplorare e testare la possibilità di vivere e lavorare in città diverse da quella della sede dell’azienda per cui lavorano.

In questo caso, la Worksphere™ ha esteso i suoi confini geografici, includendo anche città o paesi molto distanti tra loro. Tutto questo sta comportando un ripensamento anche del modo di vivere nelle e in relazione con le città (come approfondiremo nel capitolo 7).

²
<https://www.bva-doxa.com/gli-impatti-dellemergenza-COVID-19-sulle-pmi-italiane/>

³
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

Poi il mondo è cambiato: abbiamo dovuto affrontare una pandemia mondiale che è stata come un meteorite che si è abbattuto sulla Worksphere™ e ne ha modificato forme ed equilibri.

I suoi elementi costitutivi non sono cambiati, ma le loro relazioni sono in fase di cambiamento.

Da un giorno all'altro, la diffusione del COVID-19 e l'esigenza di proteggersi dal contagio, ci ha catapultato in un modo di lavorare completamente diverso in cui tutti (quelli che lo possono fare) lavorano in remoto.

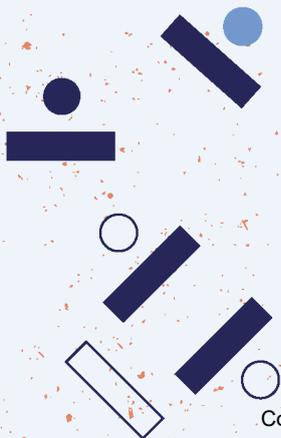
Le aziende si sono attrezzate con urgenza e tempestività per dotare i loro lavoratori di computer, connessioni di rete e VPN così da consentire al maggior numero possibile di persone di continuare a lavorare dalle loro case. Anche per ruoli e mansioni che prima della emergenza sanitaria si pensava richiedessero necessariamente una presenza fisica, si è scoperto che grazie ad una combinazione di soluzioni tecnologiche e di organizzazione, possono essere svolte (almeno in parte) da remoto.

Una ricerca BVA Doxa² svolta a marzo 2020 ha rilevato che già durante le prime settimane del lockdown il 73% delle aziende italiane ha introdotto politiche di lavoro agile in maniera "massiva", ovvero applicato al maggior numero di persone. I dati 2020 dell'Osservatorio smart working del Politecnico³ mostrano una situazione ben diversa da quella del 2019, con una crescita dello smart working (rispetto al 2019) dal 58% al 97% nelle grandi imprese, e dal 12% a 58% nelle PMI.

Smart working o lavoro agile: il lavoratore utilizza i mezzi tecnologici propri, o messi a disposizione dall'azienda, e ha facoltà di scegliere dove svolgere il proprio lavoro (dalla sede aziendale, da casa o da altro luogo in cui venga a trovarsi o decida di recarsi come co-working, bar, lobby di hotel). nelle forme più evolute di smart working, anche l'orario di lavoro diventa flessibile e il lavoratore può scegliere quando lavorare.

Remote working o telelavoro: in questo caso il lavoratore utilizza mezzi tecnologici forniti dall'azienda per svolgere il suo lavoro in luogo diverso dalla sede aziendale. la differenza rispetto allo smart working è che, nel caso del telelavoro, viene individuata una specifica sede alternativa a quella aziendale (casa del lavoratore o altro luogo designato) e anche l'orario di lavoro rimane fisso e normato.

Agile working: espressione inglese, che non corrisponde alla traduzione italiana "lavoro agile" e che indica una modalità connessa, ma non completamente sovrapponibile allo smart working. L'agile working nasce in ambito it, ma viene sempre più applicato ad altri ruoli /contesti. L'agile working ricerca la combinazione migliore di fattori utili nel portare a termine un'attività specifica, con tempi più rapidi e modalità di esecuzione più corrette e si basa sull'autonomia di organizzazione per tutte le parti coinvolte.



Tuttavia, anche se quello che è stato svolto nel 2020 non è stato un vero e proprio smart working, si sono però poste le basi per un cambio di paradigma per il futuro.

La pandemia ha accelerato una trasformazione che era già in atto, di cui già si vedevano i primi segnali, ma che sarebbe arrivata a compimento in anni, o decenni.

Invece, la necessità di fronteggiare una situazione di emergenza, ha migliorato la cultura digitale delle persone di tutte le fasce età, ha accelerato investimenti da parte delle aziende in infrastrutture e dotazioni tecnologiche e digitali, e ha fatto sì che anche i manager più riluttanti si rendessero conto che i loro team producono e raggiungono risultati anche se non sono sempre sotto i loro occhi.

Inoltre, una nuova opportunità di riduzione dei costi ha attirato l'attenzione, e il favore, dei manager: se in un futuro prossimo, non più segnato dalla pandemia, le persone lavoreranno più tempo da casa o da luoghi "terzi" come i coworking, bar, lobby di hotel o altro, allora ci sarà bisogno di meno desk in ufficio e quindi gli spazi ufficio potranno essere ridotti, e così i loro costi.

Tuttavia, l'esperienza del 2020 ha fatto emergere anche le sfide e le difficoltà conseguenti allo svolgimento costante e massivo di lavoro in remoto:

- Rischio di alienazione e burnout per le persone;
- Diversità nelle dotazioni e soluzioni abitative delle persone, di cui bisogna tenere conto se il lavorare "non in ufficio" diventerà la norma;
- Rischio di perdere il senso di appartenenza all'azienda, l'identità comune e la componente di scambio e socialità;
- Difficoltà a svolgere le attività di innovazione e co-creazione.

Quindi, cercando di fare un bilancio, da una parte (per quanto la pandemia sia stata un fenomeno doloroso e funesto), si è verificata una forte spinta al cambiamento e alla creazione di nuove opportunità di fare business.

Dall'altra parte, però, sono emerse nuove sfide e difficoltà da fronteggiare.

Al punto di incontro tra queste nuove opportunità e sfide, si trova l'evoluzione dello spazio di lavoro e del modo di lavorare, una evoluzione che nasce anche dal confronto tra diverse esperienze di chi, in questi mesi, ha affrontato l'emergenza, ha proposto soluzioni e si sta interrogando sul futuro.

Gli aspetti fondamentali emersi durante una vera e propria road map di interviste ad alcuni dei più importanti direttori HR di alcune delle più importanti aziende italiane e multinazionali, possono essere raggruppati in 6 direzioni principali che guideranno questo cambiamento:

1. Ridefinizione della footprint del workplace per dimensioni e contenuto: quanto e quali spazi? (cap. 2);
2. L'opportunità di utilizzare l'ufficio come leva di *engagement* ed *employer branding* per poter contrastare il rischio di perdita di identità e coesione aziendale (cap. 3);
3. Definizione della relazione tra fisico e digitale, per assecondare un modo di lavorare sempre più ibrido tra in presenza e in remoto (cap. 4);
4. Tenere a mente la diversità delle persone e delle generazioni che popolano la Worksphere™, per assecondarne la crescita e favorire la loro employability (cap. 5);
5. Fare della sostenibilità delle soluzioni e del wellbeing delle persone, i pilastri della progettazione della nuova Worksphere™ (cap. 6);
6. Pensare alla Worksphere™ in stretta relazione al modo di vivere delle persone e al loro modo di vivere le città e i luoghi urbani (cap. 8).

Ogni tema verrà quindi approfondito nel corso della pubblicazione e in ognuno di essi verranno raccolti gli spunti dei manager HR, importanti insegnamenti, su come delineare una nuova normalità e fare piani per il futuro.

Intervista

Laura Bruno

HR Head, Sanofi Italia

“In remoto possiamo mandare avanti tutta l’attività operativa e transazionale, ma la parte emotiva e relazionale soffre.”



Ci può raccontare l'esperienza di Sanofi Italia in questo 2020?

Lo smart working costituiva in Sanofi una realtà consolidata da diverso tempo, nel senso che era stato predisposto il primo accordo pilota nel 2012/2013, davvero tanti anni fa.

In epoca pre-COVID-19 le persone lavoravano per 2 gg in smart working e 3 gg in ufficio. Questo programma si applicava sia agli uffici, sia ai siti industriali (dove possibile, nel rispetto delle logiche di produzione).

Nel momento in cui è scoppiata l'emergenza, in Sanofi tutti avevano già pc portatili, così come un sistema integrato per fare telefonate via pc, per cui eravamo già pronti, sia tecnologicamente, che come cultura organizzativa.

Con il COVID-19 c'è stata una accelerazione di tutto questo e siamo partiti subito con lo smart working esteso a 5 gg a settimana, facendo un accordo sindacale per dotare di tastiera e monitor chi lavorava da casa, in modo da dare a tutti la strumentazione adeguata (cosa

che è stata molto apprezzata), aggiungendo in più un contributo "bonus" per l'acquisto di luci, sedute e ciò che serve per una adeguata postazione di lavoro.

Ora siamo in una fase di dialogo con i sindacati per poter adottare una logica che sleggi la prestazione lavorativa dall'orario, per adottare un sistema di performance management basata sugli obiettivi per tutti i livelli aziendali. Questo è quello che ci piacerebbe raggiungere entro marzo 2021.

Durante questi mesi abbiamo messo a disposizione dei dipendenti anche un supporto psicologico e formativo (curato da uno psicologo) basato sull'accompagnamento delle persone alla gestione dello smart working e dello stress legato all'ansia per la pandemia.

Abbiamo creato anche dei baby club, per dare supporto ai genitori che avevano i figli a casa. Poi abbiamo introdotto importanti iniziative di formazione dei collaboratori e dei manager, per diffon-

dere una cultura basata sulla fiducia (del manager verso il lavoratore e la sua capacità di auto-organizzarsi) e responsabilità (del lavoratore affinché si comporti in modo responsabile, portando a termine i suoi compiti).

Stiamo lavorando anche a un galateo dello smart working: non vogliamo creare un elemento di rigidità, ma si sente l'esigenza di dare ordine al modo di programmare e fare riunioni per consentire alle persone di potersi prendere una pausa, di poter organizzare la propria vita (ad esempio per poter seguire i figli) e rispettare i tempi dei pasti o dell'orario serale. Servono regole per una convivenza civile.

Come prevede il rientro in ufficio? Come sarà?

Tutti hanno voglia di tornare in ufficio. Durante il periodo di parziale riapertura, abbiamo consentito l'accesso agli spazi e abbiamo raggiunto picchi di presenza fino al 50%.

Nel futuro post-COVID-19, prevedo che ci sarà una proporzione di 2 gg in ufficio e 3 gg a casa, ovviamente con flessibilità di settimana in settimana, a seconda delle esigenze e della situazione. Il tempo in ufficio è importante, anche da un punto di vista di benessere personale: serve per non diventare trasandati, per mantenere una decenza sociale, che fa bene a spirito e corpo. Poi c'è il tema della creatività che viene alimentata da chiacchierate informali, dal flusso di informazioni semplici e meno strutturate in cui si è inseriti.

Ad esempio, con il mio team HR, stiamo perdendo un flusso di informazioni informali che prima arrivava naturalmente e ci consentiva di essere più vicini

alle persone e di poter gestire meglio le relazioni personali. Il nostro è un lavoro di relazione, di attenzione a ciò che accade intorno a noi: i visi delle persone, i sorrisi o le tensioni che si possono percepire di persona.

In remoto possiamo mandare avanti tutta l'attività operativa e transazionale, ma la parte emotiva e relazionale soffre.

Nel futuro ci sarà chi sarà off-site e chi sarà in ufficio, quindi una infrastruttura tecnologica più avanzata sarà fondamentale. In questi mesi l'azienda ha fatto un grande salto nei processi e nell'introduzione di automazione, ad esempio con l'introduzione delle firme elettroniche e altre soluzioni per evitare la carta e le sue rigidità.

Il problema a volte è il sistema esterno, perché l'azienda si sta muovendo in avanti, ma poi tutti gli enti governativi e sociali non sono al passo con il cambiamento digitale. Dovrebbero muoversi in sincronia anche le istituzioni e gli apparati pubblici per garantire un effetto positivo.

Quindi, l'ufficio è imprescindibile per tutte le sue componenti relazionali e identitarie, mentre non vorrei vedere più situazioni come l'autorizzazione per i permessi per poter gestire le piccole cose della quotidianità.

Se le persone diventano "smart", allora tutti possono organizzare la loro attività, sempre nel rispetto delle scadenze. In questa nuova logica, va rivisto anche il concetto degli "straordinari" e bisogna trovare modi per evitare che le persone lavorino troppe ore. In ufficio si va per stare insieme, fare riunioni e fare socialità, non serve per fare solo le call e lavoro individuale, per queste attività si può stare a casa o in un altro luogo che si preferisce. In ufficio si andrà per stare insieme agli altri e lavorare con i colleghi.

La vostra è un'azienda internazionale. Come è l'esperienza dei suoi colleghi in altre parti del mondo?

Alcuni paesi sono più avanti per infrastrutture esterne, ma per quanto riguarda le dinamiche presenti e future per l'uso degli uffici e l'implementazione dello smart working, siamo più meno nella stessa situazione.

Forse la Francia risente più fortemente rispetto all'Italia dell'abitudine al "controllo di persona".

In Italia esisteva ancora un po' il mito del "lavorare fino a tardi in presenza", ora però, con questa esperienza, si sta superando, ma molto lentamente. Mentre in nord Europa o Germania queste dinamiche sono state superate più facilmente. Altri paesi del nord Europa non hanno sindacati, per cui le aziende decidono più in fretta e in autonomia. In Italia e in Francia, invece, questo richiede più tempo. Alcune barriere sono anche legate all'età delle persone, ma con le giuste eccezioni.

Molto deriva dall'imprinting delle culture aziendali ed esperienze professionali che una persona ha vissuto.

Ma la formazione può aiutare: ad esempio, noi abbiamo organizzato, con il Prof. Mariano Corso del Politecnico di Milano, dei workshop con collaboratori e i manager su come imparare a gestire per obiettivi, come dare feedback costanti anche a distanza.

Cosa vi aspetta nel prossimo futuro?

C'è paura di non sapere quando rientra in ufficio. Quando si andrà in ufficio bisognerà essere sicuri di incontrare qualcuno che si deve incontrare realmente. Questo comporta una maggiore capacità organizzativa con i colleghi per gestire i flussi e capire cosa fare in remoto e cosa in presenza: sarà necessario interagire in un mix di presenza e distanza.

Il lavoro in remoto, l'entrare nelle case delle persone durante questo periodo, ci ha reso più umani, aiutando il tema della diversity. Un esempio: adesso è normale associare anche la figura maschile al caregiver, quindi impegnata nella cura dei bambini e della famiglia.

Si parla molto di “ridurre gli spazi ufficio”: per Sanofi si tratterà di ridurre o trasformare?

Anche di ridurre: stiamo facendo ragionamenti sui contratti di affitto in scadenza tra 2 anni. Non saremo più gli stessi e lavoreremo diversamente, per cui ha senso pensare di ridurre gli spazi, ma anche di ripensare la loro articolazione.

Intervista

Roberto Zecchino

Vice President HR and Organization,
Bosch South Europe

“Siamo una organizzazione di stampo industriale e la grande sfida organizzativa sarà conciliare due anime: abbiamo metà della popolazione che svolge funzioni prevalentemente da casa e metà della popolazione che a turni, va in fabbrica. Nel futuro, ad emergenza finita, va trovato un assetto, un nuovo equilibrio.”



Quali sono stati i cambiamenti principali provocati dall'adozione del remote working?

Il tema del ruolo dell'ufficio e di come organizzarsi per il futuro è centrale in questo momento per tutte le sedi Bosch, da Milano a Bari.

Quello che abbiamo fatto in questi mesi è esatto definirlo "remote working", anche se in Italia si parla di smart working. All'estero, ad esempio, lo chiamano "home office". Io credo in effetti che la definizione più calzante sia "remote working". In Bosch stiamo lavorando per evolvere questo concetto in "working from anywhere – WFA", un progetto che verrà sviluppato in maniera specifica per l'Italia.

In Italia Bosch vuol dire 6.000 persone su 19 sedi, con una grande complessità organizzativa; abbiamo un animo prevalentemente produttivo, per cui il remote working può essere applicato in alcuni casi e dove ha più senso farlo: le vendite, l'amministrazione, etc. Rimane forte il cuore produttivo dell'azienda. In passato Bosch era molto timida per quanto riguarda lo smart working: limitato a 1 giorno a settimana per funzioni di staff.

Ora, con questa situazione, alla luce delle esperienze fatte in questi mesi, vogliamo rivedere il concetto di remote working a livello più esteso.

Quali opportunità offre il remote working?

Sicuramente offre l'opportunità di fare saving sugli aspetti di Real Estate garantendo, allo stesso tempo, un profilo di maggiore flessibilità su dove lavorare.

Negli scorsi mesi, il 60% degli employee "indiretti" ha lavorato in remoto, e non hanno perso efficienza sia a detta dei manager, sia dei lavoratori stessi.

In futuro vogliamo lavorare molto concretamente per trovare un nuovo modello organizzativo lavorativo, un nuovo stile di leadership, ma vorremmo anche rivedere gli spazi e i luoghi che storicamente ospitavano persone in full presence, alla luce della nuova esperienza.

Ci sono 3 pilastri di intervento:

- *Infrastrutture*: siamo messi abbastanza bene, abbiamo preso confidenza con la piattaforma Teams e con gli strumenti per lavorare da remoto;
- *Organizzativo*: tema che riguarda sia i leader, sia i collaboratori;
- *Spazi*: nel medio/lungo periodo dobbiamo da capire come rivedere impiego e design degli spazi. Dobbiamo partire dal momento che stiamo vivendo, per fare però delle riflessioni anche a livello strategico.

Se si dovesse pensare ad uno scenario per il futuro prossimo, come immaginate che il l'esperienza di questi mesi influirà nella vostra vita lavorativa? Immaginate grandi cambiamenti, oppure una realtà che tornerà come quella a cui eravate abituati prima?

Sicuramente la prima ondata della pandemia ci ha colto di sorpresa, è una cosa che nessuno aveva mai vissuto, sia dal punto di vista lavorativo, sia personale. Questo ci ha portato a fare delle modifiche organizzative molto importanti.

Abbiamo stravolto la nostra organizzazione, ma in linea generale, ci siamo trovati già attrezzati per la parte "non produttiva" (ad es. marketing, vendite, funzioni di staff): buona infrastruttura digitale, ben attrezzati per device, possibilità di fare collegamenti in remoto e c'era già anche una abitudine a lavorare a distanza.

Tutto questo ci ha permesso fin da subito di essere ben operativi, pur nel rispetto della "sicurezza prima di tutto".

Abbiamo sfruttato dei protocolli che avevamo già, ovviamente non previsti per un evento del genere e così violento, attingendo quindi dalle nostre convenzioni di disaster recovery, che avevamo già utilizzato in passato (ad esempio dopo il terremoto in Emilia).

Alla luce dei fatti, siamo molto orgogliosi dei risultati ottenuti, non solo per le vendite, ma anche in termini di efficienza e qualità dell'organizzazione.

Questo ci ha fatto capire che anche il lavoro in remoto ha funzionato e che le persone si sono messe in gioco e a disposizione per collaborare e affrontare la situazione di emergenza.

Prima dell'emergenza sanitaria, avevate già delle politiche di smart working?

Sì, in Bosch siamo stati una delle prime aziende in Italia a sdoganare lo smart working. Gli accordi sindacali prevedevamo 1 o 2 gg a settimana, era utilizzato in un'ottica di "working from everywhere", ma ovviamente in epoca pre-COVID-19 non ha mai toccato le punte e le modalità di questi mesi. Ma come dicevo prima, questa esperienza pregressa ci ha aiutato a rimanere operativi nel momento in cui abbiamo dovuto mettere le persone in sicurezza da un giorno all'altro a causa della pandemia.

Inoltre, dal punto di vista della demografia aziendale, Bosch è un'azienda che ha mediamente nelle proprie persone tasso anzianità aziendale molto elevato.

Passare tutti all'utilizzo degli ambienti virtuali, quando i legami personali sono già molto radicati, aiuta a mantenere la continuità anche in questo modello nuovo modello di lavoro. È diverso dall'entrare in un ambiente nuovo solo in virtuale, è molto più difficile, è una sfida da comprendere meglio.

Lato ufficio, cosa vi è mancato di più?

Ovviamente la socialità, la condivisione, gli sguardi, la possibilità di farsi coraggio e darsi motivazione con conversazioni, un caffè insieme, o un incontro dedicato. Anche il rito di celebrare ricorrenze insieme.

In Bosch storicamente facciamo molta alternanza scuola-lavoro, e questa è una cosa apprezzata da tutti: avere questi giovani in giro per l'azienda con il loro entusiasmo e il "disordine controllato" che portano offre un momento molto importante per Bosch. Questo elemento è mancato un po' a tutti: abbiamo fatto molte survey e in tanti hanno detto che in questi mesi gli è mancato l'incontro con questi ragazzi, così come lo scambio con i colleghi stranieri molto spesso presenti in sede. Non credo che lavorare al 100% da casa sia una situazione normale per un essere umano.

Inoltre, noi siamo una organizzazione di stampo industriale e il mio più grande dilemma organizzativo da risolvere è quello di dover conciliare due anime: abbiamo metà della popolazione che svolge funzioni prevalentemente da casa e metà della popolazione che a turni, va in fabbrica. Nel futuro, ad emergenza finita, va trovato un assetto, un nuovo equilibrio per il medio/lungo periodo.

Ad esempio, nel futuro ci potrebbero essere un incremento dei giorni in smart working, una maggiore flessibilità in questo senso, ma non sarà implementato costantemente come adesso. Io credo in una organizzazione ibrida che veda il mix del modello in remoto e in presenza, io stesso non utilizzerei lo smart working al 100%, non lo trovo adatto a Bosch e alla nostra cultura.

Avete in programma di fare cambiamenti per quanto riguarda il layout degli spazi ufficio?

A livello mondo è stato completato da poco un lavoro di rinnovamento dei layout degli spazi e non li vogliamo stravolgere, ma vogliamo lavorare sulle infrastrutture e sulla mentalità dei collaboratori per usare al meglio questi spazi.

Capitolo 2

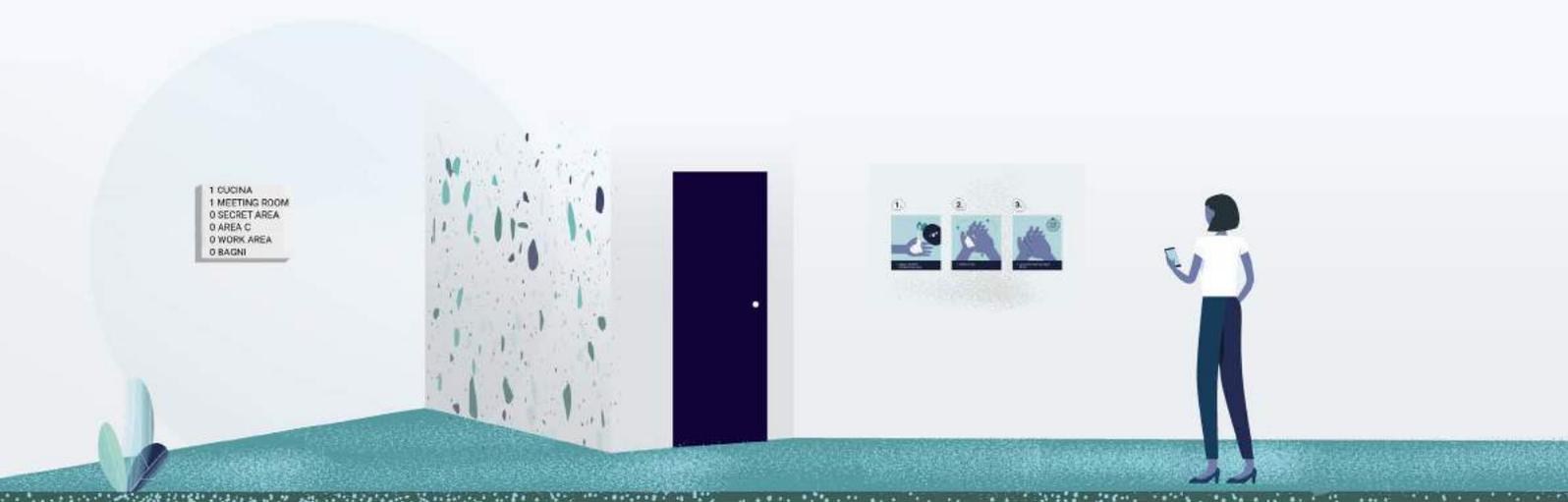
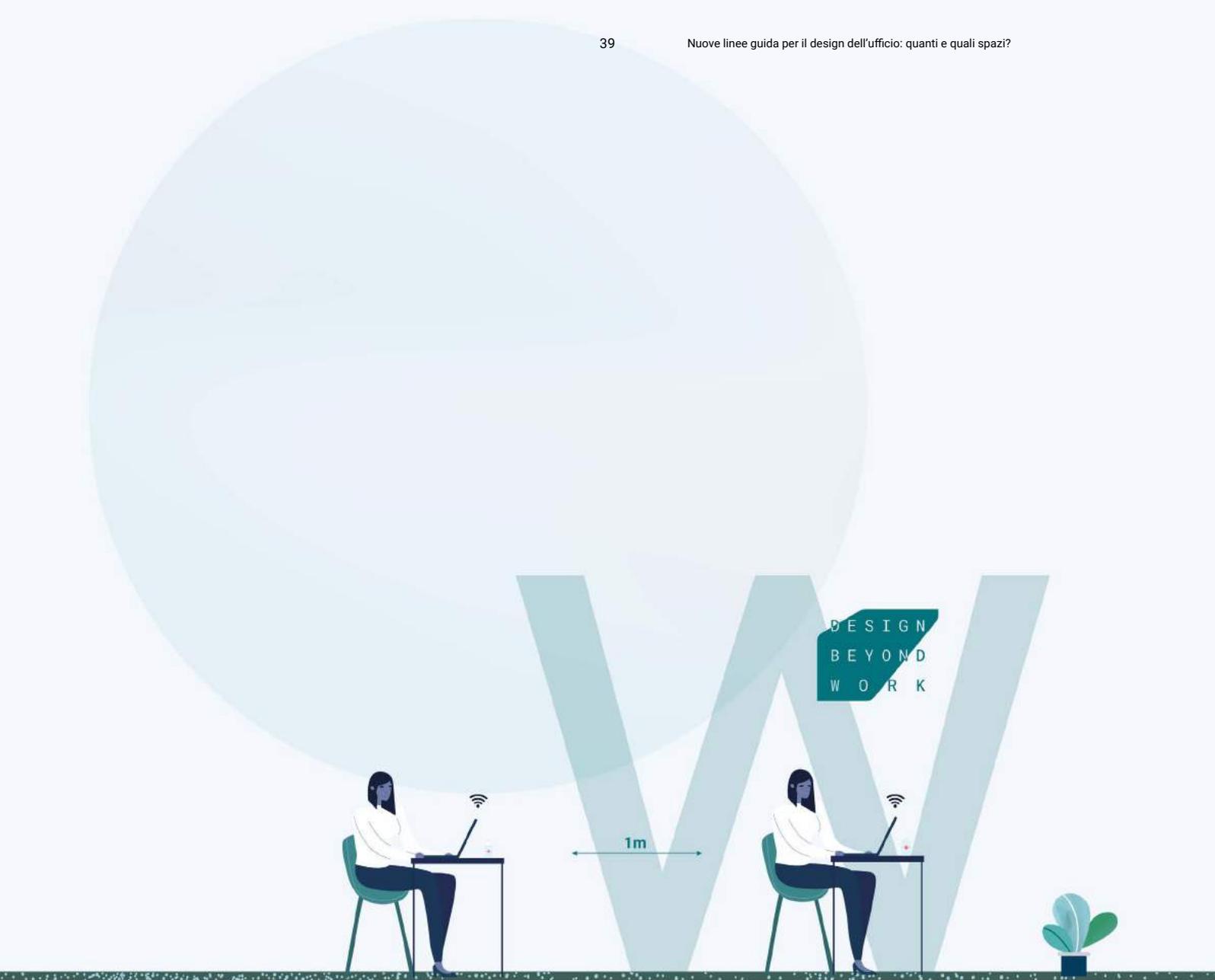
Nuove linee guida per il design dell'ufficio: quanti e quali spazi?

2.1 Il rientro in ufficio post COVID-19

A seguito della pandemia ma soprattutto a seguito delle azioni predisposte a garantire un remote working “forzato” nelle proprie abitazioni, molte aziende stanno portando avanti la necessità di rivedere i propri modi di lavorare, e quindi la propria struttura organizzativa, l’infrastruttura digitale e di comprendere quale significato dare ai propri spazi.

Questi ragionamenti, però, non possono essere fatti senza tener conto delle molteplici componenti in gioco quando si affronta il ridisegno degli spazi per un’azienda o una multinazionale.

Sappiamo quanto un approccio di co-design, capace di coinvolgere l’intero organigramma, dia maggior sicurezza nel raggiungimento dei risultati, e quindi nella creazione di un **workplace efficiente, efficace**, capace di trasmettere il brand e di creare un ambiente vivo e carico di significato per i suoi fruitori. Per questo oggi è ancor più necessario coinvolgere i responsabili e i dipendenti nel comprendere che senso dare ai nuovi spazi rispondendo a nuovi quesiti.



Quali attività verranno svolte in ufficio e quali rimarranno conducibili da casa? Di quanto spazio l'azienda deve dotarsi a fronte dell'implementazione di uno smart working più strutturato? La tecnologia non può sostituire completamente i rapporti tra le persone, quindi come ripristinare negli spazi la collaborazione spontanea, l'attrazione e la formazione dei nuovi talenti?

Ma prima di coglierne i recenti cambiamenti, ripercorriamo quella che, sino al 2019, rappresentava già un'evoluzione del classico spazio ufficio.

Con l'*Activity Based Working* si introduce una pratica di progettazione dell'ambiente di lavoro che cerca di ottimizzare la superficie e dare supporto alle attività realmente svolte in quel contesto; la progettazione è calmierata sul reale tempo trascorso alla scrivania e le attività rappresentative delle funzioni aziendali ospitate. Il paradigma dell'ufficio classico prevede una distribuzione degli spazi a favore delle postazioni (al 80% della superficie totale) contro un 20% dedicato a spazi alternativi alle postazioni (in genere sale meeting).

Con l'*Activity Based Working* questo rapporto viene ripensato con una riduzione dello spazio dedicato alle postazioni di lavoro (che scende al 60%) e il 40% a differenti spazi di supporto (per la collaborazione, socializzazione e altre esigenze specifiche). Gli uffici passano dall'essere rigidi contenitori, ad elementi strategici pieni di significato per la cultura aziendale e per i suoi risultati.

Oggi, a seguito dell'introduzione massiva del lavoro da remoto e del ripensamento dell'organizzazione nelle sue modalità di lavoro, possiamo notare come stiano cambiando le esigenze legate a quel rapporto spaziale.

Perché il 60% dello spazio dovrebbe essere dedicato alle postazioni quando l'attività individuale – di concentrazione o no può essere svolta in remoto? Quali saranno le risposte ed i comportamenti dell'uomo alla pandemia? Cosa è cambiato con il COVID-19 e l'implementazione dello smart working?

Ci siamo interrogati su quelli che potrebbero essere i comportamenti delle persone e delle organizzazioni a seguito della pandemia, delineando 3 trend di pensiero su come si progetterà la sede futura:

- ***Lo scenario in cui tutto tornerà come prima: torneremo a progettare delle sedi uguali a quelle precedenti.***
- ***Lo scenario esattamente opposto, nulla sarà come prima: possibilità di capire se smantellare la sede o meno, domandoci se abbiamo ancora bisogno di una sede.***
- ***Il terzo scenario, la rielaborazione: quello che sinora ha trovato maggiore applicazione e che porta un ripensamento degli spazi per supportare nuove dinamiche.***

Come già anticipato nel capitolo 1, il report 2020 dell'Osservatorio smart working presenta l'eredità che in Italia si vuole mantenere a seguito dell'emergenza COVID-19: utilizzo dei diversi spazi in sede; digitalizzazione dei processi; modifica del progetto di smart working preesistente; revisione sistema di analisi della performance; introduzione sicura di un progetto strutturato di smart working; introduzione del desk sharing e di scrivanie non assegnate; aumento dotazione tecnologica; cambiamento policy di flessibilità oraria e di luogo; un'eventuale riduzione degli spazi in sede; nuove policy di welfare.

Quest'eredità è supportata da nuove motivazioni per il rientro in sede tra cui spicca la volontà di promuovere il senso di appartenenza e l'identità, anche per chi lavorerà da remoto. In secondo luogo la necessità di supportare la collaborazione ed infine il favorire la socializzazione interpersonale tra i dipendenti.

A queste vanno aggiunte altre motivazioni specifiche, quali: favorire la comunicazione internazionale, migliorare la produttività, stimolare i processi innovativi, garantire il benessere fisico delle persone e alleviarne lo stress.

A questo punto non possiamo ignorare come il workplace abbiamo un ruolo completamente rinnovato. Il progetto della sede di lavoro parte dalla necessità di una riorganizzazione di attività e superfici: tendenzialmente si parla di una riduzione che può esplicitarsi in un saving o in alternativa con la definizione di nuovi spazi più legati al team.

Poiché i task inerenti all'operatività potranno essere svolti in luogo alternativi ad esso, l'ambiente di lavoro dovrà ospitare momenti significativi dell'esperienza dei lavoratori e per la compagnia stessa.

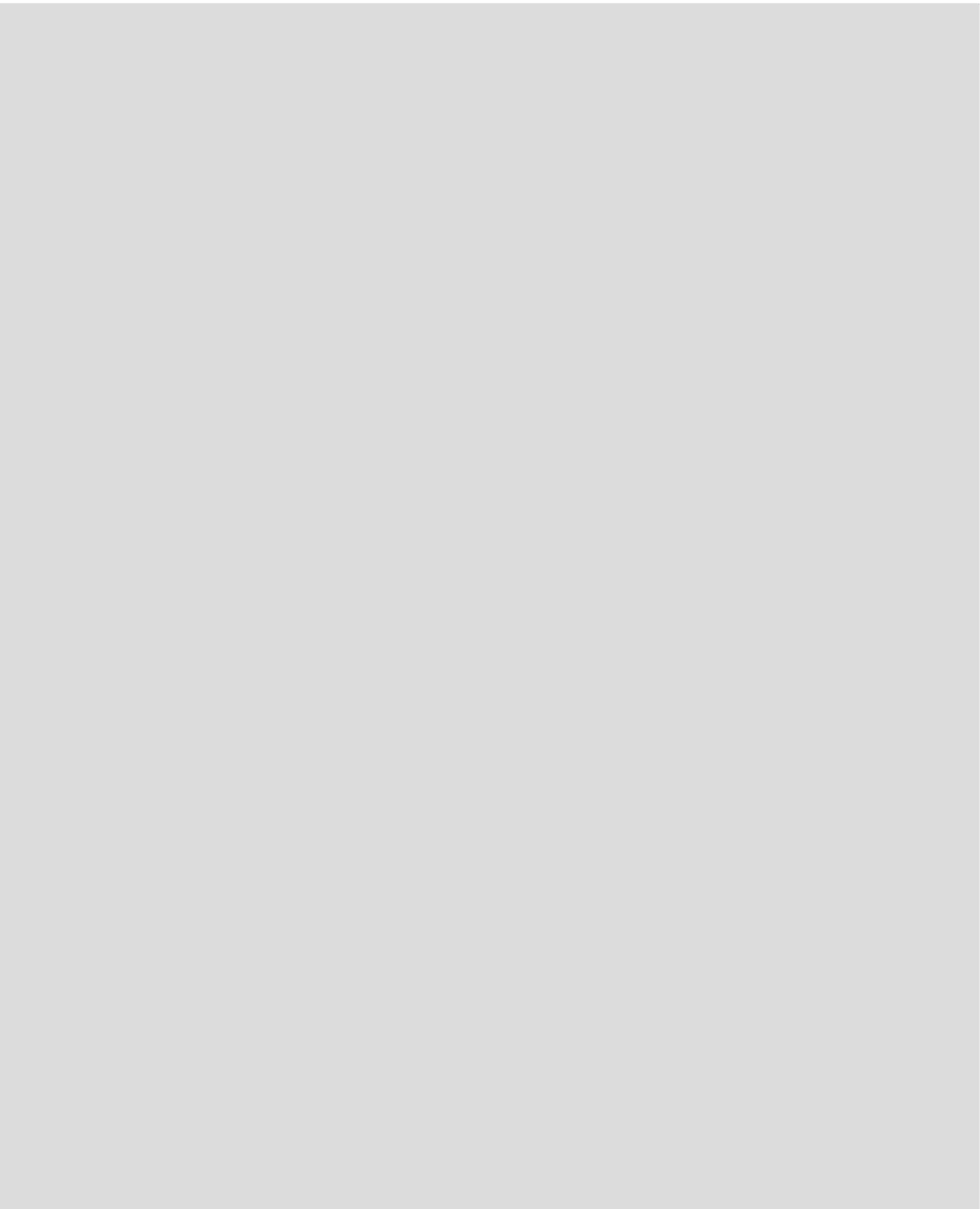
Questi momenti significativi si poggiano su alcuni assi fondamentali che sinora abbiamo individuato essere:

- ***la promozione della cultura, per rafforzare l'engagement delle risorse in ufficio e quelle da remoto;***
- ***le relazioni, cioè una nuova declinazione di quell'attività cardine è che la collaborazione.***
- ***la collaborazione, espressa sotto molteplici forme oggi va oltre alla trasmissione di informazioni ma ha molteplici sfumature.***
- ***la flessibilità e in ultimo la tecnologia, che abilita nuove modalità di navigazione dello spazio, la connessione tra team ibridi aprendo a nuove opportunità.***



Case study

CNH Industrial, 5 pilot per il New Normal



A seguito della pandemia, abbia- mo intrapreso con CNH Industrial un percorso di analisi verso una defini- zione taylor-made del New Normal applicato a 5 pilot internazionali.

Il COVID-19 ha accelerato alcune tendenze esistenti in termini di modalità di lavoro e comportamenti, facendo raggiungere ai dipendenti CNH, gruppo industriale italo-statunitense di tipo globale operante nel settore dei capital goods, più libertà in termini di scelta di location, tempo e strumenti con cui svolgere la propria attività lavorativa.

Per farlo siamo partiti dalla definizione di un impianto strategico comune per tutti i 5 pilot su altrettante sedi del gruppo (2 su Torino, poi Francia, Noida in India e a Racine in US), con lo scopo di tradurre gli obiettivi del progetto "Smart office" in termini di persone-processo-business in strategie di progettazione dello spazio.

Ognuna di queste strategie si traduce in specifiche soluzioni di design. Soluzioni di design, che verranno elencate di seguito.

1. L'implementazione di **remote e smart working**. Questo avviene ripensando le modalità di accesso in ufficio e riducendo la workplace coverage (intesa come il rapporto tra n. di postazioni inserite e il n. di risorse da headcount) del 50%.
Per abilitare nuove modalità di accesso andremo a proporre lockers per depositare oggetti personali prima e l'inserimento di aree di lavoro in appoggio "touch point desk" che consentono un'occupazione veloce e di durata limitata nel tempo.
2. Gestire **team ibridi**, composti da persone presenti in sede e altre, in contemporanea, da remoto grazie all'integrazione della tecnologia nello spazio ufficio, applicata agli ambiti della collaborazione, di fruizione dello spazio (accesso e booking) e una diversa dotazione personale passando da postazioni fisse a mobili (laptop e dock station).
3. **Superare le barriere** fisiche e organizzative all'interno dell'azienda. I confini dello spazio fisico diventano trasparenti o totalmente valicabili con la riduzione degli spazi chiusi; la trasparenza e l'apertura si traducono anche in nuovi modelli di leadership favorendo il dialogo e la contaminazione tra le persone.
4. Abilitare maggiore **flessibilità**. In primo luogo, con la riduzione dello spazio dedicato alle postazioni; in secondo luogo, ispirando maggiore creatività e modalità agile di organizzazione del lavoro grazie a nuovi spazi di collaborazione con posture e dotazioni innovative, sempre più superfici dedicate alla comunicazione delle idee e infine una condivisione delle risorse tra team.
Gli spazi di lavoro richiedono una superficie totale inferiore, ma ospitano una proporzione maggiore per spazi comuni e risorse condivise.
5. Estendere il **senso di proprietà dell'ufficio**. I dipendenti possiedono l'intero spazio di lavoro che fornisce loro una varietà di impostazioni di lavoro che consentono loro di condurre attività specifiche tra cui concentrazione, collaborazione, socializzazione e apprendimento.

La combinazione di queste soluzioni porta alla definizione di un diverso **employee journey** all'interno delle sedi oggetto del pilot: una nuova esperienza lavorativa scadenzata da tappe e rituali significativi nella giornata tipo del dipendente CNH. Ripercorriamolo insieme.

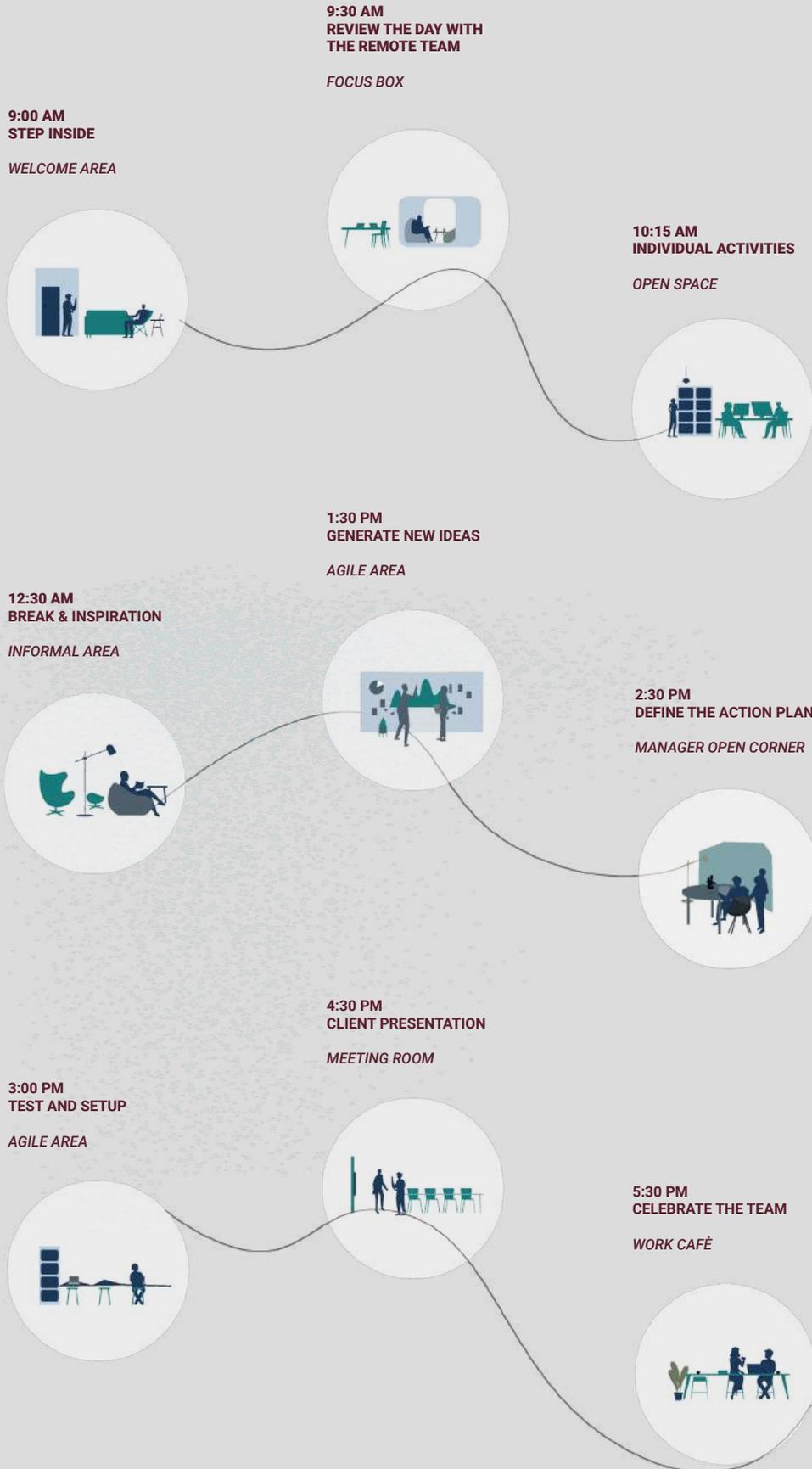
Il primo passo in sede prevede la preparazione delle proprie attività, con la consultazione dell'agenda e la lettura delle email in uno spazio di welcome.

La giornata si apre con un rituale quotidiano di programmazione: il *Morning meeting* in cui l'intero team ibrido si incontra in uno spazio virtuale. L'attività individuale si svolge in open space per svolgere dei task individuali, mentre i momenti di socializzazione e collaborazione in presenza si fondono in spazi informali che favoriscono il brainstorming e la co-creation.

Lo spazio è flessibile, le interazioni sono promosse dal contatto visivo come nuovo canale di relazione e i confini non sono barriere ma superfici di collaborazione e comunicazione.

Ai team manager è dedicato un corner in open space che ne garantisce privacy e dove può confrontarsi con il team. Solo i Direttori dispongono di un ufficio chiuso declinato come *Office&Meet* che, in loro assenza, viene utilizzato anche dal resto del team per meeting formali.

La giornata si chiude nel *Workcafé* con la celebrazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati.



Intervista

Emiliano Maria Cappuccitti

Direttore HR, Coca-Cola HBC Italia

**“Un galateo dello smart working a supporto
del benessere dei dipendenti.”**



Quali erano le dinamiche lavorative in vigore prima della pandemia e del successivo primo lockdown in Coca-Cola HBC?

Prima della pandemia COVID-19, Coca-Cola HBC aveva già provveduto con l'implementazione in azienda di una forte politica di remote working, iniziata già da più di un decennio. L'ultimo accordo sindacale siglato prevedeva fino a 7 giorni di remote working al mese, lasciando comunque libertà ai diversi team di potersi gestire con ancora più autonomia. Esisteva già quindi una cultura basata sulla fiducia e sulla gestione dei progetti "per obiettivi".

Per far questo, la popolazione era stata abilitata attraverso la distribuzione della strumentazione adeguata al fine di garantire la massima autonomia.

Ognuno aveva quindi il proprio personal computer, che poteva portare a casa, e il cellulare aziendale con diversi gigabyte di navigazione a disposizione,

anche per l'utilizzo come hotspot.

Questo ha permesso, nel momento in cui ce n'è stata la necessità, di poter implementare un full remote working senza alcun problema tant'è che, a seguito del 20 febbraio 2020, giorno in cui c'è stato il primo caso di contagio di COVID-19 in Italia, l'azienda è passata al remote working totale in un solo weekend. Da allora c'è stata una parziale riapertura a settembre con il 20% di capacità, per poi passare ad una nuova chiusura totale nel rispetto delle indicazioni del Governo.

Altre policy in uso prima della pandemia riguardavano la "mono timbratura", ovvero la possibilità di timbrare una sola volta durante la giornata, indipendentemente dall'orario e dalla chiusura della sede che avveniva alle 8 di sera,

in maniera tale che, dopo quell'orario, si fosse necessariamente costretti ad interrompere l'attività lavorativa per tornare a casa. Anche questo ha facilitato il passaggio immediato al remote working totale, essendo ormai slegati alla tradizionale concezione degli orari d'ufficio.

Cosa avete appreso durante il primo lockdown e dopo l'implementazione massiva del remote working?

La prima cosa di cui ci siamo accorti è che essendo tutti in remote working, durante il lockdown generalizzato, ci sono state delle ripercussioni sul bilanciamento vita privata e vita lavorativa, con una quasi totale eliminazione di confini tra queste due e il rischio di perdita di tutte le regole in termini di orari.

Per questo si è sentita la necessità di prendere delle misure, cominciando dall'analizzare il sentiment dei dipendenti attraverso delle survey distribuite ogni 3 mesi.

Questo ha fatto emergere la richiesta, tra le altre cose, di una regolamentazione di questa modalità di lavoro attraverso quello che abbiamo definito "Galateo dello smart working".

Il documento indica una serie di linee guida per tutti i colleghi che lavorano da casa: meeting sono consentiti solo tra le 9 e le 18; no meeting al venerdì pomeriggio; no meeting durante la fascia oraria dedicata al pranzo, avendo l'accortezza di considerare tale pausa in maniera più estesa (dalle 13 alle 14 e 30 per permettere a chi si occupa degli altri di preparare il pranzo che dovrà essere poi consumato).

Infine, è prevista l'indicazione di non inviare mail dopo le 8 di sera, prima delle 9 del mattino o durante il weekend, tranne per progetti che hanno carattere di urgenza.

Cosa è cambiato nelle nuove dinamiche di remote working rispetto alle modalità lavorative precedenti?

Sono cambiate principalmente le priorità, ci si è dovuti rifocalizzare su cose che ormai si davano per scontate o che la vita d'ufficio naturalmente assicurava.

È stato un po' un ritorno alle basi.

Anche grazie ai questionari trimestrali, ci siamo focalizzati su tre fronti principali, connessione, *engagement* e wellbeing, e la maggior parte delle azioni implementate sono state create sulla base dei suggerimenti raccolti.

Per quanto riguarda il primo tema, quello della connessione, abbiamo cominciato facendo azioni molto frequenti di Q&A con il team HR, soprattutto per dar risposta alle domande più frequenti, da temi pratici che riguardavano la quotidianità alle scelte strategiche dell'azienda.

Abbiamo inserito diversi momenti di aggiornamento con il nostro General Manager e all'interno dei vari team sono stati organizzati dei veri e propri "coffee corner" per compensare la mancanza della chiacchiera informale alla macchina del caffè.

Sul tema del well being, si è pensato di attivare una serie di benefit per i dipendenti, ad esempio garantendo l'assicurazione sanitaria legata al COVID-19, lanciando un'app legata alla possibilità di fare attività fisica anche da casa, offrendo un servizio di supporto psicologico, o dando la possibilità a tutti di avere i vaccini antinfluenzali a titolo gratuito.

Sull'ultimo tema, quello dell'*engagement*, sono state fatte delle azioni per dare supporto alla vita quotidiana, ad esempio un nuovo portale di convenzioni con numerose aziende, diversi virtual family day per gestire i weekend lunghi di lockdown e dare supporto ai genitori con spettacoli di intrattenimento per i bambini o l'omaggio di abbonamenti gratuiti a Netflix.

Cosa succederà agli spazi fisici?

Durante una delle survey distribuita alla popolazione aziendale in cui si provava a capire come poteva essere immaginata l'organizzazione lavorativa per i mesi successivi, è emerso che l'80% delle persone intervistate in azienda è favorevole all'implementazione dello smart working per almeno 2-3 giorni settimanali, e per una buona parte addirittura anche il full remote working è una soluzione assolutamente apprezzata.

Sembra quindi che la motivazione per cui si ritornerà in ufficio è legata principalmente alla ricerca di connessioni e questo cambierà il modo in cui viene concepita ed utilizzata la sede, sarà necessario dare spazio ai momenti di condivisione piuttosto che alle attività di concentrazione alla scrivania.

Partendo da questi spunti ricevuti dai colleghi stiamo cercando di capire come cambiare i nostri spazi per iniziare poi i confronti con tutti gli stakeholder coinvolti.

Intervista

Alessandro Panza

HR Director GE Healthcare,
South Europe

“Il nuovo modello di lavoro comporterà una sempre maggiore orizzontalità, intesa come una nuova dimensione relazionale tra leader, dipendenti e collaboratori, indipendentemente dalla piramide gerarchica. Un modello sempre più fluido che influirà in modo significativo anche sull’evoluzione degli spazi fisici.”



Dopo l'esperienza del lockdown, del lavoro remoto e la gestione del lavoro durante questi mesi, quali sono le sue osservazioni generali?

La pandemia ha impattato profondamente sul mondo del lavoro, portando sconvolgimenti e cambiamenti tali da rendere molto improbabile un ritorno alla situazione pre- emergenza.

In particolare, ci sono tre ambiti che hanno subito importanti cambiamenti, da cui non si potrà prescindere nel futuro: **leadership, gestione del tempo e connessioni interpersonali.**

1. Per quanto riguarda la leadership, innanzitutto, possiamo dire che sia in atto un vero e proprio cambiamento culturale, che riguarda il modo stesso di intendere il lavoro, le modalità, i ruoli, il rapporto con collaboratori e dipendenti, con il passaggio da un modello basato

sulla presenza fisica e sul controllo, ad uno focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi.

In questo nuovo approccio, la fiducia ricopre un ruolo fondamentale. In GE Healthcare questo modello di leadership era già una realtà prima della pandemia e l'accelerazione impressa in questi mesi dalla situazione di emergenza ha portato ad un suo ulteriore consolidamento.

2. Il lavoro da remoto comporta necessariamente una diversa **gestione del proprio tempo.**

Se da una parte le persone hanno la possibilità di organizzarsi in autonomia, infatti, secondo un modello più flessibile e basato sulla responsa-

bilità individuale, dall'altra si corre il rischio di non riuscire a separare vita professionale e vita privata, e, di fatto, di non disconnettersi mai. Una giornata lavorativa dedicata a una call dietro l'altra, come ne stiamo sperimentando tante in questo periodo, non lascia inoltre il tempo per lo studio o l'approfondimento individuale.

Lo smart working, quindi, offre senz'altro grandi potenzialità in termini di miglioramento del work life balance, oltre che di raggiungimento di risultati e obiettivi, ma è necessario fare una riflessione profonda su come adeguare regole e ritmi ad un nuovo modo di concepire il lavoro, andando oltre l'attuale situazione, nata dalla reazione ad un'emergenza, per rendere più strutturata ed efficace la gestione del tempo, trovando nel contempo nuovi equilibri.

3. Dal punto di vista delle connessioni interpersonali, infine, il lavoro da remoto è in un certo senso più "asettico", in quanto le relazioni umane sono sempre mediate da uno schermo e mancano le occasioni di scambio, socialità e interazione vis à vis. Il rischio è che ci si abitui a questa asetticità e che si finisca per trasferirla poi, una volta rientrati in ufficio, anche nelle relazioni e negli incontri fisici.

Per evitare questa tendenza, è importante che gli spazi di lavoro si adattino a queste nuove modalità, favorendo momenti di connessione e socialità, nel tempo – sicuramente ridotto rispetto a prima - che le persone trascorreranno in ufficio.

Bisogna inoltre considerare che il nuovo modello di lavoro comporterà una sempre maggiore orizzontalità, intesa come una nuova dimensione relazionale tra leader, dipendenti e collaboratori, indipendentemente dalla piramide gerarchica.

Un modello sempre più fluido che influirà in modo significativo anche sull'evoluzione degli spazi fisici, che dovranno quindi adattarsi ad un nuovo concetto di collaborazione e interazione, con nuovi elementi, aree comuni, postazioni interscambiabili etc.

Ma come avvengono questi cambiamenti dei comportamenti? Cosa si può fare per favorirli?

Come dicevo prima, è innanzitutto la leadership che deve favorire il cambiamento: i leader devono ispirare con il loro stesso esempio, farsi loro stessi interpreti di una nuova cultura aziendale del lavoro.

Ci sono funzioni aziendali come le HR che possono dare un importante contributo nell'evoluzione dei modelli organizzativi, ma la chiave è che il management sia pronto, ed osi nell'adottare e favorire nuovi comportamenti.

GE è arrivata preparata al cambiamento imposto dalla pandemia?

Assolutamente sì. GE ha introdotto lo smart working 5 anni fa, con la possibilità per tutto il personale di sede di lavorare da casa 1 giorno a settimana, poi ampliata all'intera settimana lavorativa. Già ben prima della pandemia, quindi, tutti avevano gli strumenti e il supporto per poter lavorare da remoto.

Se quindi a livello di cultura l'azienda era già pronta, di fatto i dipendenti non hanno mai sfruttato molto questa opportunità, forse per poca consapevolezza o per l'abitudine di recarsi ogni giorno in ufficio.

Quando ci è stato imposto il lockdown, in GE tutta la popolazione aziendale era quindi già attrezzata per un rapido passaggio al lavoro da remoto, con la disponibilità dei tool e la formazione necessaria.

L'emergenza ha spinto molti lavoratori a sperimentare in modo molto più massiccio lo smart working e, in futuro, l'azienda continuerà a sostenere un approccio flessibile tra lavoro da remoto e in sede.

Quale deve essere il ruolo dei designer e degli architetti in questo momento? Come possono aiutare le aziende ad evolversi?

Senza altro designer e architetti potranno fornire un importante contributo nel disegnare gli spazi più idonei per il lavoro del futuro, studiando con le aziende le migliori soluzioni pratiche per risolvere le sfide e le nuove necessità emerse in questa fase di profondi cambiamenti nei modelli di lavoro.

Intervista

Cristiana Milanese

P&O Director South Europe
and Global Sales Business Partners, Mars

“Nel prossimo futuro, lo spazio ufficio sarà per la co-creazione, non ci sarà più l’obbligo di dover andare in ufficio, cambierà il mindset: andrò in ufficio per fare co-creazione, progettazione, celebrazione, lavoro di team, ma il lavoro individuale lo farò da casa.”



Come avete affrontato in Mars l'emergenza sanitaria e il periodo di lockdown? E qual è la situazione al momento?

Venerdì 21 febbraio 2020 è una giornata che non dimenticheremo mai: alle 9.00 veniamo a conoscenza del primo caso di COVID-19 in Italia e, qualche ora dopo, abbiamo subito preso la decisione di far lavorare tutti da casa. Questo è lo spirito che ci ha guidato nell'affrontare l'emergenza anche se, in quel momento, non avevamo ancora chiaro, come tutti, a che cosa saremmo andati incontro:

1. totale messa in sicurezza dei nostri associati;
2. continuità del business;
3. assumerci la nostra responsabilità sociale nei confronti della collettività per la limitazione del contagio.

Il personale di vendita è rimasto ad operare sul territorio ancora per una settimana perchè in quel momento, ricordo, esisteva solo la zona bloccata di Codogno. A seguire, anche per loro, è stato richiesto il lavoro da remoto.

Per tutto il periodo dell'emergenza sanitaria, abbiamo anticipato gli eventi e le decisioni prese per il paese e anche dalla Corporation. Ricordo che a febbraio il COVID-19 sembrava in tutto il mondo solo un problema cinese e italiano.

Noi siamo stati più restrittivi. Questo è stato accompagnato da un grande investimento in comunicazione con le nostre persone: abbiamo informato settimanalmente i nostri associati mettendo anche a disposizione il medico

del lavoro e i nostri esperti, fornendo indicazioni chiare di comportamento e prevenzione e ricreando velocemente e in contemporanea un senso di appartenenza in un contesto virtuale.

Non conto le innumerevoli dimostrazioni di apprezzamento da parte dei nostri associati, ma una tangibile sono stati i risultati ottenuti dalla survey di Great Place to Work in cui siamo orgogliosi di essere riconosciuti come un Best workplace in Italia, in Europa e nel mondo.

Nonché grandi riconoscimenti, anche interni alla Corporation, per aver saputo diffondere prontamente le linee guida necessarie.

Tutto ciò si è reso possibile perché In Mars Italia eravamo già abituati al lavoro in remoto. È da più di 10 anni che abbiamo politiche avanzate di smart working per le quali abbiamo avuto anche diversi riconoscimenti, per cui quando abbiamo comunicato che nel giro di 24 ore avremmo lavorato tutti da casa, eravamo pronti. Avevamo già la cultura manageriale, l'organizzazione e gli strumenti necessari.

Questo ci ha premiato perché ci ha consentito di non avere alcun caso di contagio tra le nostre persone, di proteggere il business e di dare il nostro contributo alla collettività.

Ad oggi i nostri uffici sono ancora chiusi perché la salute delle nostre persone è la priorità, insieme alla responsabilità collettiva.

Sappiamo tuttavia che lo smart working è un'altra cosa: quello che abbiamo fatto finora è una sorta di "lavoro dalla grotta" in una situazione di grande drammaticità per l'intero paese.

Lo smart working è invece flessibilità, scelta, equilibrio: SMART, appunto. Il contesto esterno, al momento, non consente questa flessibilità.

Cosa avete imparato dall'esperienza fatta in questi mesi? È accaduto qualcosa che vi ha stupito o che non avrete previsto?

A volte alcuni mali sono necessari, o almeno utili, per la discontinuità, la "disruption". Quando torneremo alla normalità, lo smart working non sarà più per poche aziende illuminate e si potrà diffondere maggiormente.

Mi auguro solo che nessuno confonda lo smart working con le modalità di lavoro da remoto presenti oggi nel paese. Ci manca molto lo stare insieme (noi siamo tutti in un open space!), il dialogo spontaneo che non richiede appuntamento, celebrare, il caffè con i colleghi, per iniziare la mattinata con un sorriso.

Siamo, inoltre, consapevoli che manca un'opportunità di apprendimento per i più giovani, ovvero di imparare anche dal comportamento dai Senior.

Queste lacune, per essere colmate, richiedono molta più intenzionalità e disciplina ora.

In questi mesi, è venuta meno la separazione tra gli spazi della vita privata e del lavoro. Tutto si è mescolato e per le persone è diventato difficile capire in che ruolo/momento si trovano.

Lo spazio lavorativo è lo stesso in cui magari cuciniamo, leggiamo o guardiamo un film per rilassarci.

È quindi fondamentale creare una corretta separazione per garantire una sostenibilità delle nostre forze e per un sano e necessario recupero di energia psico fisica.

Dal punto di vista del business, i risultati sono stati straordinari e decisamente sopra le nostre aspettative: ad esempio, abbiamo gestito un'integrazione regionale di 4 paesi in remoto, senza aver preso nemmeno 1 aereo per incontrarci di persona. Abbiamo dimostrato di essere un'organizzazione composta da persone eccezionali e che reagisce in modo sano e virtuoso, anche su progetti sfidanti.

Abbiamo avuto ritorni di *engagement* interni molto alti: sia nella survey fatta con GPTW ad aprile, in cui il 99% dei partecipanti si è dichiarato soddisfatto di come è stata gestita la crisi, sia nella misurazione di *engagement* interno fatta a livello globale nel mese di ottobre in cui Mars Italia si è posizionata al 90esimo percentile del database di Gallup, risultato straordinario considerando le sfide che abbiamo affrontato.

Ci sono state delle iniziative che avete intrapreso in questi mesi per rispondere ad uno stato di necessità e che pensate di mantenere nel futuro?

Abbiamo investito nel ricreare un GPTW anche in modalità virtuale, proponendo diverse iniziative che hanno visto i nostri associati pienamente coinvolti e responsabilizzati. Abbiamo lavorato per proteggere la produttività e i nostri risultati, soprattutto considerando che il nostro personale di vendita per alcuni mesi ha dovuto lavorare da casa con un'evidente ridimensionamento delle loro azioni.

Abbiamo però trasformato una crisi in un'opportunità: è così che nasce, con spirito di mutualità e coerentemente con i nostri 5 Principi, l'iniziativa del "Talento Sospeso".

Inizialmente abbiamo fatto mapping dei profili di coloro (sales e altri) che, a causa del lockdown, non potevano svolgere il proprio ruolo e li abbiamo assegnati a funzioni o progetti in sofferenza a causa delle risorse limitate.

In pratica, abbiamo preso le persone e, sulla base delle loro capabilities e dei loro desiderata, le abbiamo assegnate a un team o a un progetto.

In questo modo abbiamo protetto la produttività dell'azienda, spostando le risorse dove serviva per dare loro la possibilità di uno sviluppo professionale facendo un'esperienza di job rotation che sarà di arricchimento quando torneranno alla loro funzione originaria.

Questa attività la terremo a mente anche per il futuro, perché ha reso le persone più motivate, ha avuto ottimi risultati e, quindi, è una lezione da portare nel futuro come "nuova normalità".

In questi mesi abbiamo creato molteplici gruppi di lavoro su diversi temi: salute e sicurezza ai tempi del COVID-19 (dalla definizione dei protocolli, al recupero dei dispositivi di protezione), un gruppo per costruire nuove capacità per manager che devono lavorare in remoto, responsabilità sociale e solidarietà verso le comunità in cui operiamo, benessere degli associati attraverso consigli per mantenersi in forma e come gestire lo stress fino ad un'area break virtuale chiamata "StaySmart&StayTuned": lavoriamo da casa, ma restiamo sintonizzati.

Come vi immaginate il ritorno in ufficio e la nuova normalità?

Si tornerà con una grandissima voglia di stare insieme, ma in modo diverso, e il luogo di lavoro assumerà un nuovo significato.

Nel prossimo futuro, lo spazio ufficio sarà più destinato alla co-creazione che al lavoro individuale, e per noi sarà ancora minore la necessità di andare in ufficio come "abitudine".

Andrò in ufficio per co-creare e progettare insieme agli altri, interni ed esterni all'azienda, selezionando i motivi per cui è veramente necessaria la mia presenza fisica. Questo genererà anche delle riflessioni su come riprogettare il luogo fisico lavorativo.

Questa esperienza ci ha insegnato ancora di più l'importanza dell'inclusione di tutte le persone, con le loro diversità e peculiarità. Ad esempio, in questo periodo, gli introversi sono riusciti a trovare una dimensione a loro più congeniale, mentre gli estroversi hanno risentito maggiormente dell'isolamento. Chi ha avuto i figli piccoli a casa da scuola, pur nella difficoltà di dover conciliare le loro esigenze e quelle del lavoro, ha potuto contare su una maggiore flessibilità.

Mentre i neolaureati e i millennial, spesso, si sono ritrovati in appartamenti in condivisione, costretti a dover lavorare in spazi risicati e non sempre confortevoli. Le persone single e magari con famiglie in altri posti in Italia, sono stati soli per settimane intere.

Ci aspetta quindi una riflessione più approfondita nell'offrire condizioni che includano ancora di più le differenze che ci sono tra le nostre persone, non solo riconducibili a diversità di genere.

Ricchi di questa esperienza, stiamo già riprogettando il nostro concetto di spazio di lavoro includendo anche altre riflessioni che metteranno sempre di più al centro la salute e il benessere delle nostre persone e la sostenibilità ambientale, temi che mi auguro diventino oggetto di tutte le aziende.

Capitolo 3

Ufficio come leva di *engagement* ed *employer* *branding*

3.1 L'evoluzione della corporate identity: da logo all'employer brand

La relazione tra azienda e persona sta evolvendo, è necessario creare *engagement* nello scenario in cui le persone trascorrono sempre meno tempo in ufficio. Il design del workplace può contribuire a ottenere un elevato livello di *engagement* valorizzando le ragioni principali che spingono le persone a tornare in ufficio.

Tra le più citate vi sono: il promuovere il senso di appartenenza, supportare la collaborazione, favorire la socializzazione e costruire interazione interpersonale con le persone.

Con il passaggio dal concetto di workplace, inteso come il luogo unico in cui avviene il lavoro, a quello di quello di Worksphere™ combinato all'affermarsi dello smart working, si riduce frequenza e necessità di trascorrere il tempo lavorativo in ufficio.

Andare in ufficio diventerà sempre di più un momento relazionale più significativo e come tale avrà più rilevanza per la persona. Per cui per le aziende diventerà un'opportunità di storytelling con enormi potenzialità in un contesto che vede fisico e digitale sempre più interconnessi.

Mettendo al centro la creazione di un'esperienza coinvolgente per il lavoratore e tenendo conto dei suoi bisogni e della sua unicità, il design del workplace si conferma come elemento attivo per la costruzione dell'employer brand dell'azienda.

Normalmente quando si pensa al branding dello spazio di lavoro ci si limita all'apparenza dell'alfabeto visuale dell'azienda.

Ma è fondamentale oggi aggiungere altri obiettivi strategici tra cui il promuovere comportamenti che migliorino il benessere, supportino il nostro modo di lavorare e mettano in atto l'attivazione di una reazione emotiva positiva che duri nel tempo.

Questi motivi ci permettono di rafforzare il senso di appartenenza e considerare l'employer brand l'immagine di un'azienda come datore e luogo di lavoro, che ne racconta gli elementi distintivi e il legame con le persone che vi fanno parte.

Per comprendere meglio il ruolo dello spazio a supporto delle strategie di employer, può essere utile ripercorrere le tappe della recente evoluzione del branding in ambito corporate. Partiamo dagli Anni 90 dove, dalla sola rappresentazione dell'immagine coordinata dell'azienda, si inizia a parlare di experience design applicato al branding e si delinea l'importanza delle persone che quell'esperienza la fanno vivere.

Dagli Anni 90 il target della corporate identity è sia esterno sia interno.

Negli Anni 2000, l'immagine dell'azienda diventa più integrata tra digitale e fisico, target interni ed esterni si fondono.

Abbiamo diversi ruoli sempre più collegati e osmotici: employer come Prosumer, employee come Ambassador, clienti che lavorano per il brand.

Questa evoluzione ci porta oggi alla definizione di **brand**: una risorsa aziendale in evoluzione, realizzata attraverso tutti i touchpoint, che, se adeguatamente gestita, crea identificazione, differenziazione e valore. A questo aggiungiamo l'**employer brand**, l'immagine di un'azienda come datore di lavoro e luogo di lavoro.

3.2 Il ruolo dello spazio nella creazione di un'esperienza rappresentativa e ingaggiante

Ogni azienda ha degli elementi unici e distintivi, e lo spazio deve essere unico e rappresentare questa distintività attraverso elementi che comunicano un'esperienza di corporate all'interno di esso.

Ovvero l'alfabeto visivo azienda: colori, type, grafica, segnaletica, logo, simboli. A questi aggiungiamo alcuni driver fondamentali.

Verso una nuova footprint

La footprint del workplace sta accelerando la sua evoluzione: alla luce delle mutate proporzioni della Worksphere™, il workplace è un luogo in cui si va meno, ma per scelta. Le postazioni di lavoro non sono più l'elemento più importante, ma diventa fondamentale avere spazi di supporto, e una varietà di tool da usare a seconda della necessità.

Un luogo per diverse generazioni (e non solo)

Essere in grado di attrarre i migliori e giovani talenti è un elemento chiave per il successo duraturo di un'impresa. Ma non solo: anche essere in grado di attrarre talenti di background e profili diversi, è cruciale per rendere un'azienda più poliedrica e, quindi, più resiliente. Il workplace deve essere flessibile e adattabile così da accogliere "tutti".

Incarnare la cultura aziendale

Il workplace deve essere una rappresentazione autentica del DNA delle aziende, del settore in cui opera e del suo brand, prendendo le distanze dai cliché. L'environmental branding e il design dello spazio devono essere usati come elementi strategici per informare, e ispirare tutti gli stakeholder.

Phygital e ibrido: le nuove parole chiave

Il confine tra fisico e digitale è sempre più blando, con il digitale ormai saldamente "innestato" nella fisicità degli oggetti (AI e AR ne sono gli esempi più diffusi). Questo porta ad una interazione nel workplace sempre più "ibrida" tra collaboratori in presenza e in remoto. La nuova workplace experience abbraccia queste innovazioni e progetta affinché l'ibridazione avvenga con naturalezza.

Progettare per il team, non per il singolo

*Se nel workplace si va per "lavorare con gli altri", affrontare e risolvere problemi, pianificare le basi dell'attività futura, confrontarsi e collaborare, se diventa fondamentale coordinare la propria presenza con quella delle altre persone che servono a questo scopo, allora il **paradigma di progettazione** cambia, dal singolo al team.*

La collaborazione "non programmata"

Anche in un contesto progettato sul team, non bisogna trascurare la collaborazione a più ampio spettro, quella che nasce anche dall'incontro informale e dalla "non programmazione". Il workplace deve prevedere spazi e "trucchi" che contribuiscano ad attivare le forme meno programmabili di collaborazione, incontro e costruzione della cultura aziendale.

La collaborazione ha molteplici forme.

Si collabora e interagisce per diverse ragioni: a volte è decidere insieme, altre per informare e relazionare, altre per creare insieme, trovare nuove soluzioni e risolvere problemi. Diversi setting promuovono comportamenti e atteggiamenti coerenti con i diversi obiettivi della collaborazione, per questo il workplace deve essere dotato di molteplici e differenti configurazioni degli spazi: scrum room, spazi per stand-up meeting, lounge, etc.

Verso un nuovo "work-lifestyle"

Il wellbeing delle persone è un tema centrale sui tavoli degli HR. Le persone sono sempre più attente al work-life balance in tutti gli ambiti della loro vita, e lo spazio di lavoro non fa eccezione. Si tratta di un concetto a 360 gradi che parte dalla sicurezza e salubrità degli spazi, la loro ergonomia, la loro capacità di offrire esperienze positive e appaganti, fino ad una nuova idea di work-life balance più fluido tra vita privata e lavoro.



Case study

BAIN & CO., Headquarter e Digital Hub



Nel nuovo quartier generale di Bain & Company, in Cordusio 2.0, location d'eccezione a Milano, la nostra sfida è stata progettare uno spazio lavorativo incentrato sulle esigenze di lavoro flessibile, di identità e di benessere dei Bainees.

Uno degli elementi che ci aveva più colpito del modo di lavorare di Bain & Company è la necessità di creare una forte identità e cultura comune, in una popolazione aziendale che passa la maggior parte del suo tempo immersa nella cultura aziendale delle società clienti.

Questo ritmo alternato tra i giorni della settimana, in cui i consulenti lavorano dal cliente, rientrano nella propria sede il venerdì per condividere, allinearsi e programmare, ci ha suggerito l'idea di luogo pieno di risorse, nel quale le persone possono uscirne arricchite.

Nasce così BainHubITA, a place to thrive: l'hub che identifica lo spirito innovativo della società leader nella consulenza strategica, l'habitat l'ambiente che accoglie e offre le risorse per crescere, e l'italianità che risalta e rafforza il legame con Milano.

Il progetto si fonda su quattro driver: **Work Perfectly**, ovvero immaginare delle aree di lavoro con diverse declinazioni per accogliere svariate attività, con molta attenzione all'ergonomia e alla flessibilità degli spazi;

Build Relationship and Celebrate Culture,

ovvero creare all'interno dello spazio dei luoghi che celebrino il DNA dell'azienda, la sua mission di essere il «True North» per i propri clienti, e che simbolicamente occupano il Nord geografico dell'edificio;

Wellbeing – il benessere che permea tutto l'edificio e consiste nell'attenzione alla qualità del cibo e a una serie di servizi per la persona diffusi in tutto il building, dai locker per le consegne disponibili 24/7 sul piano terra a quelli per oggetti personali disponibili su tutti i piani. Evolvere e ricaricarsi, spazio dopo spazio, per prosperare: la Welcome Area presente su ogni piano offre un momento di accoglienza per iniziare la giornata con il piede giusto e per condurre poi nei workspaces pensati per supportare ogni tipo di attività lavorativa.

Infine **Being Italian** – una serie di materiali, colori e suggestioni ispirati alla città di Milano che si ripetono all'interno del building per enfatizzare la natura italiana – e milanese – dello spazio.





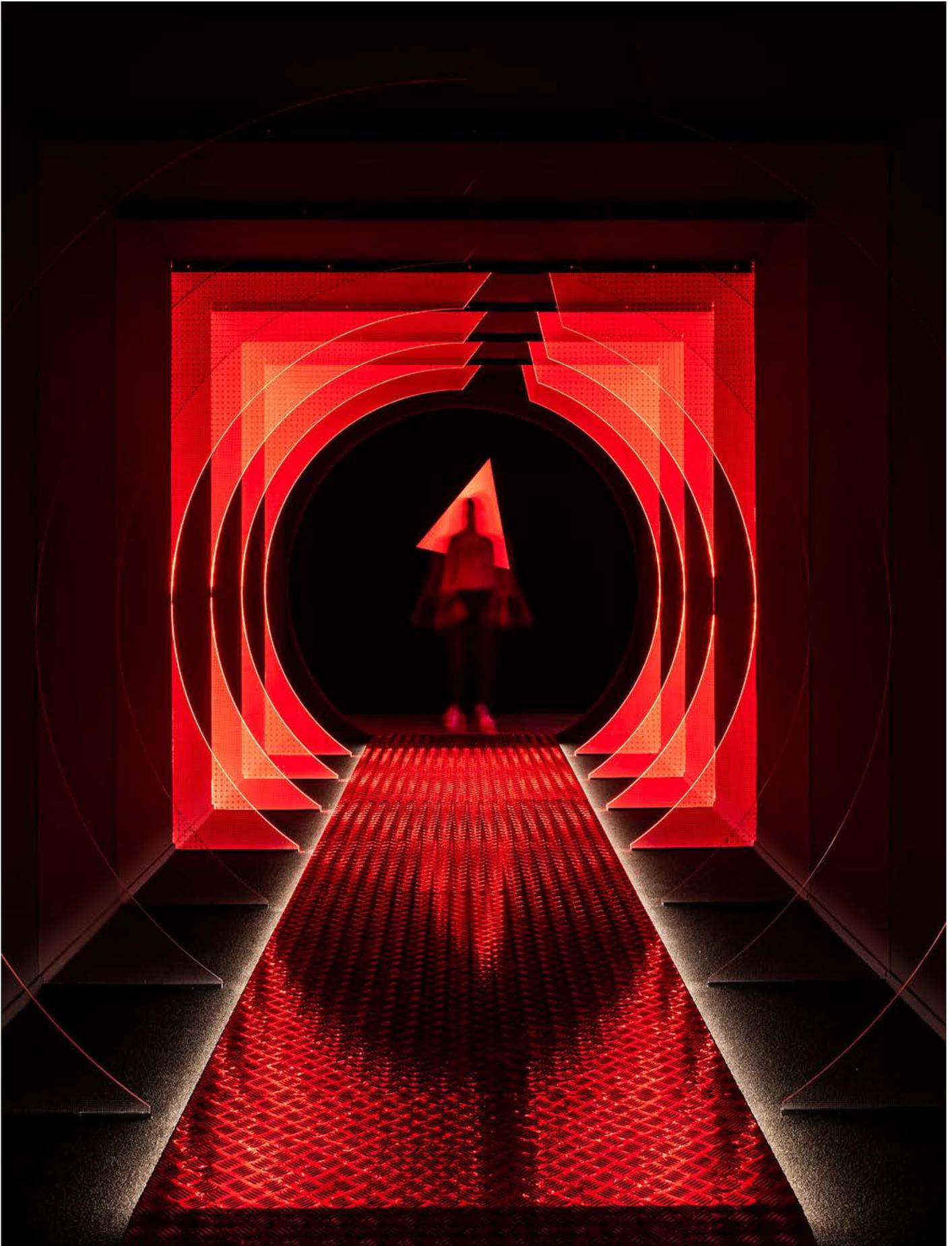


Quando Bain & Company ci ha chiesto di progettare anche gli spazi interni per un Digital Innovation Hub, abbiamo pensato alla realizzazione di un luogo in grado di far vivere realmente l'innovazione digitale 4.0. senza limitarsi al solo racconto.

L'ingresso, di grande impatto sensoriale, è un iconico corridoio digitale, nero e rosso, con luci interattive che invitano il visitatore a varcare la soglia dello straordinario mondo del digitale.

Superato l'ingresso, ci si immerge in una dimensione phygital e fluida dello spazio espositivo, che si sviluppa in due ambienti: Showroom e Immersive Room. Pareti interattive, contenuti multimediali in realtà aumentata, proiezioni su parete: la tecnologia pervade ogni aspetto dello spazio, ma si avvia solo grazie all'interazione dell'utente con l'ambiente.

Grazie all'anima phygital, lo Showroom è in grado di declinarsi e adattarsi ad hoc ad ogni cliente e, in base al suo settore, può trasformarsi in un negozio, un auditorium. Digital Workspace: soluzioni trasformabili e modulabilità caratterizzano invece l'area dedicata al digital working, il luogo dove nasce la tecnologia di Bain & Company.



Case study

Bacardi



**Bacardi stessa,
dei suoi brand,
dice che non
nascono nelle
“boardroom”,
ma nei bar e in
tutti quei luoghi
in cui le persone
si incontrano e
celebrano la vita.**

Per questo motivo decodificare i momenti iconici in cui le persone entrano in contatto con i brand di Bacardi, individuare i “living moments” di cui i brand Bacardi sono protagonisti, è stato il primo passo fondamentale per disegnare una sede aziendale che fosse un vero e proprio strumento di *employer branding* e di diffusione della cultura aziendale.

Lo spazio è diviso in aree tematiche, ispirate ai diversi “living moments”:

il *Clubar* evoca il momento di socializzazione nei bar o nelle discoteche, in cui i prodotti Bacardi diventano gli ingredienti di cocktails sempre più sofisticati.

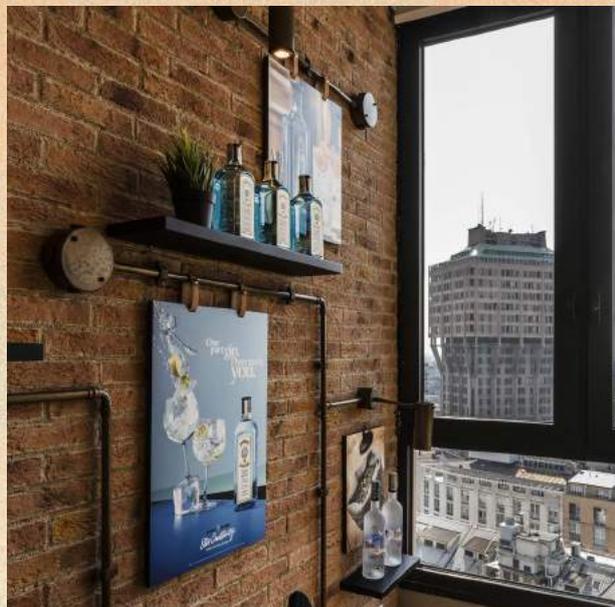
Nella vita di chi lavora per Bacardi, questa area dell’ufficio diventa il luogo per la pausa pranzo, il break insieme, per la celebrazione dei momenti importanti per l’azienda e per le sue persone.

Diventa anche un luogo dove ospitare colleghi di passaggio, in una atmosfera da co-working o "third-place".

L'area Distillery è la massima espressione del Brand, concepita per assaporarne l'essenza e nella metafora progettuale si traduce negli spazi riunioni, grandi o più puntuali, in cui gli argomenti e i temi vengono sviluppati, creati, soppesati, rifiniti, con tempo e dedizione, come il lavoro che si può apprezzare in una distilleria.

Le pareti di questi spazi diventano strumenti per riscoprire le origini e i momenti più importanti della storia di Bacardi.

Raccontando la fama dei brand più consolidati, Grey Goose e BombaySapphire, ma regalando anche i 15 minuti di celebrità ai brand emergenti, quali St-Germain, Leblon, Aberfeldy, Aultmore, Santa Teresa 1796, per citarne alcuni.



L' **area Home** rappresenta la parte più intima, il momento in cui i brand Bacardi entrano nelle case delle persone.

Nella metafora progettuale, l'area home è la zona operativa, l'area che ospita le postazioni di lavoro ma anche tutti quei materiali e supporti personali al lavoro: disegni, schemi, mock-up di prodotto, tutto ciò che è funzionale e di supporto allo sviluppo dei brand del gruppo.

Come in una casa, l'atmosfera è accogliente, ovattata, con elementi di verde e materiali naturali per favorire il benessere dei collaboratori.

L'headquarter di Milano è, quindi, un luogo che racconta l'identità del gruppo Bacardi e che diventa anche una vetrina delle sue migliori etichette, celebrando il DNA aziendale e creando una connessione tra chi lavora per Bacardi e i consumatori finali, in un dialogo costante tra i due ruoli.







Intervista

Marco Antonelli

HR Director, MMEA Region,
Euler Hermes, Allianz Group

“Nel nostro pensiero la presenza in ufficio sarà sempre e comunque fondamentale perché favorisce il collegamento con la cultura aziendale e il contatto fisico fra le persone. Condividere uno spazio comune rafforza il senso di identità.”



Esperienza Euler Hermes in questi mesi. Cosa è mancato, cosa ha funzionato, avete ripensato come lavorare?

In Euler Hermes, abbiamo lavorato sull'introduzione dello smart working da molto prima della pandemia, sviluppando una collaborazione con il Politecnico di Milano per l'adozione di un modello trasversale e molto capillare, esteso a tutta la popolazione aziendale. Siamo stati tra i primi ad adottare un approccio di questa tipologia.

Siamo partiti inizialmente con un classico percorso con progetto pilota, per poi arrivare a definire una struttura con circa 2gg a settimana di smart working. Durante il percorso abbiamo dovuto superare ostacoli e affrontare sfide, soprattutto nelle fasi iniziali.

Ma vedere il successo dei vari progetti pilota, ha aiutato a far partire il tutto.

Anche grazie a questa esperienza già consolidata, una volta scattato il lockdown, abbiamo chiesto a tutti di lavorare da remoto, e abbiamo potuto farlo da subito, senza particolari problemi.

Quando è stato introdotto, lo smart working è stato proposto e visto come modalità per conciliare lavoro con esigenze personali. Ma abbiamo sempre creduto che potesse incidere fortemente sul **rapporto capo-collaboratore**, in termini di fiducia reciproca.

L'abbiamo voluto dimostrare nel tempo e crediamo di esserene stati precu-

sori: questa impostazione ci ha favorito e attualmente ha un alto tasso di gradimento tra la popolazione aziendale.

Certo non avevamo pensato e non eravamo abituati a 5 giorni a settimana di remote work, ma fin all'inizio del lockdown l'abbiamo implementato massivamente. Poi, quando è stato possibile, le persone che volevano, sono tornate in ufficio per alcuni giorni durante la settimana.

Anche guardando al futuro, vogliamo mantenere la possibilità di lavorare da remoto, ma tenendo salda anche una **percentuale di tempo in ufficio, perché è essenziale per noi per mantenere il legame con l'azienda e con i colleghi, grazie agli scambi interpersonali diretti che avvengono nello spazio ufficio e che da remoto, si perdono.**

Perché fa bene tornare in ufficio?

Nel nostro pensiero la presenza in ufficio sarà sempre e comunque fondamentale perché favorisce il collegamento con la cultura aziendale e il contatto fisico fra le persone. **Condividere uno spazio comune rafforza il senso di identità.**

È importante anche sviluppare la socialità fra persone, che si raggiungono con l'incontro e la collaborazione in presenza. **Un punto da capire** per il futuro è se ci sarà necessità di avere linee guida globali per l'adozione dello smart working che tengano presente anche delle differenze locali di ogni paese, anche alle luce delle diversità di spazi e contesti culturali.

Per il futuro, comunque, ci aspettiamo di introdurre una proporzione che preveda da 2 a 4 giorni a settimana in presenza in ufficio.

Avete già iniziato dei progetti di ridefinizione degli spazi?

Ad oggi non ci sono ancora azioni concrete, siamo ancora in una fase di esplorazione e di considerazione di diverse possibilità. Di sicuro ci sono delle considerazioni ispirate alla razionalizzazione dei costi e, quindi, di riduzione degli spazi utilizzati per gli uffici (almeno per i building in affitto).

Manterremo gli uffici principali, ma con configurazioni diverse: più spazi aperti, meno uffici chiusi, più spazio alla socializzazione e all'incontro tra le persone. Bisogna trovare nuove modalità di socializzazione in azienda.

Inoltre, alla luce della digitalizzazione degli strumenti e delle modalità di interazione, occorre studiare ambiente in cui le persone possano trovare supporti digitali più capillari e accessibili.

Al momento queste sono solo riflessioni, non abbiamo ancora un piano definito. Si tratta anche di superare alcune sfide, perché questi cambiamenti richiedono una modifica profonda della cultura aziendale e del management.

Anche i manager, quindi, devono essere formati ad una nuova modalità di intendere la produttività: per obiettivi e risultati e non per presenza e tempo speso.

Il lavorare da remoto ha portato anche qualche elemento di difficoltà o solo elementi positivi?

Il lavoro remoto, come lo stiamo facendo ora, ha portato anche a dei risvolti non sempre positivi. Alla lunga lavorare unicamente in questa modalità per troppo tempo, senza interruzioni, rischia di isolare le persone ed alienarle dalla vita dell'azienda.

Sicuramente finora **non abbiamo perso produttività**, ma se questa modalità di lavoro continuo da casa si prolungasse troppo, forse potremmo anche andare in contro a un calo della produttività, portando le persone al burn-out o ad un alto livello di stress.

Per ora, tuttavia, la produttività non è stata intaccata, anzi.

Nel nostro lavoro, tutto può essere svolto da remoto, molte cose si possono fare bene ed alcune anche meglio.

Ma ci sono alcune cose che non si riescono a fare, a volte anche per una questione di percezione. Ad esempio, nell'analisi interna periodica che facciamo con i nostri dipendenti, c'è una parte sulla formazione. Quest'anno l'Indice di Formazione (percepita) è calato rispetto all'anno scorso. Invece i dati dicono che abbiamo fatto molta più formazione dell'anno scorso.

Le persone non l'hanno percepita come formazione perché non è avvenuta in aula, tutti insieme.

Intervista

Donatella de Vita

Head of Learning and Welfare, e **Idano Di Ciocco**,
Head of Talent and Organization, Pirelli

**“In Pirelli si sta ripensando al dipendente come ad un ‘consumatore’
identificando dei touchpoint che il dipendente ha nella sua vita
lavorativa, e cercando di immaginare come questi touchpoint
evolveranno nel futuro.”**



Ci sono delle cose che avete sperimentato durante il lavoro a distanza che pensate di mantenere nella futura organizzazione aziendale?

Se sì, avete pensato ad un cambio di mindset ed eventualmente ad un supporto in termini di change management?

In Pirelli, abbiamo iniziato a pensare a come affrontare una nuova normalità, o meglio a una normalità diversa, già a partire dall'estate 2020.

Avevamo infatti capito che il mondo post-COVID-19 non sarebbe stato più come prima: dal rapporto che ciascuno ha con il proprio posto di lavoro e con gli strumenti di cui dispone, fino alle

relazioni con i responsabili, i propri team e i colleghi. Inoltre lavorare da remoto sarebbe stato non più una necessità dettata dall'emergenza, ma una nuova normalità da utilizzare nella migliore modalità possibile, imparando anche dagli errori. Abbiamo quindi avviato un programma ad ampio spettro, che da più punti di vista ha iniziato a ridisegnare

l'azienda che emergerà a seguito di questi grandi cambiamenti del 2020.

Il punto di partenza è stato rivedere tutti i "touch point" che il dipendente ha con l'azienda nella propria esperienza lavorativa (dal rapporto con il capo, allo spazio lavorativo, agli strumenti di lavoro, al sistema di comunicazione e di relazioni interne...) e per ciascuno di questi "touch point" abbiamo cercato di pensare se e in che misura saranno diversi rispetto al passato.

Partendo dal presupposto che in buona parte dei casi, l'emergenza COVID-19 ha *soltanto* accelerato un percorso già previsto se non addirittura in atto seppure parzialmente.

Ma il COVID-19 ha certamente anche fatto fare con rapidità dei cambi di paradigma accelerati: ecco perché un programma di intervento di ripensamento del modo di lavorare complessivo e su più livelli di intervento è divenuto una necessità.

E come tutti i programmi importanti che impattano sulle persone anche questo prevedrà quindi anche dei percorsi di accompagnamento: per noi in Pirelli il change management è proprio questo.

Ma cominciamo con ordine. L'emergenza COVID-19 ha accelerato di 4/5 anni sul fronte dello smart working un percorso già avviato da Pirelli: lo smart working era già stato avviato da tempo, su diversi team e collaboratori, ma per limitati periodi nell'arco del mese. Il COVID-19 ha cambiato il paradigma, diventando una necessità lavorare in remoto per portare avanti l'attività aziendale. Con il lockdown si è passati da un modello che prevedeva pochi giorni al mese ad avere tutti in lavoro da remoto costantemente.

Le persone si sono dovute adattare nel giro di pochi giorni a questa nuova realtà e a mettere in campo risorse non solo professionali, anche emotive ed energetiche, e non banali né ordinarie.

E la risposta di tutti, complice anche lo shock adrenalinico del primo mese di emergenza sanitaria, è stata straordinaria. Ma anche l'azienda ha saputo mettere in campo diverse strategie di sostegno alle persone, volte ad assicurare la continuità delle performance individuali e aziendali.

All'inizio del lockdown, a *marzo*, il primo momento è stato focalizzato sulla comunicazione e garanzia di sicurezza personale: comunicare e assicurare le persone. Anche la struttura produttiva è stata chiusa progressivamente, partendo dalle operation in Cina, e a seguire Paese dopo Paese, su tutto il globo.

I governi dei Paesi chiudevano, ma Pirelli chiudevava prima del Paese, per garantire la sicurezza delle proprie persone. Il mese di marzo, quindi, è stato un mese incentrato sulla comunicazione continua (webinar, news interne, meeting con il senior management,...) e sulla pratica del "safety first".

Ma non solo. A marzo in tempi rapidissimi sono state messe a punto nuove logiche organizzative per riallocare in modo rapido e flessibile il tempo e le risorse delle persone e dei gruppi di lavoro, secondo priorità diverse o su altri team più in sovraccarico per la pandemia.

Così, ad esempio, se finanza e controllo non hanno cambiato molto il loro modo di lavorare e di scandire i tempi, altri team logistici o commerciali, per affrontare la situazione (gestione scorte, riapertura fornitura) hanno dovuto lavorare alla riprogettazione dei processi.

Con *aprile*, c'è stata una seconda fase di azioni aziendali nei confronti delle persone, focalizzata sul re-skilling delle conoscenze e di focalizzazione sulle competenze strategiche dell'azienda. È stato creato sulla piattaforma aziendale di learning, dall'interno e con una "chiamata" di tante persone, un palinsesto di contenuti (sia online e sincroni sia asincroni e digitali) molto ricco per diffondere know-how.

Manufacturing e Commerciale sono stati i team che hanno guidato molto questo processo. E tanto investimento è stato fatto per una azione massiva a livello globale di addestramento sull'uso dei nuovi strumenti digitali di cui l'azienda si stava dotando in modalità accelerata per istituire per tutti i dipendenti un vero e proprio digital workplace.

A *maggio* si è iniziato a vedere affaticamento, le persone erano stanche: in questa terza fase il focus è stato quindi nell'accompagnare i dipendenti e le loro famiglie su un percorso incentrato sul wellbeing, con sessioni digitali per usufruire dei corsi su pensiero positivo, mindfulness e altri temi di supporto e di aiuto di cui le persone avevano bisogno.

Questa esperienza ha inoltre insegnato a tutti i livelli aziendali che il tema del wellbeing deve diventare un elemento costitutivo (anche, seppure non soltanto, in modalità digitale) della relazione tra persone e azienda.

Quando infine, a partire da *giugno*, c'è stata la riapertura, questa è avvenuta in modo parziale e graduale: mai più del 40% delle persone presenti contemporaneamente e rispettando regole ferree di distanziamento e protezione individuale e collettiva.

E con grande attenzione ad imparare dall'esperienza che via via si stavano facendo per, appunto, riprogettare in futuro.

Cosa si prospetta in Pirelli per il futuro? Quali saranno le nuove normalità di lavoro?

Ecco quindi da dove nasce, a partire dall'estate, la necessità di dover affrontare in modo organico e "olistico", ovvero complessivo, la progettazione della nostra nuova normalità.

Il programma che abbiamo intrapreso si articola quindi su 4 pillars:

Organizzazione e Policy

Disegno di nuove linee guida e regolamenti sia per le attività svolte in ufficio, sia per le attività svolte in remoto.

Tecnologie

Diffusione capillare di tecnologie e competenze digitali più innovative, abilitanti un nuovo modo lavorare, basato non solo sulla virtualizzazione dei processi di lavoro, dove possibile, ma soprattutto su nuove forme di collaborazione e di co-creazione - sincrona e asincrona - all'interno dei gruppi di lavoro.

Spazi nuovi per il lavoro

Ripensamento degli spazi di lavoro con nuovi layout finalizzati ad ampliare luoghi multifunzionali destinati sia al lavoro individuale che di team.

Cultura e nuovi stili manageriali

Supporto alle persone per traghettare l'azienda ad una vera cultura del lavoro per obiettivi e che pertanto non sia più fondata sul "presenzialismo" o sul concetto di performance come esecuzione di "compiti".

Sostegno ai manager nel cambiamento degli stili di leadership, più orientati alla delega, all'ascolto e al coaching e basati sul principio della fiducia reciproca. Tale approccio porterà inoltre al conseguente riallineamento dei sistemi di performance management.

Intervista

Alberto Ascoli

Chief People Officer, Mazars

**“Le aziende dovranno invogliare le persone a recarsi negli spazi ufficio.
Sempre più dovremo concepire i nostri lavoratori come
'worksumer', e dovremo dare le giuste ragioni
per invogliarle a venire in ufficio.”**



Raccontaci cosa avete appreso durante questo remote working, se cambierà qualcosa da ora in poi e se rilevate che gli spazi debbano essere modificati o cambiate le regole o le modalità di utilizzo?

In Mazars ci siamo trovati in una situazione privilegiata, perché, per motivi legati alla nostra storia, abbiamo vissuto una rinascita nel 2015, a seguito della quale, rispetto ad altre aziende, ci siamo trovati liberi da molti vincoli del passato. Inoltre, ad inizio del 2020, in maniera del tutto disgiunta dalla pandemia, abbiamo completato il trasferimento (già programmato) della sede di Milano in una nuova sede pensata per il futuro, che in questo particolare momento storico ci ha avvantaggiato.

Ai primi di marzo, abbiamo inoltre completato il piano di consegna degli smartphone a tutti i dipendenti, in modo tale che le persone fossero equipaggia-

te e potessero lavorare al 100% in remoto fin da subito, senza perdere nemmeno 1 ora di lavoro: di fatto eravamo già pronti a questa nuova modalità. La pandemia ha, quindi, accelerato un processo già in corso, ma che avrebbe richiesto qualche anno (e non giorni) per essere completato nella sua interezza.

Tra colleghi stavamo riflettendo sul fatto che il concetto di fabbrica, nato durante la rivoluzione industriale e che influiva ancora sul nostro modo di pensare il lavoro, in questi mesi si è sgretolato. Sempre di più infatti le fabbriche saranno in mano ai robot e gli esseri umani e potranno gestirle da lontano per buona parte del tempo.

Un modo di pensare il lavoro nato circa 200 anni fa con la rivoluzione industriale si sta dunque disgregando per due motivi:

1. Una sorta di rotazione settoriale: si è passati da economie fondate sull'agricoltura, ad una fondata sulla produzione in fabbrica e, negli ultimi anni, ad un'economia dei servizi.

2. Progresso tecnologico: quando la tecnologia non era abbastanza avanzata, era necessaria la presenza fisica dell'uomo. Ora, con le attuali tecnologie di comunicazione, è diventato più facile essere connessi e comunicare anche da remoto.

Quindi, non esistono più vincoli di nessuno tipo: non dobbiamo essere presenti in fabbrica e abbiamo tutti i mezzi per comunicare a distanza. La logica del lavoro si capovolge: prima la logica era: "si va in ufficio, salvo eccezione", ora la logica è: "si va in ufficio se c'è una ragione per farlo".

All'affermarsi di questo pensiero contribuisce anche il fatto che è diventato sempre più rilevante il tema della sostenibilità, importante per le aziende sia per gli effetti reali (se non cambiamo modo di fare, questo pianeta scomparirà), che per l'impatto sul brand e a livello commerciale.

Il concetto di scarsità di una risorsa comune sarà applicato anche agli uffici, in maniera simile all'utilizzo delle strisce blu nei parcheggi dei centri cittadini.

Poiché venire in ufficio ha un costo in termini di tempo e anche di inquinamento, le postazioni e gli spazi ufficio probabilmente diminuiranno e quindi andranno prenotati tramite app o altri sistemi. Per le aziende ci sono risparmi di spese di gestione e manutenzione. In Germania alcune categorie di lavoratori ricevono un rimborso di 5 euro al giorno, perché mettono a disposizione il loro spazio privato e sostengono le spe-

se di gestione. Anche a fronte di questi compensi per le aziende, lo smart working è più vantaggioso dal punto di vista economico rispetto al mantenimento di un ufficio in grado di ospitare contemporaneamente tutti i dipendenti.

È importante anche il tema dell'*engagement* e della cultura: come i ristoranti senza persone chiudono, lo stesso rischio lo corrono le aziende.

Se le persone non si incontrano e non condividono le esperienze, le aziende si sgretolano. Sempre più dovremo concepire i nostri lavoratori come "worksumer" e dare le giuste motivazioni per invogliarli a venire in ufficio in determinate situazioni, ad esempio per la formazione o il team building.

In questo nuovo contesto c'è un altro passaggio culturale complesso che stiamo facendo: l'abolizione della scrivania assegnata e l'eliminazione della personalizzazione degli spazi (con foto, piante, ecc.).

L'uso della medesima tecnologia mobile in ufficio e fuori ufficio aiuta questo cambio di modalità, perché le persone hanno capito che - potendo lavorare da qualsiasi luogo - non hanno bisogno di una postazione fissa neppure in ufficio. Nel caso di Mazars l'essere una società di servizi professionali ci aiuta ancora di più ad abbracciare questo cambiamento di mentalità.

Fa riflettere che nelle abitazioni di recente costruzione gli spazi comuni non si limitano più alla palestra e alla lavanderia, ma comprendono anche spazi di co-working. Infatti in un contesto in cui lavorano sempre più da remoto le persone che lavorano da casa avranno bisogno di uno spazio prossimo che non sia necessariamente la casa stessa.

Intervista

Guido Stratta

Direttore People & Organisation,
Gruppo Enel

“L’ufficio del futuro come ‘hub quarter’, un insieme di luoghi in cui la gente avrà la libertà di scegliere quando andare, dove ci saranno delle ‘agorà relazionali’ a supporto dei rapporti tra colleghi, dove si presenteranno e condivideranno i progetti e verrà data assistenza per la risoluzione dei problemi.”



Come si immagina il futuro del lavoro e degli spazi di lavoro?

Questo momento ci ha dato molto dolore, ma anche l'opportunità di imparare delle cose. A mio avviso gli spazi dovranno essere in grado di far affiorare maggiormente il tema dell'autonomia e della responsabilità, uscendo dalla vecchia concezione legata al luogo e allo spazio. Andare in ufficio, sarà un momento in cui le persone possano incontrarsi spontaneamente per dar spazio alla creatività, lanciare grandi progetti, risolvere problemi.

Si parlerà più di "hub quarter" e non più di "head quarter". Saranno luoghi in cui la gente va e viene, dove ci saranno delle "agorà relazionali", spazi in grado di favorire la relazione, dove si presentano e condividono progetti e poi hub per risolvere problemi, luoghi per l'assistenza IT o per decifrare altre questioni tecniche.

Per cui gli uffici chiusi di rappresentanza saranno pochissimi. E poi una rete di hub territoriali, usati e dedicati non solo all'azienda, ma anche agli studenti, free lance e persone che lavorano in luoghi diversi. Finito questo periodo, le persone manterranno il desiderio di non essere sempre in ufficio, faranno un off-site volontario, e possiamo prevedere una diminuzione del 30% nel fabbisogno

di spazi. La decisione di quando e come andare in ufficio, spetterà ad ognuno di noi per cui si entrerà in una logica intellettuale nuova.

Le persone vanno responsabilizzate sui risultati, e bisognerà formare i manager a fare questo. Un essere umano adulto fa fatica a cambiare radicalmente modo di essere, pensare, agire.

Se un manager fino ad oggi, aveva sviluppato e adottato la caratteristica del "controllo" non si può cambiarlo del tutto, ma si può lavorare in squadra con chi ha un approccio diverso orientato ai risultati: la diversità serve e bisogna delegare e fidarsi di alcune persone adesso in grado di portare avanti alcuni temi strategici legati al cambiamento.

Ho immaginato, quindi, una nuova figura di "agevolatore", a suo agio nel lavorare on e off-site, immaginando anche di averne uno ogni 100/150 persone, per aiutare soprattutto a garantire un link efficiente ed efficace tra on e off site.

Servono sicuramente anche spazi nuovi e con essi servono anche nuovi leaders. Gli agevolatori potranno aiutarci nell'aggredire il vecchio "normale", creando un nuovo equilibrio più sano e più sostenibile. Le case dei colleghi sono un altro punto da considerare.

Se riduciamo gli spazi ufficio del 30%, le persone devono avere la possibilità di lavorare comodamente anche da casa.

E quindi l'azienda deve essere presente e dotare le persone degli strumenti adeguati: ad esempio una postazione desk, esteticamente piacevole, che possa stare in ogni casa e che avrà tutto (device, stampanti, pannelli, etc.).

È un segnale per tutti, per dare un assetto concreto e operativo che ci accompagna anche fuori degli spazi aziendali. Un segno di una nuova cultura del lavoro.

Nel progettare gli uffici del futuro, pensare solo ai team può creare dei gruppi coesi, ma isolati: lei vede questo rischio? Cosa ne pensa?

Il lavoro dei team non deve proporre una "cellularizzazione" dell'impresa. Il team può prenotare uno specifico ambiente "chiuso" nello spazio, solo in certi momenti, per obiettivi definiti e limitati nel tempo, come ad esempio, decidere la strategia per un nuovo progetto, risolvere problemi in cui il team è arenato, redimere problematiche tecniche. E l'app di prenotazione dello spazio dedicato ti supporterà in questo, chiedendoti di indicare un obiettivo a scelta tra: decidere qualcosa, risolvere un problema complesso, lavorare su un tema creativo. La possibilità di scelta per la prenotazione di un determinato spazio, quindi, sarà limitata e si baserà su poche attività preimpostate.

Per tutto il resto del tempo o attività, si potrà stare con gli altri negli spazi di co-working, nelle aree open o di socializzazione, non ci si potrà chiudere o

isolare se non per determinate ragioni. Bisognerà fare attenzione a non far sì che si vadano a creare tante piccole mini-aziende, abusando della necessità di lavorare in team.

Ci può raccontare qualcosa di più dei facilitatori: quale formazione devono avere? Sono interni o esterni all'azienda?

I facilitatori saranno dei coach, una sorta di "business angel" e avranno dei temi su cui faranno coaching. Per questo il facilitatore deve conoscere bene le modalità di business e le attività delle persone che sono affidate a lui.

Il business angel ha anche conoscenza del mercato, del business, può consigliare approcci e soluzioni.

Deve conoscere la problematica, e averne piena conoscenza. Sono persone che saranno "nominate" dal gruppo di lavoro, che indicherà quindi, quale potrà essere a loro avviso la persona migliore in grado di aiutarli nell'evoluzione verso i nuovi modi di lavorare.

La persona identificata sarà ingaggiata in un percorso di training, gestito dall'HR. Tutto questo inizialmente potrà essere gestito sulla base di atteggiamenti che faranno leva inizialmente sulla generosità degli individui coinvolti come business angel, tant'è che la persona manterrà il suo ruolo in azienda e svolgerà tale ruolo in aggiunta.

Se il carico di lavoro da "business angel" crescerà troppo e occuperà una logica esclusiva, allora si agirà con un intervento culturale volto alla formazione per un nuovo ruolo che potrà coinvolgerli a tempo pieno.

Capitolo 4

L'ufficio come hub digitalizzato: dal device al dato

4.1 Un'infinità di dati per fare cosa?

Se dovessi pensare a quante informazioni sono contenute in internet oggi, cosa diresti? Di sicuro molte, moltissime. Ma riusciresti a quantificarle? Si parla molto di Data-Driven strategies e management e di Big e Small Data ma, cosa significa, oggi, gestire e maneggiare i dati? Quali dati? E di quanti dati si tratta?

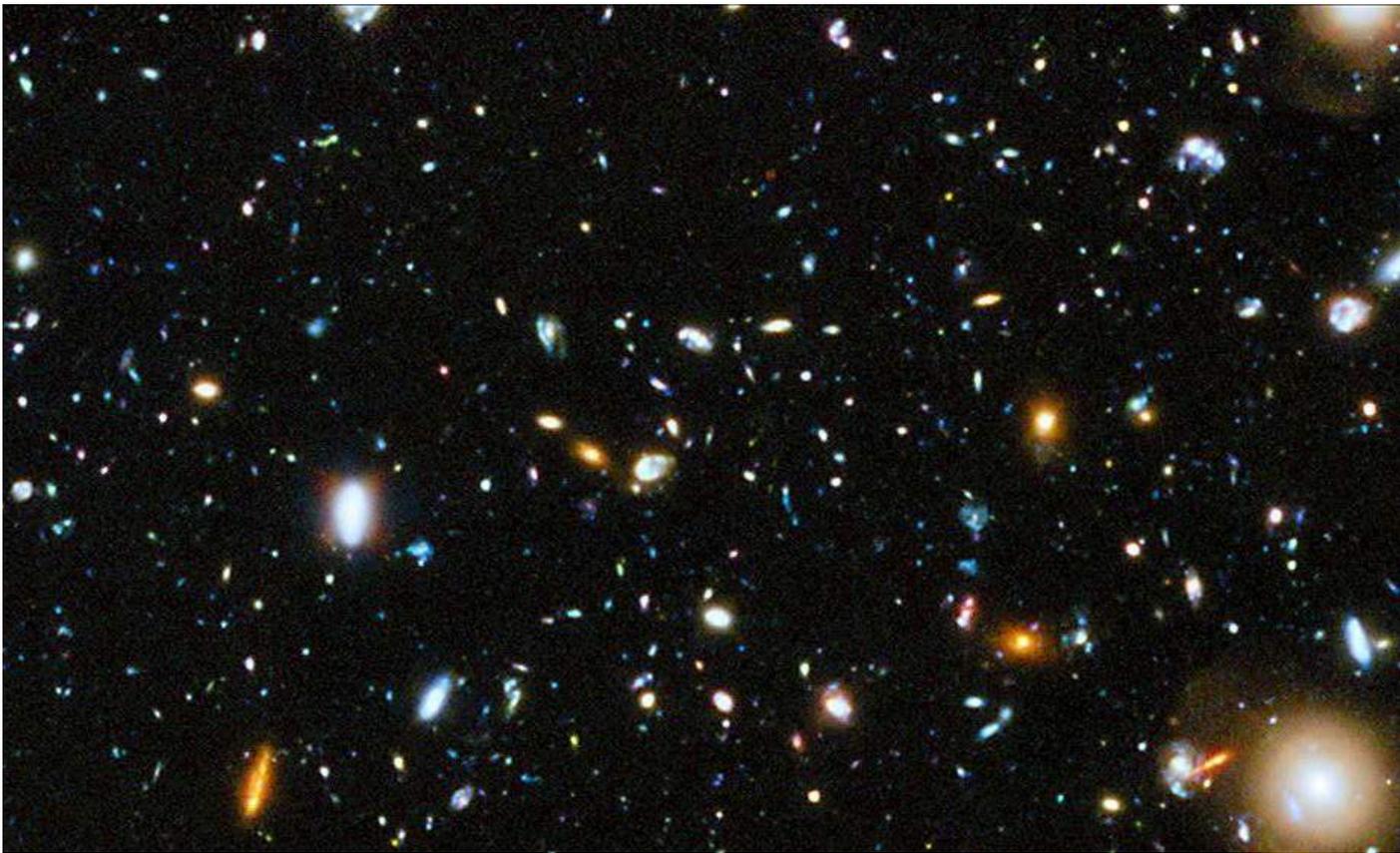
Beh, il numero di bytes presenti su internet all'inizio del 2020 era 44 trilioni di miliardi¹, circa 44 volte il numero di stelle visibili col più potente telescopio esistente. Tanti, insomma.

Tutte queste informazioni si dice siano al nostro servizio, accessibili da chiunque in possesso di una rete internet e in qualunque momento.

Ma è davvero così?

Cioè la disponibilità di trilioni di Gb in informazioni equivale davvero alla loro fruibilità?

¹ "How much data is generated each day?", World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/how-much-data-is-generated-each-day-cf4bd-df29f/>



2
 "INFORMATION
 THEORY", George
 Markowsky,
 BRITANNICA
 ENCYCLOPEDIA
[https://www.
 britannica.com/
 science/informa-
 tion-theory](https://www.britannica.com/science/information-theory)

3
 SHUTTERSTOCK

4
 "The Book of
 Why: The New
 Science of Cause
 and Effect",
 JUDEA PEARL,
 PENGUIN BOOKS,
 2018

Tenendo conto che la nostra capacità di elaborazione "conscia" delle informazioni è un mero 8,3 bytes per secondo², forse no. Ed è proprio nel rapporto fra i 44 zettabytes dell'intera infosfera e gli 8,3 bytes elaborabili consapevolmente dal nostro cervello che sta il nocciolo della nuova relazione che stiamo stabilendo istintivamente con il digitale.

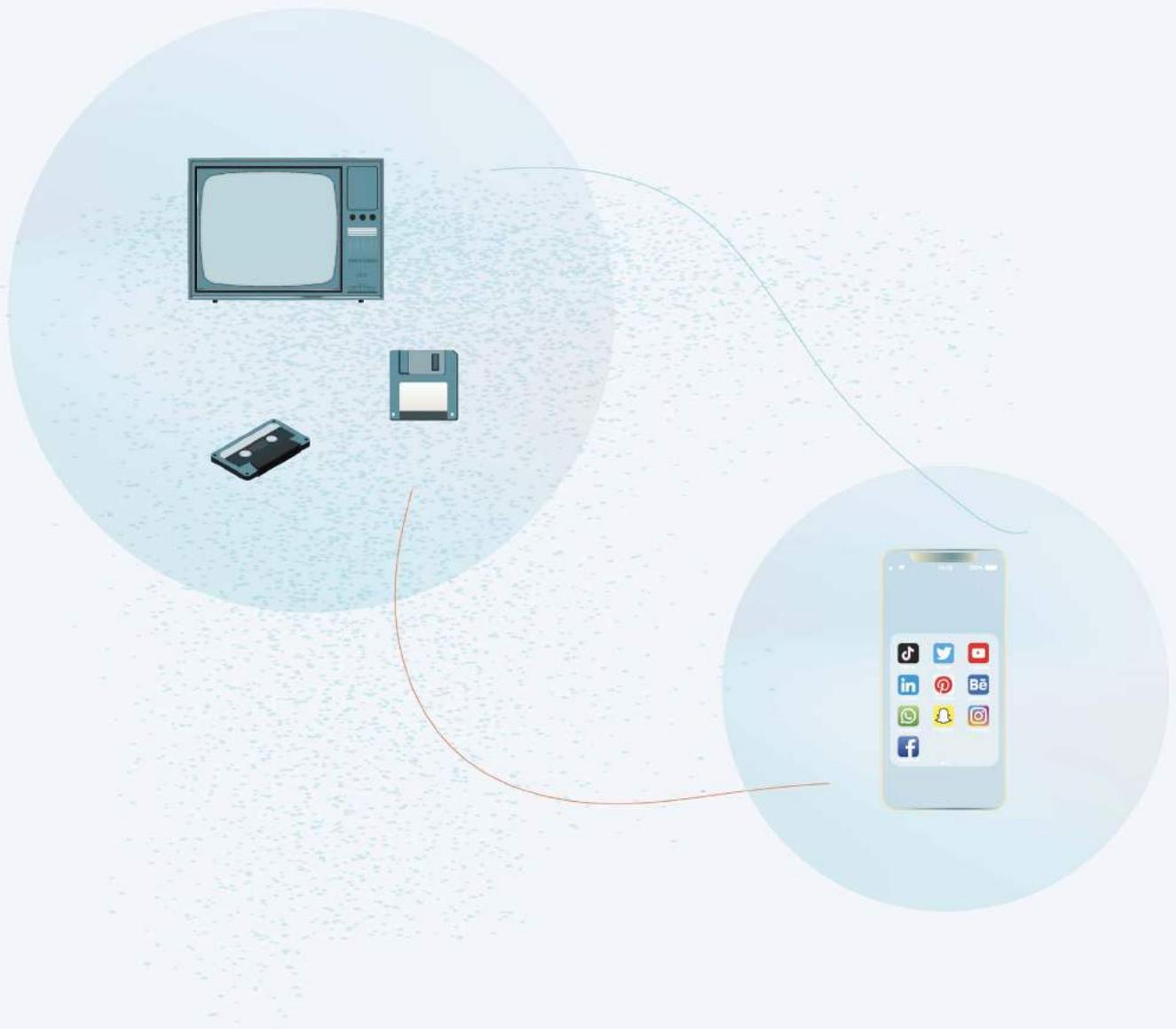
Certo i più proattivi risolvono la questione sostenendo che "basta prendere i big data ed estrarne gli small data e, ottenere i Great Data, quelli che hanno effettivamente valore"³ ma, come direbbe Judea Pearl, data scientist e filosofo cruciale nel settore IA, "We're smarter than our data" ("Siamo più intelligenti dei nostri dati")⁴ ossia non ha nessun senso lasciare che siano i dati e le informazioni che riusciamo a raccogliere, a definire dove andare. Al contrario, gli obiettivi di un'azienda e di una società dovrebbero sempre provenire dalle strategie organizzative e, in ancor prima, umane, etiche e sociali.

4.2 Da strumento digitale ad ente relazionale

Facciamo qualche passo indietro nei decenni e ripensiamo ad alcune tecnologie che abbiamo tutti utilizzato e che sono state effettivamente rivoluzionarie a loro tempo: possiamo pensare al walkman che ha permesso di muoversi ascoltando la musica, ma anche alla tv, ovviamente, ai videogames e le console, o alle pagine gialle, anch'esse tecnologia straordinaria che ci abilitò ad una conoscenza immensa (almeno per quell'epoca).

È evidente che tutte queste tecnologie si sono rivelate intrinsecamente legate al nostro quotidiano e, spesso, con una dimensione, per certi versi, intima.

Pensiamo ai momenti e le emozioni che abbiamo vissuto in compagnia di un walkman o dei videogames. Bene, oggi tutto ciò che vivevamo con queste tecnologie, accade all'interno di un singolo, piccolo, device digitale: il cellulare.



Esso ha concentrato tutte queste esperienze in un ecosistema compresso (per le sue dimensioni fisiche), una scatola di metallo e vetro che, essendo digitale e molto potente, è in grado di *generare numeri*⁵ a partire da tutto quello che facciamo, osservandolo, registrandolo, analizzandolo in seguito, in modo tale da memorizzare le nostre abitudini e comprendere i nostri bisogni.

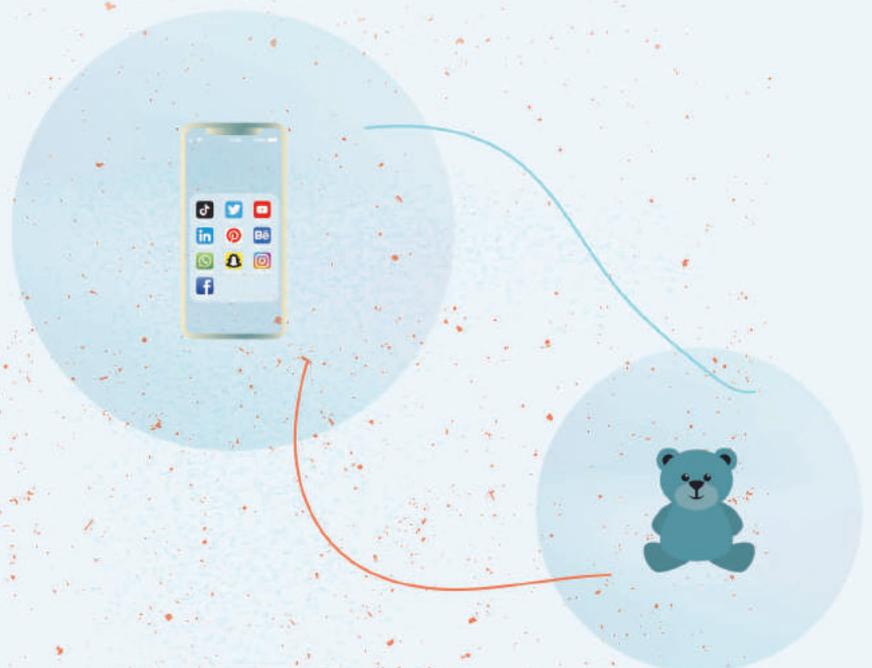
Infine, una tale macchina digitale, è in grado di suggerirci soluzioni interessanti o utili per i nostri piani.

Ma, attenzione, quest'ultima parte esula dal motivo per cui l'oggetto esiste. È infatti questo, il primo vero passo che esso compie verso di noi in una dinamica *do ut des*, che vede una restituzione di qualcosa per ringraziarsi e ringraziarci di tutte le informazioni che gli abbiamo concesso.

Queste informazioni sono, in effetti, così intime che ci hanno portato a riconsiderare il nostro cellulare in maniera molto diversa da qualsiasi altra tecnologia.

Più alla stregua dell'orsacchiotto a cui, da bambini, raccontavamo i nostri segreti, piuttosto che di un prodotto di consumo che cambiamo ogni due anni e nel frattempo ci spia di continuo.

⁵ Digitale: in informatica ed elettronica, [...] tutto ciò che viene rappresentato con numeri o che opera manipolando numeri, contrapposto all'analogico. [https://it.wikipedia.org/wiki/Digitale_\(informatica\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Digitale_(informatica))



6
"It's the gradual, slight, imperceptible change in your own behavior and perception that is the product... That's the only thing there is for them to make money from. Changing what you do, how you think, who you are"
Jaron Lanier, The Social Dilemma, Netflix

Non sono, quindi, né il nostro denaro né la nostra attenzione ma, per dirla con le parole di Jaron Lanier, pioniere della Realtà Virtuale, "è il graduale, sottile, impercettibile cambiamento nel nostro comportamento e percezione, ad essere il prodotto di questo scambio"⁶.

Uno scambio che, come già accennato in precedenza, deriva da quella che ci sembra corretto chiamare **relazione fra noi e i nostri device più intimi**.

Una relazione che ci coinvolge a livello emotivo, toccando e generando una serie di tasti profondi del nostro vissuto.

Questa è la nostra realtà quotidiana. Perché nella sfera dell'ufficio, è ancora tutto così diverso?

Ci sono, in effetti, alcune complessità specifiche che si stagliano *fra il dire e il fare*: dall'impostazione di un certo management che concepisce i dati solo in modo meccanicistico ed efficientistico alla complessità, potremmo dire sociologica, che vige all'interno di una azienda, per citarne alcuni.

4.3 Nuovi assi della relazione utente-digitale

Largamente ispirati da Luciano Floridi, professore di Filosofia ed Etica dell'Informazione alla *University of Oxford*⁷, ci sembra quindi doveroso riflettere su due assi fondamentali su cui questa relazione con il digitale potrebbe poggiare, per radicarsi anche nei nostri uffici:

Cambiamento Ontologico.

Se smettessimo di concepire il digitale come un ambito fatto di oggetti e sistemi artificiali da utilizzare per svolgere funzioni, potremmo cominciare a concepirlo come un insieme di enti relazionali che, appunto, si relazionano con noi e con cui noi ci relazioniamo.

In un approccio del genere concetti come privacy, controllo, manipolazione assumerebbero altri significati più *soft* (come in *soft skills*) e, se vogliamo, umani. Lungi dallo sminuire la loro importanza diventerebbero, anzi, temi più comprensibili a tutti per discussioni più aperte fra le diverse parti che tirano le fila di questa relazione (gli utenti, le aziende, i providers, le istituzioni, etc).

⁷
"Il verde e il blu",
Luciano Floridi,
Raffaello Cortina
editore, 2018

Cambiamento Governance.

Quando si entra in un tema come quello relazionale, in continuità con quanto appena detto, è evidente che una governance verticale, rigidamente gerarchica, non è necessariamente la soluzione preferibile. Invece sarebbe interessante perseguire un approccio di *responsabilità diffusa*, perché le responsabilità sono molte e molto grandi e difficilmente un potere centrale riuscirà ad ottenere la fiducia necessaria, da parte di tutti gli stakeholders, per permettergli di implementare e sfruttare appieno le potenzialità del digitale.

La responsabilità diffusa diventerebbe, quindi, sia una assicurazione che una responsabilità per tutti gli stakeholders che si dovrebbero fare carico della trasparenza del sistema e della sua etica.

La raccolta di dati potrebbe e, a mio avviso, sicuramente dovrebbe, essere utilizzata per migliorare l'efficienza aziendale, riducendo però al contempo l'onere sulle spalle dei collaboratori.

Nel frattempo, potrebbe e dovrebbe migliorare l'emancipazione, la consapevolezza e il benessere dei collaboratori stessi.

Potrebbe e dovrebbe, indubbiamente, aiutare le aziende a costruire un forte senso di appartenenza alla propria *mission* e *vision*, e, nel contempo, supportare la connessione fra le sue persone e la creazione di senso nella loro esistenza che si svolge fluidamente tra sfera lavorativa e sfera privata.

A mio avviso, il digitale può sicuramente aiutare gli interessi e i valori aziendali e personali a fondersi e dare la possibilità alle aziende e ai propri collaboratori di scrivere una storia vincente per entrambi.

In fondo, come ogni buon comunicatore sa, gli umani pensano in storie, non in fatti e numeri. Più condivisa è la storia, più risulterà autentica e maggiore sarà il senso di realizzazione dei suoi protagonisti.

Una relazione *Data-Powered*, non *Data-Driven*, perché *Human-Driven*, ossia in cui non è la potenza travolgente dei dati a guidare noi, ma i nostri bisogni e visioni ad approfittare della forza motrice digitale, per realizzarsi in modi sempre nuovi.

Ciò che nel *workplace* si deve riuscire a fare è, dunque, colmare quel divario così netto fra l'esperienza che offre ai suoi stakeholders e quella che essi vivono nel mondo "esterno", iniziando ad attivare una nuova stirpe di politiche, servizi e incentivi digitalmente alimentati, che mantengano il collaboratore sempre al centro.

Ma prima di soddisfare l'ambizione di questo salto nel futuro è fondamentale che si compiano una serie di passi più basilari che, a tutt'oggi riscontrano ancora criticità palesi e quasi "inspiegabili". Pensiamo, per esempio, alla stabilità e pervasività della connessione Wi-Fi del nostro ufficio, o alla qualità di audio e video durante una videocall, o ancora alla scarsa fruibilità di contenuti *troppo pesanti*, etc.

Mentre, alla conquista dell'autorealizzazione, puntiamo orgogliosi alla vetta della *Piramide dei Bisogni di Maslow*, succede che ci scordiamo clamorosamente di alcuni dei bisogni basilari, incontrati al "Campo Base 1".

Ciò che ancora manca è, infatti, una naturale esperienza digitale senza soluzione di continuità, davvero intrecciata con il nostro flusso di lavoro "fisico". Esattamente quello che viviamo ogni giorno, trasmettendo in streaming, sulla TV in salotto, i nostri Instagram feed mentre ordiniamo cibo con un'app e affidando le azioni di routine alla gestione domotica, istruita in base alle nostre abitudini e localizzazione.

La naturalezza della nostra esperienza *phygital* privata, è dovuta al fatto che l'ecosistema attorno a noi è stato progettato proprio per questo motivo, sfruttando le sue potenzialità di analisi e influenza dei nostri stessi comportamenti. Sul luogo di lavoro, però, il livello di complessità dell'ecosistema si amplifica notevolmente.

Esso dipende dal numero elevato di persone che collaborano e condividono strumenti e i cui gusti e desiderata possono essere molto diversi fra loro, ma anche dal fatto che chi "investe" e chi "guadagna" sembrano entità non necessariamente coincidenti.

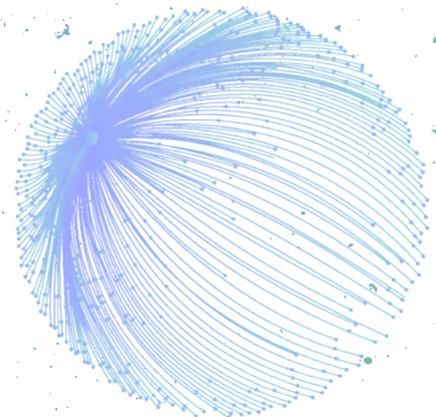
8
"10 timely statistics about the connection between employee engagement and wellness", forbes

Come possiamo, dunque, far funzionare la relazione anche nel contesto *work-place*?

Ecco quattro suggerimenti provenienti dalla nostra esperienza, che possono fungere da pilastri di una strategia di digitalizzazione intelligente:

1. **Capire l'alfabetizzazione digitale dell'azienda prima di iniziare a digitalizzarla.** Quanto, la vostra azienda e le persone, sono pronti per la digitalizzazione? Di quale tipo e in che entità? Quali sono i driver che possono incentivare un interesse verso una certa tipologia di interazione uomo-digitale, anche in profili meno familiari con essa?
2. **Progettare un'esperienza empatica pensando, cioè, alle persone, non solo al business.** Persone vere, con le loro differenze di abitudini, desideri, culture, ecc. Per ingaggiare la popolazione in un progetto, specialmente di digitalizzazione *intelligente* con il suo rapido cambiamento, occorre stabilire un patto di fiducia basato sul fatto che vi prenderete **davvero** cura di loro strada facendo, mentre vi troverete a surfare l'innovazione assieme a loro.

Chiaramente, parlando di dati anche personali, la sicurezza effettiva è un tema fondamentale da gestire, ma in egual misura prestate molta attenzione alla "**percezione di sicurezza**" e **affidabilità che le persone percepiranno da parte vostra e dell'azienda.** È interessante notare che, mentre il 92% dei CEOs ritiene che la propria azienda sia empatica verso i propri collaboratori, solo il 50% dei collaboratori ritiene che ciò sia vero⁸. Per questo sono fondamentali gli spunti che seguono



4.4 Il Natural Processing workplace

1. **Supportare la scelta individuale e il controllo individuale di tempi, ambienti e strumenti. Perché un ambiente digitale sia effettivamente intelligente, deve essere messo nella condizione in cui persone, spazio e macchine possano conoscersi e, gradualmente, riconoscersi.**

I vostri collaboratori, soprattutto dopo il prolungato periodo di autonomia che hanno vissuto, si aspettano di conservare parte di essa e di portare in ufficio parte della ibridazione *phygital* che caratterizza, in maniera spontanea, le loro vite private. Sfruttate questa disponibilità ma ricordatevi che ci deve essere uno scambio di valore interessante per entrambe le parti. Studiate i vostri collaboratori e imparate da loro quali esperienze relazionali possono fare la differenza nella vostra organizzazione.

2. **Guidare il cambiamento attraverso una strategia di comunicazione e change management continui ed iterativi.** Il cambiamento epocale legato alla digitalizzazione (per molti la *literacy* del 21° secolo) è una sfida che va affrontata non solo con il management ma anche, in egual misura, in momenti di coinvolgimento dell'intera azienda. E se il processo *lean* iterativo, tanto caro alle startup, ci insegna che il vero valore della crescita è l'apprendimento, è evidente che in un processo a così alto gradiente di diversità (consideriamo le 5 generazioni oggi al lavoro contemporaneamente) è **fondamentale che il processo sia continuo e iterato per intercettare i segnali centripeti nel vortice di cambiamento continuo.** Lo stiamo imparando a nostre spese, tutti quanti. La granularità di informazioni raccolte in un regime di digitalizzazione relazionale può fare la differenza fra il *suppose* e il *purpose*.

9
"EMBRACING
DIGITAL HUMA-
NISM", GARTNER
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/embracing-digital-humanism/>

Quanto detto fino ad ora appartiene alla sfera dell'Umanesimo Digitale coniato da Gartner nel 2015⁹ ma anche alla visione psico-computazionale di alcuni pionieri come la sociologa e psicologa Sherry Turkle la quale, nel suo "The Second Self", attorno agli anni '80 pose l'accento su come le modalità di relazione uomo-digitale fossero, di fatto, artefici di un cambiamento epocale nella nostra concezione ed esperienza di noi stessi e delle nostre relazioni interpersonali.

Oggi, le due visioni sono più attuali che mai, e con l'avvento di sistemi relazionali come, ad esempio, quelli basati sull'Elaborazione del Linguaggio Naturale (NLC) utilizzata da software come Alexa, Siri & co., è evidente che nella relazione uomo-macchina, il formalismo dell'interazione per la prima volta tende a scomparire del tutto.

Se l'esperienza umana è il motivo per cui si investe in primo luogo in tecnologia, di conseguenza le istruzioni per formare un'IA non possono più essere un rigido insieme di regole e istruzioni, ma diventano necessariamente locuzioni di una conversazione continua e resiliente fra Lei e noi utenti.

In effetti, il processo stesso di apprendimento diventa il filo conduttore delle esperienze di persone e macchine che, fondamentalmente, stabiliscono una relazione di reciproco interesse.

Una relazione tra uomo e macchina dove entrambi apprendono e restituiscono valore all'altro in modo naturale e fluido.

**Benvenuti nel Natural
Processing workplace.**

Case study

Un cambiamento culturale data-powered: la nuova sede AON a Milano



Il progetto sviluppato con AON per la loro sede Milanese, è un raro esempio di equilibrio fra diversificazione e connessione con l'obiettivo di costruire un forte senso di unità e comunità attraverso il rispetto delle diversità.

L'abilitatore di questa dinamica, solo in apparenza contraddittoria, sono i dati che, raccolti ed elaborati da una app-piattaforma intelligente, permettono a tutti gli stakeholders di interagire con gli spazi in modo estremamente personalizzato mentre, attraverso una dinamica gamificata, l'app li spinge ad assumere comportamenti virtuosi sia nei confronti dei colleghi che dell'ambiente.

Così, chi ha dei privilegi è spinto a cederli e chi non ne ha può usufruirne all'occorrenza.

Questo equilibrio dinamico è gestito attraverso una logica di punteggi e premi, attivati da comportamenti virtuosi dei suoi user a vantaggio di colleghi, ospiti e dell'ambiente.



L'intervento progettuale è consistito nel concentrare in un'unica sede centrale italiana i diversi uffici sparsi nella città di Milano. Se lo smart working costituiva l'aspetto operativo delle nuove modalità di lavoro che l'azienda aveva intenzione di adottare, il concept progettuale abbracciava un panorama ben più ampio ed articolato.

Lo scopo, infatti, non era solo quello di dotarsi di uno smart office, ma del proprio *smart office*, ossia di un luogo fisico in cui i propri valori e la propria identità aziendali fossero elementi visibili, tangibili e giustificativi di ogni elemento costitutivo.

Da ciò è scaturito un processo di studio dell'anima profonda dell'azienda e degli elementi portanti della sua identità.



Varietà

L'anima dell'azienda è composta da tante identità particolari e si rivolge a una molteplicità estremamente variegata di destinatari, svolgendo operazioni tra loro assai diversificate.

La varietà, da sola, sarebbe una spinta disgregatrice, ma, se messa a sistema in un ordine generale, diviene una ricchezza che ne amplifica la forza. Si è quindi deciso di includere la varietà come elemento progettuale. Una prima grande suddivisione è stata effettuata tra i tipi di fruitori e destinatari cui i piani erano dedicati.

L'edificio è stato così suddiviso in due grandi macrocategorie.

I piani operativi sono stati collocati nei piani tipo (dal 2° all'8° piano) e sono stati concepiti come piani tematici prenotabili, che forniscono un ampio ventaglio di esperienze possibili, dalle più calme alle più vivaci, in modo che tutto lo spettro delle necessità quotidiane potessero essere soddisfatte.

Ciò inoltre incentiva la mobilità tra i piani, favorendo la socializzazione ed evitando che ogni piano diventi un'isola a sé, separata e contrapposta alle altre.

Piano 2°: **ENERGY**: atmosfera energetica, giovane, vivace, ispira alle sale giochi,

Piano 3°: **INDULGE**: atmosfera calda e confortevole ispirata a caffè e sale da tè.

Piano 4° **CREATION**: luogo in cui dare sfogo alla propria creatività.

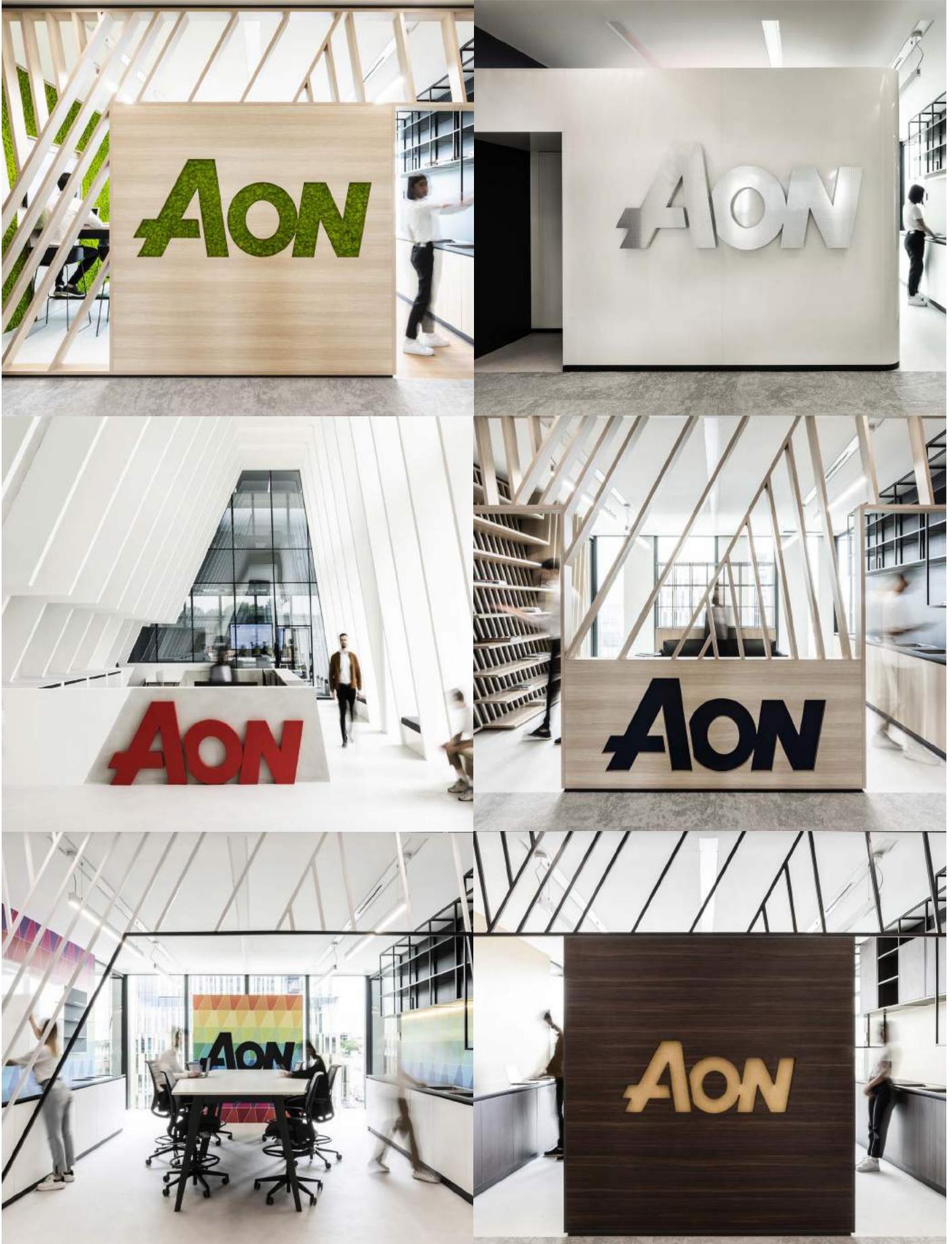
Piano 5°: **FUTURE**: ambientazione minimale e tecnologica, ispirata al mondo digitale.

Piano 6°: **NATURE**: ambiente biofilico naturale, ispirato ai boschi e luoghi aperti

Piano 7°: **THINKING**: ambiente meditativo ispirato al mondo giapponese

Piano 8°: **INSPIRATION**: atmosfera di raccoglimento, ispirata al mondo delle librerie.

I piani a più diretto contatto con l'esterno (terra, 1° e 9°) sono stati invece destinati ai clienti. A differenza dei piani destinati ai dipendenti, per questi piani si è scelto di differenziare i setting e le dotazioni dei servizi offerti, ma non il linguaggio architettonico, che è stato mantenuto più uniforme, sobrio ed elegante, nonché più brandizzato.



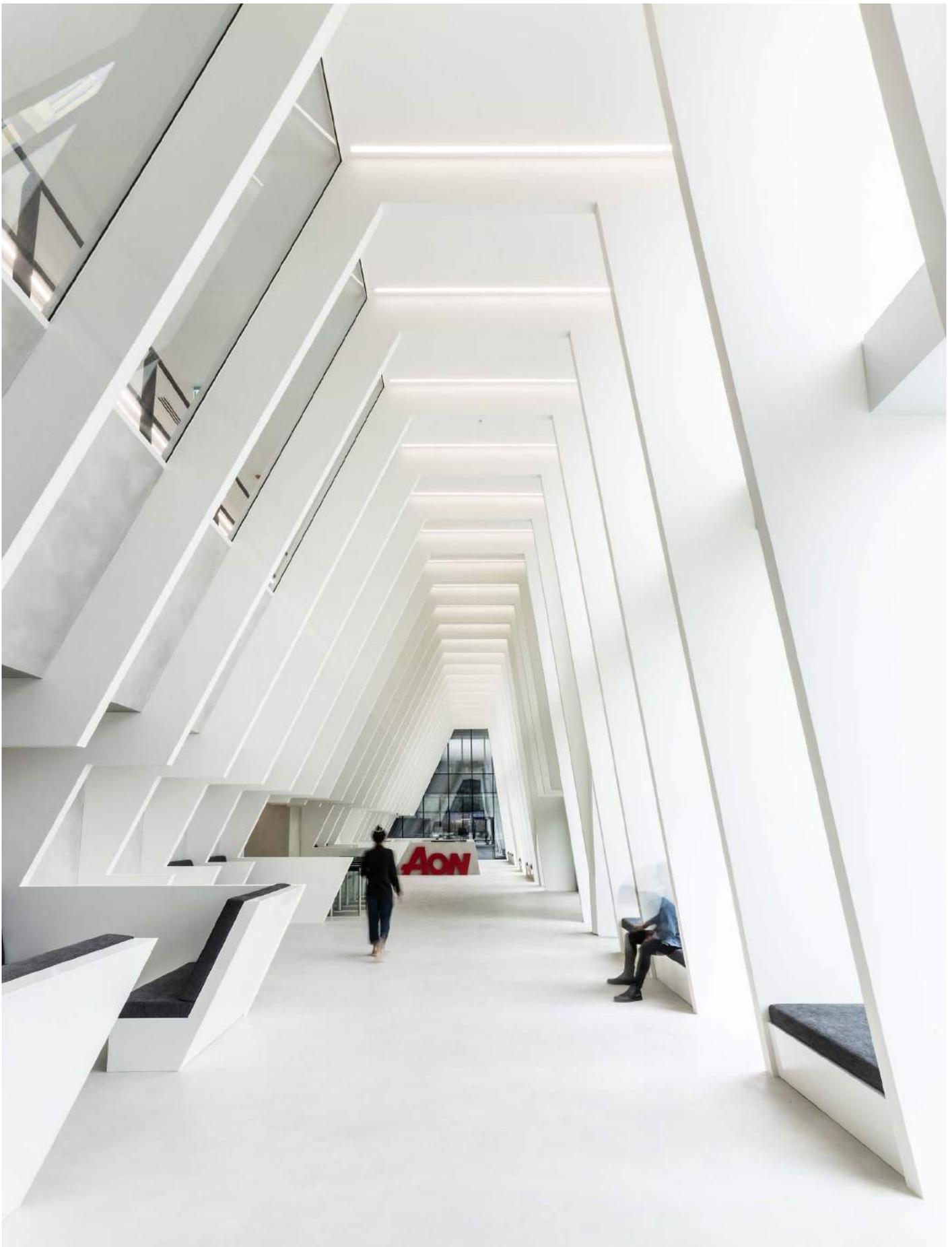
L'unità

Elemento unificante che permette di abbracciare la molteplicità delle componenti e delle anime dell'azienda.

L'unità, rappresentata architettonicamente dalla monumentale hall di ingresso, però non è intesa come cancellazione delle singole peculiarità, bensì come cornice d'intenti che permette ad ogni parte di completare il tutto.

Per tradurre in modo architettonico questo concetto si è sviluppato il principio della Casa Comune, ossia dello spazio fisico della sede aziendale come contenitore di tali molteplicità che, pur mantenendo le proprie individualità, dichiarano però l'appartenenza ad un organismo comune attraverso regole ed elementi chiaramente riconoscibili.

È in questa visione che si inseriscono esperienze digitali indirizzate alla cessione di spazi riservati a vantaggio di colleghi, come per esempio gli uffici dei managers che, in loro assenza, possono essere utilizzati come sale meeting prenotabili. O, ancora, gli spazi auto riservati nell'area parcheggio i quali, nei giorni in cui non vengono utilizzati, possono essere ceduti a chi assume comportamenti salutari per l'ambiente come arrivare in auto elettrica o in sharing.



I flussi

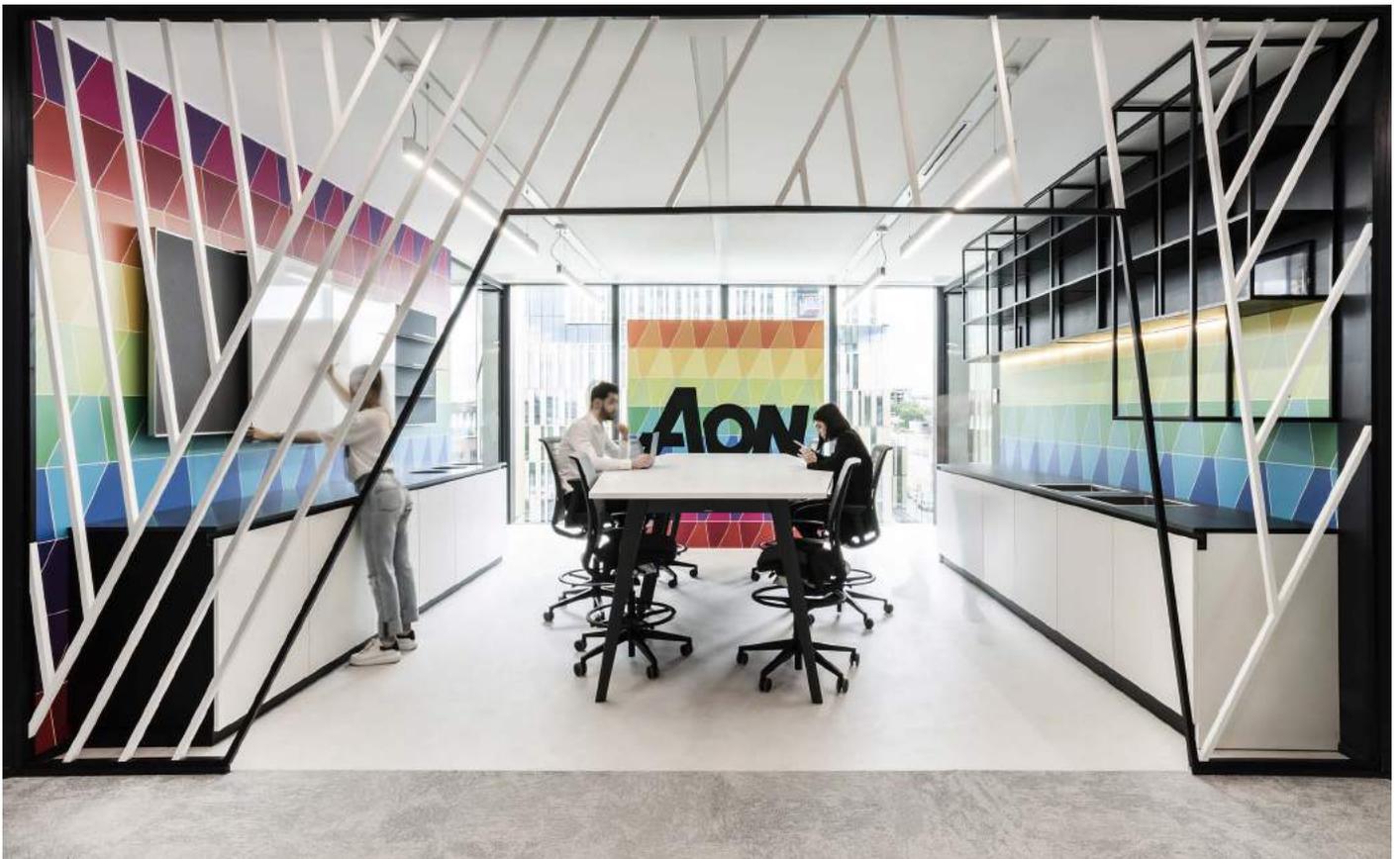
I flussi verticali sono quelli prodotti e incentivati soprattutto nell'ambito dell'*employee journey*, ossia l'insieme di percorsi e spostamenti che il dipendente normalmente compie per fruire appieno di tutti gli spazi e di tutte le esperienze messe a disposizione. Il fatto che ogni piano tipo ospiti un'area di socializzazione molto differenziata e specializzata rispetto a quelle degli altri piani, fa sì che si incentivi un tipo di flusso verticale interpiano.

Se l'*employee journey* avviene verticalmente, il *customer journey* si sviluppa in orizzontale. I clienti, infatti, vengono indotti a godere delle differenti esperienze all'interno dello stesso piano, in modo da garantirne la riservatezza e la separazione dai flussi dei dipendenti, riducendo al minimo la necessità di prendere ascensori e scale.

Questo stimolo agli spostamenti, correlato alla grande varietà degli ambienti, fa capo ad una precisa strategia, innanzitutto, di AON e, poi, progettuale, atta a stimolare uno stile di vita più sano e dinamico, sfruttando le dimensioni dell'edificio a beneficio dei suoi abitanti.

L'intero ecosistema è progettato sull'accompagnare, anziché obbligare, sul far vivere in prima persona, anziché raccontare.

Tutto abilitato dalla datificazione dell'esperienza che qui, in estrema sintesi, genera un microcosmo virtuoso incentrato sul DNA di AON. Un esempio che AON intende esportare in molte altre sue sedi nel mondo.



Intervista

Giancarlo Baglioni

Chief Operating Officer,
AON Italia

**“L'ufficio si trasforma in uno spazio di 'scambio'.
Le sedi aziendali devono diventare luoghi più belli da vivere,
così da attirare le persone e farle interagire al meglio.”**



Cosa è successo in questi mesi, cosa avete sperimentato?

In questi mesi ho avuto modo di pensare, faccio parte di un progetto interno che si chiama "New Better" che consiste nel ragionare e definire un nuovo modo di essere e lavorare per la nostra azienda. Ho cominciato a concentrarmi su alcuni temi, come ad esempio il **lavoro da casa**. A mio avviso si tratta di una pratica non ancora ottimizzata, e su questo sto cercando di costruire delle progettualità per il futuro perché, anche quando l'epidemia sarà passata, continueremo a lavorare da casa.

Secondo me, questo avverrà almeno per il 40% del tempo (ovviamente questo discorso vale per coloro che non hanno vincoli industriali di produzione e presenza). Quindi, bisogna capire come rendere confortevole il lavoro da casa e garantire e creare di nuovo il contatto con le persone.

In questi mesi, abbiamo fatto degli esperimenti tra i nostri collaboratori.

Ad esempio, abbiamo creato delle "aree break digitali", dei veri e propri

spazi digitali di incontro permanenti e non a invito. Quando una persona fa pausa e beve il caffè a casa, può entrare in questi spazi virtuali dove trova altri colleghi che sono lì fare un break. Stiamo pensando di creare circa 15 di questi spazi virtuali permanenti, ognuno con un tema diverso, come ad esempio le vacanze, la famiglia, e per aiutare a rompere il ghiaccio così come permettere l'aggregazione tra persone con interessi diversi.

Ci dobbiamo preparare a creare un ponte tra chi è a casa e chi è in ufficio: per esempio, in ufficio si potrebbe predisporre una videocamera fissa, per permettere anche a chi è in presenza quel giorno di poter entrare nello spazio virtuale, permettendo allo stesso modo da casa il collegamento con le aree break di diversi uffici (Milano, Bari, ecc.).

Questa idea è ora in fase di test, e sta già raccogliendo feedback positivi. È qualcosa di cui tutti sentono il bisogno.

Oltre agli spazi break permanenti, vogliamo creare anche degli spazi a chiamata/invito, come ad esempio luoghi per “pranzare insieme a distanza” da organizzare con i colleghi che sono casa. Ognuno nella sua casa si collega e mangia in compagnia virtuale di altri colleghi.

Ci stiamo concentrando anche su una versione più focalizzata sulla parte professionale, in cui i manager sono disponibili a spazi virtuali dedicati a domande e risposte da parte dei collaboratori. In questo caso stiamo pensando a gruppi più ristretti, di massimo 10 persone con accesso libero, che possano avere circa 15 minuti a disposizione per fare domande e dialogare su temi specifici o aperti, a seconda del momento o del contesto. Una soluzione simile può essere organizzata per favorire l'incontro con i colleghi nuovi.

Stiamo inoltre lavorando anche ad una soluzione simile per incontrare i clienti. Ad esempio l'organizzazione di eventi culturali, che attualmente sono gestiti one-way/top down e in cui solitamente si utilizza una presentazione, seguita da una sessione Q&A.

Questo genere di experience potrebbe essere trasformata in incontri virtuali più informali, su temi di interesse generale (ad esempio, problematiche connesse alla salute) dando modo a chi è interessato di collegarsi e chiacchiere liberamente con uno o più referenti AON che si rendono disponibili.

Per questa ultima soluzione, non abbiamo ancora trovato la tecnologia adatta: le tecnologie e soluzioni che usiamo adesso sono pensate per avere un calendario, un relatore, ecc. Invece, per fare ciò che abbiamo in mente, servirebbe uno spazio più sociale, che offra le stesse sensazioni di quando si entra in un bar, con una modalità di interazione più libera, spontanea e informale.

La creazione di un legame tra lavorare in presenza in ufficio e a distanza in modo virtuale apre le porte all'opportunità di cercare i talenti in località dove di solito non cerchiamo e lasciarli lavorare da dove sono. Nel nostro campo, soprattutto per IT, Operation, Customer care posso lavorare da ovunque, senza necessità di spostarsi in sede.

L'esperienza di questi mesi ha favorito la comprensione e la familiarità dei nuovi mezzi digitali: quest'anno la nostra festa aziendale è stata fatta online. Prima c'è stata una parte plenaria con il messaggio della dirigenza e poi ci siamo divisi in breakout room per poter interagire più facilmente.

Tutti sono riusciti a collegarsi, a gestire le conversazioni, ad avere un buon collegamento video e audio, a curare lo sfondo. Ho visto una evoluzione fenomenale rispetto alla situazione precedente.

Un altro importante tema su cui stiamo riflettendo è quello **dell'orario** in cui produrre: deve diventare h24, 7 giorni su 7, ma nel rispetto della salute e delle scelte. Servono forme organizzative in cui si riconosce l'attività individuale libera e in cui la persona possa scegliere di lavorare quando vuole. Questo potrebbe portare ad una riduzione del traffico nelle città del 20-30%, o contribuire a risolvere il problema del traffico nelle ore di punta.

La combinazione di questi due temi trasforma l'ufficio in uno spazio di "scambio", non più uno spazio per svolgere attività individuale di back-office. In ufficio si fanno cose "comuni". Le sedi aziendali devono diventare luoghi più belli da vivere, così da attirare le persone e farle interagire al meglio.

Questo cambiamento di mentalità potrebbe avere ripercussioni su tutta l'economia, perché se i lavoratori di back office lavorano da luoghi diversi, si favoriscono anche le economie locali. Sono venuto in contatto con molte realtà che vedono il co-working come la soluzione per il futuro, un nuovo sviluppo, ma non credo sia una soluzione adatta per AON o per le aziende medio grandi.

Per AON non vorrei perdere il valore di rappresentanza e identità della sede aziendale in maniera esclusiva.

Il co-working può avere forse più senso per aziende più piccole.

C'è poi un'area più inesplorata nelle riflessioni per il futuro ed è costituita dall'"Altro": ciò che non è ufficio,

non è casa, non è un co-working ma un altro spazio o una situazione.

Essenzialmente, il VIAGGIO, ma per questo sarà necessario capire come evolveranno le cose. Quando la tecnologia consentirà di lavorare via voce dall'auto o ci saranno altre innovazioni collegate alla mobilità, a quel punto lo spazio dello spostamento potrebbe diventare un pieno tempo di lavoro.

Sempre nella categoria "Altro" si trovano tutte le situazioni temporanee: in vacanza, in albergo, dal cliente.

La riflessione qui è sull'identificare e creare i migliori strumenti per quelle situazioni non stabili o prevedibili in termini di dotazioni e connessioni (ho la rete, la presa elettrica, la luce e l'area giusta?).

Per queste situazioni "temporanee", oltre alle tecnologie, dovremmo pensare anche ai "comportamenti" per identificare e promuovere quelli consueti: ad esempio, non lasciare il computer in giro, attenzione a parlare di cose sensibili in spazi non aziendali, ecc.

Altro tema rilevante è quello del welfare: se l'azienda investe in migliori per il dipendente, ottiene un ritorno positivo. Sul mondo del **welfare** bisogna investire, l'investimento si ripaga in termini di risultato e di ritorno in engagement.

Ovviamente bisogna saper investire in quello che effettivamente la gente apprezza ed è utile.

Nella nostra esperienza, le persone di AON hanno molto apprezzato come l'azienda in questi mesi li abbia protetti e si sia presa cura di loro: tutti hanno gradito il fatto che AON ha chiuso la sede due settimane prima che fosse imposto dal governo, così come l'iniziativa di fornire il vaccino antinfluenzale. Queste idee hanno creato gratitudine e feedback positivo.

Nel futuro, ci si può aspettare che lavorare sulla creazione di una organizzazione più flessibile e meno gerarchica, che dia libertà al singolo, in cui le persone si aggregano in base alle loro preferenze e interessi, possa far ottenere risultati migliori all'azienda e creare un legame più forte con i suoi dipendenti.

L'esperienza di questi mesi è stata quella di un incremento di produttività e di risultati economici. La gente a casa produce (quest'anno i risultati sono migliori dell'anno scorso) nonostante un anno difficile per il new business.

La gente ha prodotto di più. Per impiegati di livello medio/basso era inefficiente lavorare in ufficio. Ora che lavorano da casa, le persone si sono rese anche più disponibili.

È indubbio che questo risultato è stato ottenuto grazie al nuovo modo di lavorare. Ci sono state anche degli effetti collaterali da affrontare: c'è stato un incremento di richieste di supporto psicologico. Quest'anno il servizio è stato raddoppiato, ma anche così le richieste sono state moltissime.

La nostra esperienza ci ha insegnato che sono state soprattutto le persone sole o che hanno fatto il lock-down da soli, così come i giovani sotto i 30 anni, quelli che hanno sofferto di più e che non vedono l'ora di tornare in ufficio.

Anche le famiglie numerose che vivono in spazi ristretti hanno vissuto momenti di stress. Bisogna fare una indagine strutturata di quali situazioni le persone hanno affrontato in questi mesi, per dare risposte adeguate alle diverse casistiche.

Cosa succederà agli spazi di lavoro nella vostra sede?

Noi abbiamo una nuova sede, già pensata per le nuove logiche, che ad oggi è stata usata pochissimo. Ma una nuova mentalità si è fatta strada, grazie anche all'esperienza di questi mesi. Nessuno parla più di "mio ufficio", il mio desk, la mia area. I nuovi spazi e la nuova impostazione sono stati compresi anche grazie all'esperienza di questi mesi.

La cultura di non dover andare in ufficio per forza si è già diffusa.

Per il rientro nel 2021 avremo spazi desk per il 40% in meno rispetto alla popolazione aziendale, e a tendere questo valore potrebbe crescere fino al 60%, lasciando più spazio alle aree di socializzazione, per il lavoro in team, la collaborazione.

Per il futuro, un altro cambiamento di mentalità sarà nella relazione con il cliente: da una logica in cui il cliente "vuole riceverci", ad una logica in cui il cliente verrà nei nostri spazi, e li utilizzerà anche per lavorare in smart working dalla nostra sede.

L'ufficio sarà, a tutti gli effetti, un punto di incontro, non solo tra dipendenti, ma anche tra dipendenti e soggetti esterni come clienti o i partner.

Intervista

Alberto Bigi

Chief Innovation & Development Officer,
Sorgenia

**“Per il futuro una nuova sfida sul modo di lavorare:
comprendere come lavorare davvero in maniera asincrona anche
su task condivisi e come garantire la perfetta ibridazione
tra chi è in presenza e chi invece sarà da remoto.”**



Ci racconta un po' la vostra esperienza di questi mesi?

Abbiamo fatto smart working molto spinto, ci sono stati elementi di forza e di debolezza.

Per quanto riguarda i primi, abbiamo capito che lavorare a distanza funziona, la flessibilità di fatto c'era già, ancor prima dell'emergenza sanitaria lavoravamo senza dover rispettare un orario fisso e rigido.

La flessibilità reale era già presente in azienda. L'altro elemento fondamentale è la FIDUCIA, e siamo un'organizzazione che aveva già lavorato su questo tema e spinto modi di lavorare basati sulla fiducia in modo capillare.

Questa combinazione di flessibilità e fiducia ha funzionato bene: i team hanno lavorato in modo autonomo e non abbiamo mai avuto ansia di controllo da parte dei manager. Invece, ci sono altre due cose su cui stiamo facendo considerazioni perché hanno mostrato criticità.

1.

Il rischio di burnout delle persone: in questi mesi siamo stati tutti davanti al video per 10 ore al giorno, tutte le normali attività che facevamo si sono trasformate in appuntamenti in agenda con scadenza pressanti di mezz'ora in mezz'ora. Questa situazione la si è vista un po' a tutti i livelli, forse un po' meno a livello alto, dove sei meno pressato dagli appuntamenti e hai più tempo per scambio e pensiero.

Come risolvere questa situazione? Ancora ci stiamo ragionando.

Si possono mettere in atto soluzioni basilari, come convincere le persone a inserire delle pause in agenda, ma non sono sicuro che questa sia una vera soluzione.

Una soluzione più definitiva, ma più complessa da fare propria, è il passaggio a lavorare in asincrono e, quindi, in modo realmente smart e svincolato: io

lavoro alla mia presentazione o documento quando voglio, e poi ti lascio il materiale per quando vorrai lavorarci tu.

Noi ancora lavoriamo molto sincronizzati. Per le funzioni più operative, una soluzione che stiamo valutando è quella di creare momenti per partecipare a progetti più strategici in cui dare un contributo più legato al pensiero, ai fini di ingaggiare maggiormente tali funzioni e dare anche momenti di pausa all'operatività pressante

2.

Un altro tema importante è quello del lavoro ibrido: questa mescolanza di persone in presenza e in remoto non sempre funziona perfettamente.

Questo è un problema di cultura, di abituarsi e imparare a lavorare in questa modalità mista. Da una parte le persone in presenza devono imparare a non dimenticarsi dei colleghi in remoto, ma allo stesso modo i team che sono in remoto, non devono dimenticarsi di coinvolgere membri dei team che sono obbligati ad essere sempre in presenza.

Un possibile aiuto potrebbe venire dal chiedere ai leader di alternare il loro modo di lavorare, così da aiutare le persone a prestare attenzione ad entrambe le modalità di interazione e all'alternanza fisico-virtuale.

Cosa succederà nel futuro? Avete già dei piani?

Faremo sharing sicuramente e ci spingeremo verso un modello ibrido, tutti saranno liberi di lavorare dove vogliono, manterremo la sede come centro di gravità delle attività e come centro di identità.

Non vogliamo diventare una società di lavoro diffuso, che non ha riconoscibilità in una sede. Noi vogliamo mantenere una identità forte dal punto di vista della sede fisica, ma spingere molto sulla flessibilità: le persone possono e potranno lavorare da dove vogliono. Ma dovremo anche fare in modo che la gente abbia voglia di venire, anziché costringerle a venire, far sì che ne abbiano davvero voglia...

Ovviamente non ora, non in questo momento con l'emergenza sanitaria in corso: in questo periodo, la gente può venire in ufficio se ha bisogno, ma sempre con limitazioni di affluenza.

Nel futuro a tendere, come fare venire le persone? Rendendo "figo" il fatto di venire in ufficio. Esso deve diventare un po' meno un posto in cui si lavora da soli (ad esempio per la preparazione di un documento o scrivere e-mail, ecc.), spingendosi invece verso un luogo per le attività creative, attività in agile, brainstorming, che funzionano meglio in presenza. L'ufficio dovrà ospitare tutte le attività in cui le persone si divertono, stando insieme nel creare e lavorare in team. E poi anche attività più tradizionali come i feedback: vogliamo che avvengano fisicamente.

Ci piacerebbe fare anche gli staff meeting in presenza.

Se l'ufficio diventerà sempre più sinonimo di aggregazione, anche gli spazi andranno cambiati e adattati per questo: ad esempio meno postazioni di lavoro tradizionali, ma più aree agile e luoghi per lavorare insieme.

Queste, ad oggi, sono tutte idee, su cui stiamo ragionando e su cui ci stiamo interrogando, per vedere e capire se e come metterle in atto.

Capitolo 5

L'impatto delle nuove generazioni negli ambienti di lavoro: *Continuous Learning* ed employability

5.1 Generazioni a confronto nel workplace

Per anni si è parlato di Millennials, adesso l'attenzione è invece rivolta ad una nuova e diversa generazione, la Generazione Z. Per tempo si è discusso su che nome darle, da I-generation a Post-millennials. Il nome attuale deriva da un contest che Usa Today lanciò nel 2012, raggruppa i nati dal 1996 al 2010.

Per anni si è parlato di Millennials, adesso l'attenzione è invece rivolta ad una nuova e diversa generazione, la Generazione Z. Per tempo si è discusso su che nome darle, da I-generation a Post-millennials.

Il nome attuale deriva da un contest che Usa Today lanciò nel 2012, nome che raggruppa i nati dal 1996 al 2010.

Perché per chi progetta la Worksphere™ (tutto quello che è attorno al mondo del lavoratore, partendo dalla sua esperienza educativa e formativa) queste analisi sono fondamentali?

I comportamenti della società, dei gruppi di persone, e delle generazioni (una modalità un po' forzata che mette insieme attitudini similari per persone nate negli stessi periodi storici) hanno sicuramente delle conseguenze sulla progettazione degli spazi in generale, così come sugli spazi di lavoro.

¹
<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

²
https://www.steelcase.com/content/uploads/sites/15/2015/02/Issue_65_EN-asia.pdf

Per dare un'idea di quanto forte può essere questa affermazione, può essere interessante ricordare il lavoro dell'antropologo Hofstede¹ con l'individuazione delle dimensioni culturali che descrivono le diversità nelle rispettive nazioni.

La multinazionale Steelcase nel 2012, pubblicò un interessante articolo che provava a mettere in relazione questi parametri culturali con il progetto della sede lavorativa².

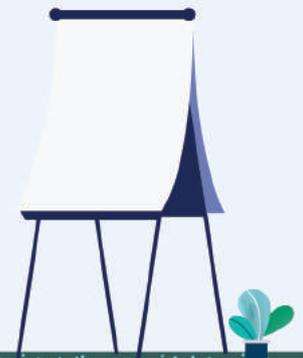
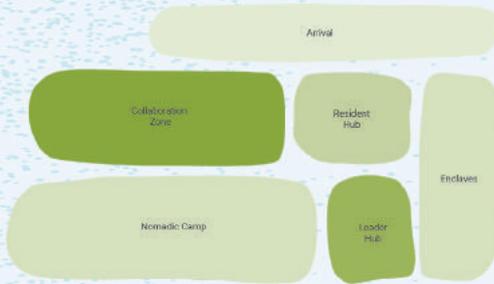
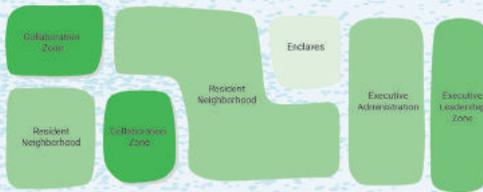
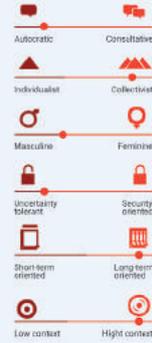
I parametri misurano ad esempio la distanza dal potere, la tendenza verso l'individualismo la spinta verso la creazione di una collettività, misurano la tendenza di una società ad essere più maschile, quindi attenta alla crescita di carriera, piuttosto che femminile, avendo attenzione invece verso famiglia e work life balance.

I parametri misurano inoltre la gestione dell'incertezza, così come la capacità di una società di avere obiettivi a corto o a lungo termine, infine l'inclinazione nell'essere tolleranti e indulgenti rispetto al rigore del chiudersi in un sistema di rigide regole.

Come si rispecchia questo nella progettazione degli uffici? La correlazione che Steelcase prova a fare studiando i trend progettuali nelle diverse nazioni, traccia delle guidelines.

Una società particolarmente autocratica ad esempio ma orientata alla collettività avrà nei suoi uffici grandi spazi dedicati a tutto il team dei dipendenti, così come spazi chiusi e riservati per la C-suite.

Una società invece che non ha una così grande distanza dal potere, avrà spazi tendenzialmente condivisi e ben bilanciati tra la necessità di privacy e la necessità di collaborare.



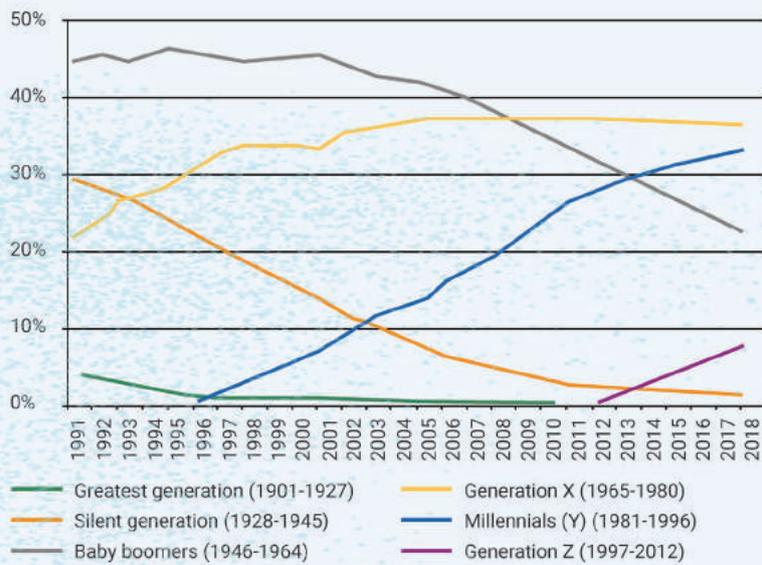
Allo stesso modo, comprendere le attitudini generazionali, le loro differenze, vuol dire comprendere che tipologia di spazi disegnare per loro rispondendo alla richiesta a cui spesso ci ritroviamo a dover far fronte: «disegnami degli spazi che ci aiutino ad attrarre e a trattenere i talenti».

Una richiesta che oggi si complica maggiormente a seguito dell'impatto del COVID-19 e del forte ripensamento che le sedi lavorative stanno subendo a fronte di una distribuzione massiva di remote e smart working .

In un ufficio ci ritroviamo a veder coesistere diverse generazioni, dai Babyboomers alla Generazione X, alla generazione Y (Millenials). Si parla di circa 61 milioni di persone appartenenti alla Generazione Z nel 2018 pronte ad aggredire il mercato lavorativo degli Stati Uniti.

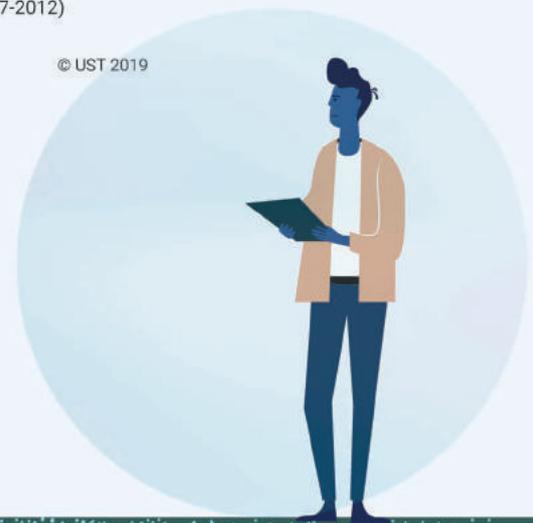
In Italia gli appartenenti a questa generazione sono 8.8 milioni e nel 2018, 1 milione era già entrato nel mondo del lavoro (dati Istat).

Active population per generation, 1991-2018, in %



Source: UST - Swiss Labour Force Survey (RIFOS) 1991-2018

© UST 2019



La filmografia in particolare ci aiuta in maniera immediata a raccontare come le diverse generazioni (e le diverse epoche) impattavano sul design delle sedi lavorative.

I Babyboomers hanno vissuto un'epoca in cui l'ufficio chiuso era rappresentativo di un potere acquisito in azienda e più l'ufficio era prestigioso, più questo era vero.

La parodia fantozziana è iconica sul tema, una parodia che, non senza una certa amarezza, ancor oggi spesso sfocia nella realtà.

Si pensi anche ai film americani che raccontavano un layout basato sull'open space centrale (dedicato agli operativi e alle segretarie) e gli uffici chiusi disposti sui lati dell'impianto spaziale, dedicati ai manager, affinché potessero godere della miglior luce diretta e della giusta privacy.

Con l'avvento della generazione X, l'ufficio si trasforma per far spazio all'Activity Based Working, un sistema organizzativo che fonda la progettazione degli spazi sullo studio delle attività quotidiane sul diverso livello di privacy necessario per svolgerle, allontanandosi un po' dal concetto di funzione aziendale e lavorando in maniera più "trasversale" rispetto all'organigramma. La generazione Y, invece, rompe i paradigmi.

Nel film "i stagisti" di Shawn Levy, i protagonisti entrano nel mondo lavorativo di un campus Google.

Libertà e flessibilità nella giornata, nei ruoli e nelle attività si ripercuotono sulla concezione degli spazi.

Parlando di Google, la "giocosità" e il "wow effect" diventano rappresentativi di questo, forse in maniera spropositata, perché flessibilità non vuol dire necessariamente sfarzo e divertimento.

Ripercorrere questi temi è importante per capire come si lavora oggi, come sono abituate le diverse generazioni e quali sono le immagini ormai condivise nell'representare gli uffici.

Il trend che questa storia ci racconta è un sempre più alto livello di flessibilità nella gestione del proprio task, sia in termini di tempi che di spazi.

Questi ultimi quindi, più che contenitori di attività, diventano stimolatori di una experience, il che rende unico ogni spazio così come il racconto di ogni azienda che ha necessità di un loro ripensamento.

La sfida contemporanea, ampliata dalla Pandemia e dall'implementazione del remote working, è quella di cercare di comprendere come evolverà la concezione spaziale nell'immediato futuro, cercando di concentrarsi sulla generazione Z, tracciando una sorta di identikit e cercando di mettere in evidenza quello che può avere un impatto sulla progettazione.

La Generazione Z ha comunque molto in comune con la generazione precedente.

Il tema della flessibilità, fondamentale per entrambe le generazioni. Impossibile pensare di tenere fissi e seduti alla stessa postazione di lavoro un Millennial o un Gen zeers per le otto ore lavorative.

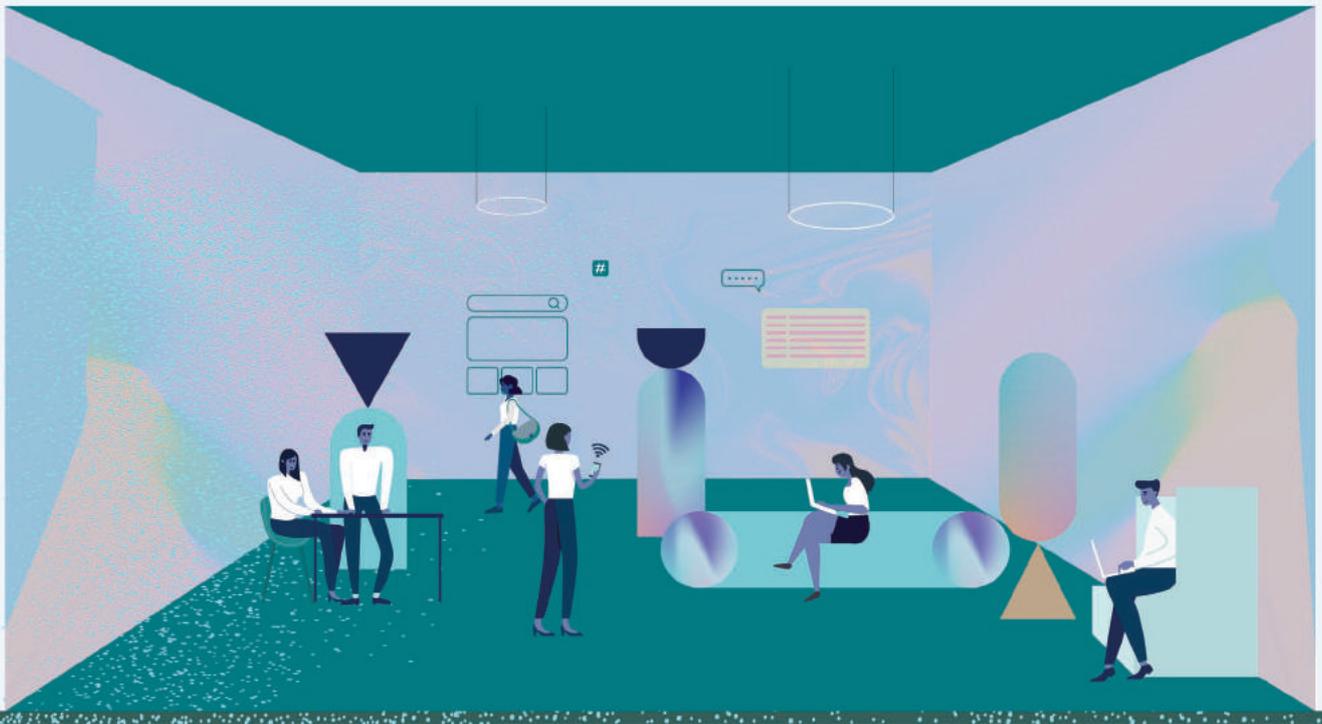
Hanno necessità di variare costantemente la postazione o il luogo di lavoro.

Secondo una survey condotta da Deloitte nel periodo di luglio 2020, che integra anche le informazioni derivanti dal remote working in fase di lockdown,

in Italia le nuove generazioni hanno necessità che il lavoro da remoto diventi il «new normal», garantendo però anche una componente umana importante.

Queste giovani generazioni dimenticano il confine tra il loro lavoro e la vita domestica e sono disposte a lavorare sodo, questo però deve avvenire in condizioni flessibili³.

³
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>



Nella gestione delle nuove generazioni sarà inoltre necessario integrare nei normali sistemi l'utilizzo di app e social e altre modalità immediate di risposta.

La progettazione quindi dovrà necessariamente andare in parallelo sui due fronti al fine di offrire la migliore experience possibile nella fruizione di uno spazio di lavoro.

Nonostante però i Gen zeers siano nativi digitali, secondo una ricerca portata avanti da Forbes, essi necessitano dell'interazione umana al lavoro. In effetti, il 90% della Generazione Z riferisce di volere una qualche forma di elemento umano inserito nel proprio lavoro e nelle interazioni di team.

Ciò significa che un luogo di lavoro deve costantemente integrare all'aspetto tecnologico un tocco di connessione umana.

Ad esempio, sarà necessario capire come integrare chi lavora da remoto e chi invece sarà in presenza in ufficio, garantendo una experience immersiva e umana per chi è lontano e chiara e semplice per chi sarà in presenza.

Le nuove generazioni apprezzano particolarmente chi offre la possibilità di aggiungere competenze e svilupparsi sia professionalmente che personalmente.

Sarà necessario quindi dotarsi di questo genere di sistemi e immaginare di dare la possibilità a livello di tempo (ma anche a livello di spazio) di poter portare avanti una propria idea o un proprio business.

Insieme al proprio manager, le nuove generazioni avranno necessità di costruire il proprio percorso di carriera e averne chiara visibilità, mantenendo dei feedback costanti.

4
<https://www.gensler.com/research-insight/workplace-surveys/us-work-from-home-survey/2020>

È vero che la Generazione Z ha volontà di mantenere la possibilità di lavorare da remoto e in smart working (e questo vale comunque per tutte le generazioni), ma è anche vero che le nuove generazioni sono quelle che maggiormente hanno necessità di trovare nel proprio posto di lavoro un mentore da cui imparare.

Secondo un survey promosso da Gensler negli Stati Uniti durante la pandemia⁴, soprattutto le nuove generazioni hanno sofferto la lontananza dall'ambiente di lavoro.

Essi hanno necessità di avere scelta e flessibilità, ma più di tutti cercano negli spazi e nell'organizzazione aziendale la possibilità di crescere.

Se immaginiamo quindi quali possano essere le attività da mantenere nella progettazione delle sedi future, sicuramente mentoring e recruiting saranno necessarie.

L'ufficio del domani, oltre ad essere iperconnesso e ad avere una forte componente spaziale comunicativa dei propri valori, dovrà offrire una experience intuitiva e innovativa.

Ospitare le nuove generazioni vorrà dire offrire un LAB, un laboratorio da cui poter apprendere e in cui sperimentare eventualmente anche le proprie idee, senza limitazione di regole o orari.

Su questi temi, la società THE ADECCO GROUP ha voluto sperimentare nel 2020 con la creazione del PHYD Hub in via Tortona a Milano, uno spazio fisico a supporto dell'idea digital PHYD.

Uno spazio per studenti e lavoratori che cerca proprio di lavorare sui temi precedentemente espressi: valorizzare il capitale umano con le nuove skill richieste dalla costante trasformazione del mercato del lavoro, attraverso la creazione di una community dedicata all'apprendimento continuo e alla contaminazione per esperienza.



Case study

**The greatest
adventure. You.
L'esperienza
al Phyd Hub
di via Tortona,
Milano**



**Phyd non è
uno spazio.
È una piattaforma.
Una piattaforma
che oscilla fra
esperienza fisica
e digitale senza
soluzione di
continuità**

Lo scopo di Phyd, come già accennato, è di supportare e guidare neolaureati e professionisti attraverso processi di formazione e riqualificazione (*upskilling* e *reskilling*), che possano **incrementare il proprio indice di occupabilità** (o employability index), ossia l'appetibilità che loro figura professionale ha sul mercato.

Il nome Phyd deriva dal fatto che è un luogo cosiddetto phygital, ossia in cui l'esperienza degli utenti oscilla di continuo fra fisico e digitale (Phy + D), ma Phyd sta anche per nutrimento (*to feed in inglese*).

Nutrimento della mente, della carriera e del corpo. Prima di addentrarci nel racconto del progetto però, vale la pena partire dal Perché. Perché Phyd esiste, perché doveva essere un luogo fisico, oltre che digitale? Tutto parte da un'urgenza chiamata *Continuous Learning*.

1
J. Halliday, in
International
Encyclopedia of
Education (Third
Edition), 2010

Il *Continuous Learning*

La ragione per cui Phyd esiste è, infatti, proprio il fenomeno che prende il nome di *Continuous Learning* o *Lifelong Learning*. Questo fenomeno non si può dire originale della nostra epoca ma, anzi, risale a quasi un secolo fa, quando, negli anni '30 veniva coniato in riferimento alla necessità di aggiornamento professionale da parte degli operai che si cimentavano con le sempre più frequenti innovazioni industriali.

Nell'arco dei decenni il suo significato evolve insieme alla visione sempre più "umanista" del mondo del lavoro divenendo, a cavallo degli anni '60-'70, sinonimo di formazione alternativa all'istruzione scolastica, considerata troppo limitata nel tempo e nelle modalità (Dewey, 1966 – UNESCO, 1972¹).

Con l'ingresso nel nuovo millennio, torna a ricoprire un ruolo sempre focalizzato sul pensiero organizzativo, come abilitatore di adattabilità e occupabilità, ossia di una maggior realizzazione in ambito lavorativo.

Ciò che accade oggi, con l'inseguimento di una crescita economica continua e un'innovazione esplosiva, è che il mondo del lavoro e le professioni siano sempre più cangianti. Evolvono di continuo escludendo, senza mezzi termini e con crescente frequenza, chiunque non sia sufficientemente resiliente.

È qui che le organizzazioni stesse sono tornate a ricoprire un ruolo primario nel supportare questa esigenza dei loro collaboratori, di un continuo aggiornamento tecnico e attitudinale.

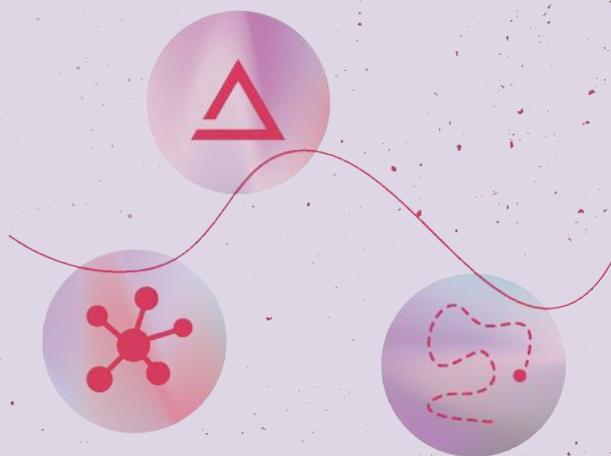
Sempre di più si rendono conto che offrire loro opportunità di crescita (e come opportunità intendiamo la gestione di tempi e spazi e di servizi dedicati) è un approccio *win-win* che all'organizzazione restituisce un ritorno sull'investimento in termini di competitività, attaccamento al brand e soddisfazione del proprio capitale umano.

Phyd, The greatest adventure. You.

Ecco perché Phyd è aggiornata in real time sui trend del mercato del lavoro e ad una sessantina di piattaforme di MOOCs² fra cui seleziona i corsi più idonei a soddisfare le tue necessità di crescita. Il servizio offerto dalla piattaforma Phyd si svolge in tre fasi.

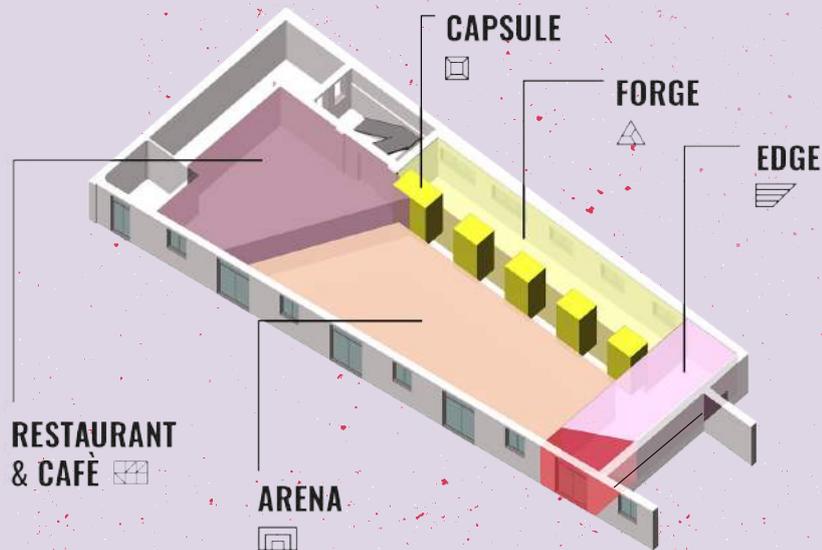
Siccome Phyd è, per sua natura, una piattaforma *phygital*, ossia in cui gli utenti vivono un'esperienza ibrida fra mondo digitale e fisico senza soluzione di continuità, nell'immaginare che forma potesse avere la sua sede fisica (*Phyd Hub*) la scelta più naturale ci è sembrata una mappa.

² Massive Online Open Courses
https://en.wikipedia.org/wiki/Massive_open_online_course



Una mappa di una cosiddetta realtà alternata, ossia, in cui gli spostamenti e le azioni che avvengono all'interno dell'Hub siano indotti da sfide virtuali e, viceversa, in cui il valore del tuo profilo virtuale venga accresciuto da azioni vissute nel mondo fisico come il superamento di sfide, la raccolta di oggetti di valore e nutrimento, le relazioni in-tessute. Le tre fasi citate e tutti gli step che le compongono, possono essere attivate sia dall'app che nello spazio fisico stesso.

Ma, per rispondere all'esigenza sempre più impellente della *Generazione Z* (vedi Cap 5.1), e di tutti gli altri, appena il pericolo del COVID-19 rientrerà, è nella sede di via Tortona che, comunque, l'app ti spinge a svolgere le parti operative e relazionali del percorso (speeches, corsi, workshops, confronti con i tutor, relazioni con compagni e mentori, etc). Perché è nelle relazioni che il percorso di crescita si rivela nel suo senso più profondo di abilitatore sociale e professionale.



Qui la tua avventura si svolge attraverso una serie di ambienti che incarnano le fasi stesse della tua crescita.

L'EDGE funge da limbo, da membrana, fra il mondo esterno fisico e quello interno, la piattaforma phygital.

Qui, una volta superato l'ingresso, un portale di un futuristico metacrilato, ci si ritrova in un limbo immersivo ed etereo, generato solo da colore e suoni, in le dimensioni della stanza tendono a sparire, mentre vista e udito vengono ingaggiati in due tipi di narrazioni:

- narrazione razionale, con informazioni testuali animate che ti incuriosiscono in base al tuo profilo, proponendoti eventi dal palinsesto dell'Hub;
- narrazione emozionale, fatta di luci cangianti e voci localizzate che raccontano esperienze dirette di coloro che, da questo mondo ibrido, ci sono già passati.

Oltrepassato l'Edge, ci si trova davanti un corridoio, che altro non è che la fisicizzazione del proprio percorso formativo attraverso ben 11 materiali e diverse forme che, come solidi metafisici, galleggiano davanti a noi intersecando il percorso per invitarci a scegliere come cominciare il nostro viaggio.

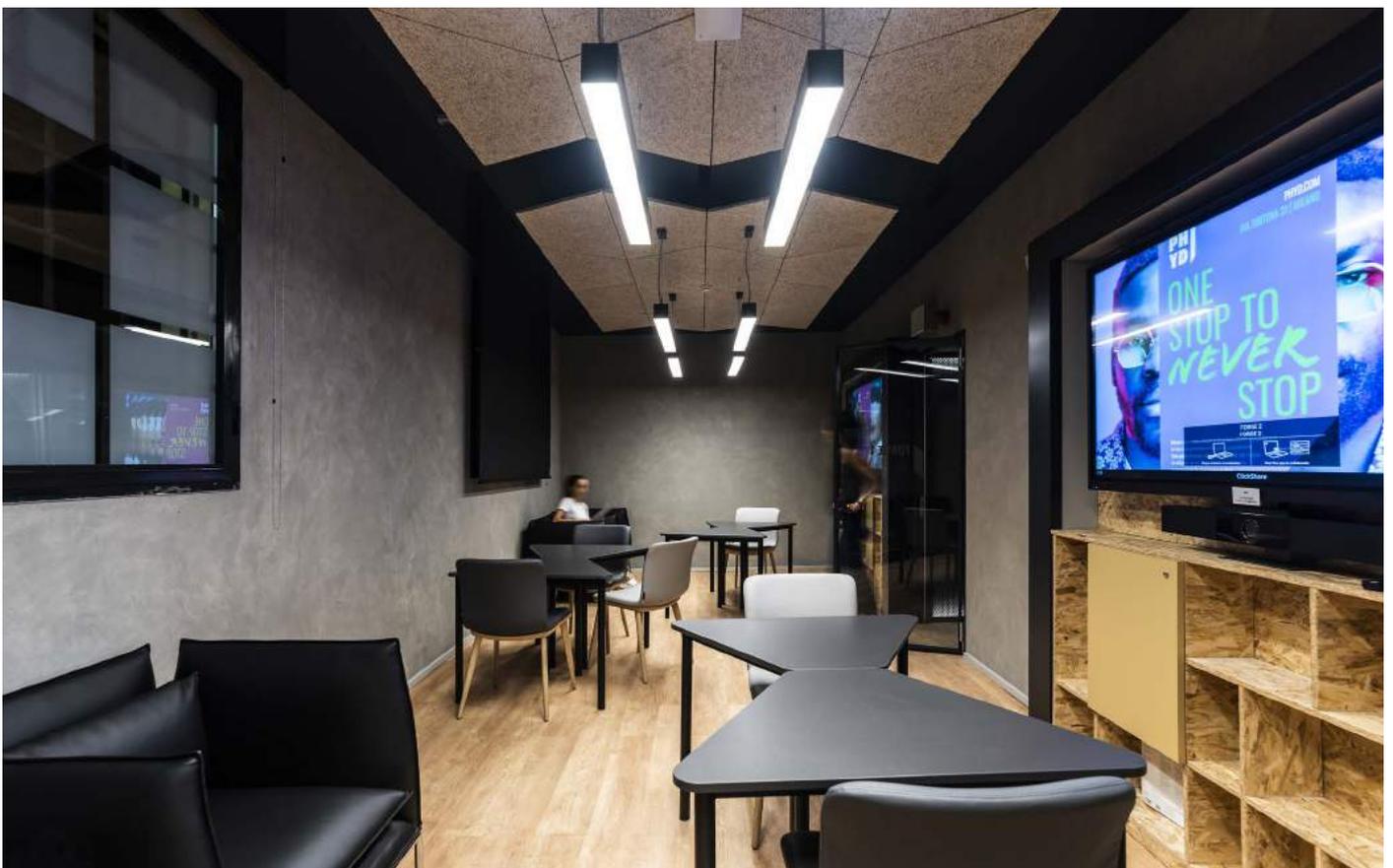


Le **CAPSULES** richiamano le luci cangianti dell'EDGE ed invitano l'utente ad un primo passo conoscitivo più intimo, con la piattaforma.

Qui si può svolgere l'assessment con tutor remoto o attraverso una innovativa metodologia in Realtà Virtuale che, nell'arco di un'intensa mezz'ora di esperienza, riesce a tracciare il tuo profilo in termini di hard e soft skills.

Le **FORGE** è il luogo adibito a "forgiare le proprie armi" ossia apprendere le abilità (skills), hard e soft, che ti serviranno per affrontare le sfide professionali del futuro. In questo ambiente iperflessibile e digitalizzato, avviene la formazione individuale e di gruppo.

Quella che ti prepara al prossimo schema del gioco, che si svolgerà proprio nell'ambiente che puoi scorgere al di là del corridoio, grazie a dei portali trasparenti.



L' **ARENA** è il tanto agognato ambiente di arrivo delle connessioni, in cui testare le tue abilità e mettere in pratica le tue skills, attraverso il confronto con altri phyers e professionisti eccellenti.

In questa area, anch'essa estremamente flessibile e adibita a studio televisivo per trasmettere qualunque contenuto, live e non, alla piattaforma Phyd, avvengono eventi plenari, incontri con professionisti, TEDx, workshops ispirazionali, etc.



Il percorso, che non è lineare ma, di fatto, un ciclo continuo, in cui l'utente si trova a vivere la sua avventura personale (aka il suo percorso formativo customizzato), ricalca esattamente i tre livelli dell'app ma, in più, è completato da due ambienti che non potrebbero esistere al di fuori della realtà fisica:

il **RESTAURANT/CAFE**, dove la metafora del nutrimento viene esplicitata, come alternativa culinaria di qualità nell'ambito zona Tortona;

Il **NEXT LEVEL**, l'area dedicata agli eventi aziendali che, come un next level della tua avventura professionale, comincerai a frequentare quando il tuo percorso si realizzerà nel tuo ingresso o rinnovato inserimento nel mondo del lavoro.



Intervista

Gianfranco Chimirri

Global HR Director, Unilever

“Per l’ufficio del futuro, immagino un modello ispirazionale come quello delle Startups, nelle quali gli spazi sono dedicati ai team e si cerca di creare ecosistemi per cui si favoriscono gli incontri tra artisti e sviluppatori in una sorta di laboratorio del futuro ‘lavoratori’ come ‘worksumer’, e dovremo dare le giuste ragioni per invogliarle a venire in ufficio.”



Durante la quarantena, la vostra azienda ha lavorato a distanza? In che percentuale rispetto alla popolazione aziendale? È stato qualcosa di nuovo o avevate già avviato qualche progetto di smart working o di lavoro da casa?

Unilever è un'azienda che ha abbracciato una politica di reale smart working già da più di 10 anni, anche in Italia, così come nel Nord America e in ambito nord europeo. In Italia più del 40% dei dipendenti prima della pandemia lavorava secondo dinamiche "agile", una mentalità lavorativa ritenuta normale e che ha facilitato il momento in cui si è dovuti passare al lavoro da remoto durante il lockdown. Tant'è che, se si parla di produttività, non c'è stata nessuna riper-

cussione, e questo addirittura a livello mondiale. L'azienda basa il suo modo di lavorare sulla cultura della performance, allontanandosi fortemente dall'idea del controllo fisico per monitorare i risultati dei propri dipendenti.

Già 10 anni fa, Unilever aveva come slogan "il posto di lavoro non è dove sei, ma è quello che fai".

Sicuramente ci sono stati degli aspetti critici legati soprattutto a diverse culture e diverse abitudini.

La conduzione esclusivamente a distanza nelle dinamiche virtuali ha comunque reso difficoltosa la gestione delle proprie risorse da parte dei managers. In presenza è possibile accorgersi emotivamente di dinamiche poco comprensibili via call. In questo momento è importante dare sostegno ai managers attraverso sistemi più sofisticati per colmare il gap emotivo, empatico che la distanza va a creare.

Se si dovesse pensare ad uno scenario per il futuro, cosa immaginate che questa esperienza vi lascerà in eredità? Immaginate grandi cambiamenti oppure una realtà che tornerà come quella a cui eravate abituati prima?

All'interno della cultura molto spinta "People oriented" di Unilever, ovviamente come tutte le aziende stiamo pensando al futuro e ci stiamo interrogando su quale sarà il destino dell'ufficio.

Uno dei modelli apprezzati è quello di creare un luogo che assomigli ad uno Starbucks, cercando di dare una ragione a chi deve recarsi in ufficio per farlo.

È importante considerare che l'esperienza che si vive in ufficio è importante, poiché continua a rimanere il centro e il fulcro dell'azienda. Il workplace è in grado di creare valore, non ci si reca in esso soltanto perché si ha voglia di uscir di

casa e cambiare setting (e anche questa può essere una valida ragione).

L'ufficio offre possibilità di contaminazione, di collaborazione, di esprimere la propria creatività e di lavorare sull'innovazione. Quello che manca fortemente in questo periodo, venendo meno la possibilità di recarsi in uno spazio rappresentativo dell'azienda, è la possibilità di lavorare in team, e i team hanno spesso bisogno di stare insieme.

L'ufficio offre la possibilità di creare legami emotivi molto forti che influiscono sulle performances.

Un altro modello ispirazionale deriva, a mio avviso, dalle Startups, nelle quali gli spazi sono dedicati ai team e si cerca di creare ecosistemi per cui si favoriscono gli incontri tra artisti e sviluppatori in una sorta di laboratorio del futuro.

Non può mancare l'angolo food, da sempre attivatore di importanti dinamiche (motivo per cui facevo riferimento anche al modello "Starbucks"), lasciando lo spazio libero e dando la possibilità di poter decidere dove lavorare.

Quali sono state le cose che più vi sono mancate in Unilever della vita in ufficio?

L'ufficio è un simbolo per l'azienda e le culture si basano sui simboli e vivono di cose che ti fanno sentire parte di una cultura o di un qualcosa più grande.

L'ufficio aiuta a costruire il senso di appartenenza e il senso di identità di una cultura aziendale e proprio su questo, in questo periodo, stiamo particolarmente soffrendo.

I ricordi che si hanno della vita in ufficio sono per la maggior parte legati a momenti di aggregazione con i colleghi e a rituali consolidati che si vivono insieme al proprio team.

Una delle cose che mi ha fatto maggiormente soffrire, ad esempio, è stato dover salutare i miei colleghi da remoto quando ho dovuto cambiare location lavorativa.

Sono mancati quei momenti di vita aziendale in cui magari ci si alzava dalla propria postazione per soli 5 minuti, ma ti bastavano a farti sentire parte di qualcosa più grande.

Questo è quello che vuol dire creare senso di appartenenza, gli spazi possono aiutare in questo, andando a codificare una simbologia propria di una identità culturale.

Probabilmente, nonostante la forte attitudine delle nuove generazioni all'utilizzo della tecnologia e al preferire l'online rispetto all'offline, sono quelle che maggiormente hanno sofferto durante il lockdown.

L'ufficio aiuta nella socializzazione e buona parte della vita anche fuori dalle ore lavorative, continua poi magari facendo un aperitivo con i propri colleghi, un rituale tipico per le generazioni più giovani.

Come immaginate l'ufficio del futuro per Unilever?

C'è sicuramente ancora incertezza nel definire una strategia precisa per il 2021, ma sicuramente ci sono delle strade tracciate.

Probabilmente le postazioni lavorative saranno ridimensionate del 50% o 60%, strutturando gli spazi in maniera diversa, eliminando quindi le scrivanie individuali e dando molto più spazio invece al lavoro tra team.

Andrò in ufficio prevalentemente perché devo portare avanti un lavoro con un team e ci sarà bisogno di incontrarsi fisicamente per creare delle sinergie che da remoto, sicuramente, è difficile attivare.

In sintesi, il modello del futuro sarà ibrido, nessuno lavorerà più 5 giorni a settimana in ufficio come credo nessuno farà altrettanto da remoto.

Ogni dipendente sceglierà la modalità "smart" più idonea a garantire il più alto livello di wellbeing possibile associato alla massima produttività.

Inoltre in Nuova Zelanda stiamo sperimentando per tutto il 2021 la settimana lavorativa di 4 giorni.

Il pilota, in collaborazione con una prestigiosa università locale, ci dirà se questo set up, come sembra, possa migliorare l'*engagement* e la produttività dei nostri collaboratori, con dati scientifici che possano supportare un'espansione del modello a livello globale.

La settimana lavorativa di 4 giorni potrebbe essere l'altra gamba (insieme con il modello ibrido) del futuro del workplace in Unilever.

Intervista

Monica Magri

Group HR and Organization Director,
The Adecco Group Italy

“La relazione tra colleghi valorizza lo scambio creativo e la possibilità di sviluppare idee e innovazione attraverso il confronto e lo stimolo reciproco che, se fatto di persona, è ben diverso che attraverso una piattaforma digitale. Questo capitale sociale e relazionale va valorizzato con tempi e spazi diversi da quelli presenti negli uffici attuali.”



Cosa hanno significato per Adecco questi mesi di lavoro remoto? Quali insegnamenti avete tratto e come sarà, secondo lei, il futuro del lavoro?

Questo 2020 è un anno da considerare eccezionale da ogni punto di vista, in quanto le necessità e l'urgenza legata al COVID-19 ci hanno di fatto forzato ad accelerare e a estremizzare tutta una serie di cambiamenti all'interno del nostro modo di lavorare e non solo.

Certamente questi mesi di lavoro in remoto "forzato" hanno avuto una spinta positiva al cambiamento e alla digitalizzazione, ma ci hanno anche fatto intravedere numerosi rischi legati ad un concetto estremo di "remotizzazione" del lavoro e delle conseguenze sul piano sociale e organizzativo.

Credo ci si debba innanzitutto ricordare che lo smart working, appunto diverso dal remote working, aveva delle

finalità ben precise e uno degli obiettivi principali era il raggiungimento di un reale work-life balance.

Per quanto riguarda Adecco Group, già prima dell'emergenza sanitaria, avevamo implementato un modello di smart working applicato in tutte le sedi e filiali Adecco da almeno due anni.

Quando quindi è arrivata l'emergenza, l'essere già abituati a lavorare in smart working ci ha consentito un immediato switch che ha permesso una sicurezza sul piano personale ma anche il mantenere un livello di produttività invariata su quello del business.

In particolare, tutti i nostri collaboratori erano già abituati a lavorare a distanza, con obiettivi molto chiari e

autonomia nello svolgimento dei propri task. Infatti il management per obiettivi e uno stile di leadership basato sulla delega e il feedback continuo sono temi fondamentali su cui le organizzazioni devono lavorare per far sì che possa avvenire un cambiamento vero e duraturo e non una semplice reazione ad un periodo di emergenza.

A livello generale, questa esperienza ha svolto il ruolo di acceleratore e ha consentito un'evoluzione di modelli e comportamenti organizzativi che prima erano in atto solo in realtà aziendali più grandi e strutturate.

È però necessario per il futuro consolidare questo cambiamento valorizzando tutte le best practice sperimentate durante questo periodo; a livello di stile di leadership e delle relative competenze manageriali, il gestire collaboratori in remoto o in team cosiddetti misti o comunque secondo modalità differenti dal passato, richiede competenze specifiche oltre che un costante aggiornamento di tools e strumenti digitali a supporto.

Sul piano delle Risorse Umane sarà fondamentale garantire quel concetto di work-life balance per prevenire il rischio di burnout anche attraverso un equilibrio tra lavoro in remoto e in ufficio. In ogni caso l'elemento che è mancato in questi mesi è il cosiddetto human touch e credo si sia dimostrato che il contesto lavorativo permette, oltre che la crescita professionale sul lato delle competenze, la costruzione di un importante capitale relazionale e sociale.

Non si deve banalizzare la relazione tra colleghi pensando solo al "caffè tra colleghi", ma valorizzando lo scambio creativo e la possibilità di sviluppare idee e innovazione attraverso il confronto e lo stimolo reciproco che, se fatto di persona, è ben diverso che attraverso una piattaforma digitale.

Se quindi da un lato avremo certamente un'evoluzione e un rafforzamento delle pratiche di smart working, dall'altra dobbiamo pensare che questo capitale sociale e relazionale va valorizzato con tempi e spazi diversi da quelli degli uffici attuali. Sempre più si andrà in ufficio per relazionarsi e trovare momenti inspiring e di reciproco scambio.

Dall'altro lato ci portiamo tante esperienze e nuove soluzioni che si sono rivelate molto efficaci nel periodo dell'emergenza ma che saranno utili anche per il futuro: ad esempio, per l'attività di training è stata sperimentata una nuova modalità di formazione fatta attraverso piattaforme digitali.

Questo ha consentito di aumentare il numero di persone che hanno potuto fruire dei contenuti ma soprattutto è aumentata la capacità di autosviluppo che sarà una delle leve principali per il futuro dei percorsi di crescita. In generale questo periodo ha stimolato una maggiore proattività aumentando l'autonomia e la delega nei rapporti tra capo e collaboratore.

Infatti i manager hanno dovuto rafforzare sicuramente la loro capacità di delega e di programmazione a distanza delle attività, assegnando priorità e dando feedback in modo diverso.

Ma sono anche diventati un punto di riferimento diverso anche su un piano di supporto empatico per l'intero team.

Ogni manager ha dovuto e dovrà sempre più sviluppare la propria capacità di ascolto e osservazione per identificare nuovi elementi di evoluzione e necessità del team di lavoro.

Capitolo 6

L'impiego dei materiali ai tempi del COVID-19

6.1 Salute e benessere in ufficio

Social distancing: distanti ma uniti

Molte aziende stanno pianificando il loro eventuale e tanto aspettato rientro in sede. Sarà sicuramente un rientro graduale per i vari motivi che stiamo conoscendo tutti: la diffusione del virus, l'efficacia dei vaccini, l'utilizzo scagionato dei mezzi pubblici, la disponibilità di strutture e soluzioni per i bambini, il numero delle postazioni disponibili in ufficio a valle delle nuove regole sanitarie e svariati altri fattori ancora da chiarire.

Questo rientro, oltre ai vari e articolati aspetti gestionali, sarà sicuramente accompagnato da una certa preoccupazione per gli aspetti di salute personale.

Il "social distancing" a cui siamo stati costretti, ma anche in qualche maniera abituati, risulta essere un concetto ambivalente. Serve da un lato a proteggerci dall'essere infettati ma anche a permetterci di svolgere le nostre abituali attività sociali e lavorative.

Abituarci a tenere una certa distanza, indossare le mascherine in qualsiasi luogo pubblico o mediamente affollato, salutare senza la vecchia e abituale stretta di mano – tutto questo ci permetterà di continuare con la nostra vita, sicuramente diversa da prima, garantendo un'importante riduzione di rischio di contagio del virus.

Quindi fisicamente ci allontaniamo l'uno dall'altro, ma socialmente stiamo commettendo un atto di rispetto nei confronti delle persone con cui interagiamo, creando una situazione dove la comune preoccupazione per la nostra salute non ci ha mai visti così socialmente uniti.



Smog e pandemia: esiste una correlazione?

Che l'attuale pandemia sia legata al deterioramento delle condizioni ambientali del pianeta e la distruzione degli ecosistemi è abbastanza assodato¹. Tanti studi stanno collegando inoltre l'inquinamento dell'aria e i potenziali effetti del particolato fine (PM) sia alla diffusione dell'epidemia sia a una peggiore prognosi delle infezioni respiratorie.

L'ipotesi di tante ricerche è che un'alta concentrazione di particolato (PM10, PM2.5) renda il sistema respiratorio più suscettibile all'infezione e alle complicanze della malattia da coronavirus².

La possibile interazione tra inquinamento e COVID-19 è anche suggerita dal fatto che l'esposizione all'inquinamento atmosferico aumenta il rischio di patologie respiratorie e infezioni acute delle basse vie respiratorie (ALRI) particolarmente in soggetti vulnerabili, quali anziani e bambini.

Siamo una generazione "indoor"

Come evidenziato in diversi report, trascorriamo più del 90 per cento del nostro tempo in spazi chiusi³ dove la concentrazione degli inquinanti nell'aria arriva spesso ad essere fino a 5 volte più alta rispetto all'aria esterna.

Pertanto, subiamo in modo ancora maggiore l'inquinamento dell'aria da PM2,5 che, dopo dieta, fumo, ipertensione e diabete, è uno dei fattori di rischio più importanti per la salute e ogni anno causa 2,9 milioni di morti premature in tutto il mondo⁴.

¹ <https://www.wwf.it/news/pubblicazioni/?52801/Pandemie-leffetto-boomerang-della-distruzione-degli-ecosistemi>

² <https://www.scienzainrete.it/articolo/inquinamento-atmosferico-e-COVID-19/rete-italiana-ambiente-e-salute/2020-04-13>

³ U.S. Environmental Protection Agency. 1989. Report to Congress on indoor air quality: Volume 2. EPA/400/1-89/001C. Washington, DC.

⁴ <https://www.stateofglobalair.org/report>



6.2 Materiali: verso una scelta ponderata e consapevole

Il ritorno al mondo del lavoro

Oltre ad analizzare il fattore di rischio relativo alla salute e alla diffusione del virus, i governi e le aziende dovranno fare i conti con una popolazione che da un lato non vede l'ora di tornare a svolgere le sue abituali attività ma dall'altro canto è molto più attenta e sensibile agli argomenti di salute e benessere. Nessuno sarà più disposto a rischiare la sua vita a nome della ripresa economica.

O meglio, tutti chiederanno le dovute garanzie e misure affinché il loro ritorno a qualsiasi attività lavorativa gli darà il senso di sicurezza adeguato.

Se una volta i fenomeni di ansia ecologica (eco-anxiety⁵) suscitavano sorrisi, oggi la nostra salute e il benessere non sono più così scontati e mai sono stati così fragili come in questi giorni.

In questo contesto di maggior consapevolezza il ritorno al mondo del lavoro ci chiederà di rivedere tanti aspetti legati alla concezione spaziale della nostra WorkspHERE™.

Ciò significherà uno sforzo di collaborazione tra diversi professionisti e tecnici al fine di adattare gli ambienti alle nuove esigenze. Gli architetti si troveranno a collaborare con medici, psicologi, chimici, oltre ad essere più attenti nella distribuzione degli spazi interni e nella scelta dei materiali.

Siamo chiamati ora a rispondere ad una emergenza. La celere diffusione del virus e la sua relativamente alta contagiosità chiede delle misure immediate.

Disinfestazione degli ambienti, distanziamento tra le postazioni di lavoro, segnaletica per regolare i flussi, stazioni di igiene personale e intensificazione delle opere di pulizia sono alcune misure che il governo ci chiede e che tanti datori di lavoro stanno adottando.

Dobbiamo però tenere in considerazione tutti i fattori che possano aggravare la situazione legata alla diffusione del virus.

Un importante fattore da considerare è legato alle caratteristiche intrinseche dei materiali che compongono le superfici intorno a noi.

Materiali: verso una scelta ponderata e consapevole

Recenti ricerche mostrano che su certe superfici il virus sopravvive più a lungo⁶

Vediamo qualche esempio. Sulla plastica e sull'acciaio inossidabile il virus rimane presente 72 ore dopo l'esposizione. Sul rame, invece, nel giro di 4 ore non si trovano più tracce di virus SARS-Cov-1 mentre per il SARS-CoV-2 ci vogliono 8 ore. Il cartone invece non presenta tracce di virus SARS-Cov-1 dopo 8 ore mentre per il SARS-CoV-2 ci vogliono 24 ore fino alla sua scomparsa.

⁵ <https://www.medicalnewstoday.com/articles/327354>

⁶ https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMc2004973?query=feature_home

7
<https://www.epa.gov/indoor-air-quality-iaq/indoor-air-quality-offices-and-other-large-buildings>

8
<https://www.greenscreenchemicals.org/certified/gsc-building-products>

9
<https://declare.living-future.org/>

10
<https://www.biosafe.it/prodotti-validati/>

Gli sviluppi tecnologici ci permettono di bloccare l'ingresso di alcuni di questi agenti all'interno degli spazi: filtri di carbone attivo per i composti organici volatili (VOC), ossidazione fotocatalitica e radiazione ultravioletta germicida (UVGI) per i batteri, filtri del tipo Merv 13 e superiori per le particelle più piccole da 3 micron, lampade ultravioletto per evitare la formazione della muffa. Queste soluzioni però, oltre ad essere onerose quindi non applicabili in tutti i progetti e gli spazi di lavoro, non danno una garanzia al 100 per cento.

Per quanto riguarda la qualità dell'aria interna (IAQ), negli ultimi anni, soprattutto con la spinta data dai protocolli di sostenibilità ambientale (LEED, WELL, BREEAM e altri), possiamo notare una costante ricerca e sviluppo di materiali basso emissivi mirati a ridurre l'inquinamento indoor. Secondo l'EPA⁷, mediamente il 72 per cento dell'esposizione chimica individuale la si subisce tra le pareti delle abitazioni e degli uffici.

All'interno di questi ambienti possiamo trovare una vasta gamma di inquinanti quali: monossido di carbonio, formaldeide, radon, biossido di azoto oltre ai composti organici volatili.

Per facilitare le opere di pulizia e sanificazione, evitare la permanenza di batteri e virus sulle superfici e soprattutto ridurre al minimo il rilascio di sostanze nocive negli ambienti di lavoro occorre effettuare una attenta selezione dei materiali.

In questo ci aiutano i vari protocolli di certificazione dei prodotti tipo: Green Screen⁸, Declare⁹, Biosafe¹⁰ e tanti altri diffusi in tutto il mondo.

Con l'impiego di materiali facilmente pulibili, che non rilasciano sostanze inquinanti e, in alcuni casi innovativi, come quello dei cementi "mangiasmog" piuttosto che delle pitture antibatteriche che puliscono anche l'aria interna, potremmo tornare tranquilli alle nostre postazioni di lavoro? Potremmo ritrovarci nelle nostre sale riunioni e nei nostri spazi break sapendo che, oltre alle misure straordinarie imposte dall'emergenza del coronavirus, stiamo respirando aria sana e pulita?

Una progettazione attenta ai fattori di salute e benessere personale all'interno degli ambienti fa parte del bagaglio e del DNA de Il Prisma.

Siamo chiamati, ora più che mai, a stare attenti ai temi ambientali, sociali e psicologici insieme ad una consapevole scelta dei materiali, distribuzione spaziale e qualità dell'aria per rispondere alle criticità di questo particolare periodo nonché alle sfide del futuro.

Capitolo 7

Quali implicazioni per le città? Evoluzione del modo di viverle e degli spazi

7.1 In presenza: i corpi nella città

I luoghi del lavoro in città, mentre la pandemia è ancora in corso, si trovano sospesi, tra l'attesa che tutto riprenda come prima ed il dubbio che qualcosa cambi per sempre. Mentre gli uffici sono chiusi, infatti, o poco vissuti, il lavoro va avanti ugualmente. Andare in ufficio costituisce ormai, solo una delle opzioni possibili per svolgere la propria attività.

La Worksphere™ non è identificabile con una tipologia architettonica.

Questo genera una nuova relazione tra lavoro e città che scegliamo di indagare dal punto di vista dei corpi. Corpo dell'uomo e città hanno avuto una relazione mutevole nel tempo ed oggi si preparano alla nuova sfida aperta dal virus Sars-Cov-2.

Nonostante l'aumento delle opportunità di connessione digitale, non è diminuita la consapevolezza del valore del contatto fisico. Nel 2009 si è registrato il sorpasso tra città e campagna: il 55%¹ della popolazione mondiale vive in città per le opportunità che genera come luogo e sistema. In questi anni sono cresciuti gli sforzi tesi alla creazione di sinergie tra spazio, corpi e connessioni.

Gli uffici sono stati concepiti sempre più come aree di relazione, il consumo di cibo ha trainato l'attivazione di luoghi pubblici, l'abitare è divenuto sempre più co-housing, e gli store sono sopravvissuti all'e-commerce in quanto luoghi dell'esperienza. Sono dimensioni di contatto fisico cercate in uno spazio definito, pur diventando sempre più efficaci le tecnologie dedicate all'interazione digitale a distanza.

Le nuove forme di comunicazione, generate dall'accessibilità e diffusione dei sistemi di informazione, non hanno diminuito la necessità dell'incontro, anzi l'hanno alimentata e ri-orientata.

¹ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2018 Revision of World Urbanization Prospects

² United Nations, Department of Economic and Social Affairs, International migrant stock 2019

³ <https://flycare.eu/traffico-aereo-in-crescita-il-numero-di-passeggeri-aumentato-di-anno-in-anno/>

⁴ Enrico Moretti, La nuova geografia del lavoro, Mondadori, Milano, 2012

I grandi spostamenti di popolazione di questi tempi (272 milioni di migranti nel mondo²), il numero dei viaggi (il 13.07.2018 ci furono 205.468 voli³: il giorno più trafficato della storia), l'intelligenza messa al servizio dell'aumento di velocità di movimento, testimoniano la tensione all'incontro personale e provano che lo spazio fisico non è messo in crisi dallo spazio virtuale.

I distretti produttivi, anche i più evoluti dal punto di vista tecnologico, come la Silicon Valley, vivono di queste relazioni nello spazio.

Lo spazio conta nella definizione delle opportunità, generate dall'incontro anche casuale, e nella creazione di ecosistemi economici e sociali attivi⁴.

Per questo, fin'ora almeno, i concetti di ibridazione e di collaborazione avevano pervaso il progetto degli spazi della città.

Co-working, aree open, mix funzionali e ibridazione avevano guidato le ristrutturazioni e i progetti di nuova costruzione caratterizzati dalla presenza di fattori di attivazione concepiti insieme agli aspetti prettamente tecnici.

Il benessere psico-fisico del singolo aveva orientato le sperimentazioni di carattere ambientale, superando la ricerca degli standard secondo parametri assoluti. Sensorialità e customizzazione stavano guidando anche la definizione delle realtà immersive.

Il corpo, con le sue singolarità materiche, stava diventando il punto di vista della ricerca sugli spazi, sui nuovi materiali e sulle tecnologie digitali.

Corpi in città durante il COVID-19

Nel febbraio 2020, però, è successo qualcosa di nuovo. Per la prima volta l'uomo, in quanto specie, ovunque nel pianeta, ha dovuto isolarsi per difendersi da un virus.

L'incontro è diventato fonte di pericolo, così come tutto ciò che è sovrapposizione, mixité. La parola contaminazione, che prima evocava novità e innovazione, ha perso la sua accezione positiva.

Le strategie di isolamento, separazione di flussi e filtro hanno sostituito quelle fondate sull'idea di open e ibridazione. Il corpo, da protagonista dell'esperienza e emozione nello spazio, è diventato veicolo di malattia e punto debole nella relazione tra uomini.

Non si è persa la tensione all'incontro fisico, ma questa è stata messa in secondo piano per ragioni di forza maggiore.

Abbiamo assistito, così, ad una ricollocazione dei corpi nella città e i luoghi di addensamento si sono spostati. Dai grandi nodi e centri direzionali e commerciali alle singole abitazioni.

Si è recuperata l'etimologia della parola appartamento (dallo spagn. *apartamento*, der. di *apartarse* «appartarsi»⁵) a causa della necessità di mettere una distanza tra i corpi.

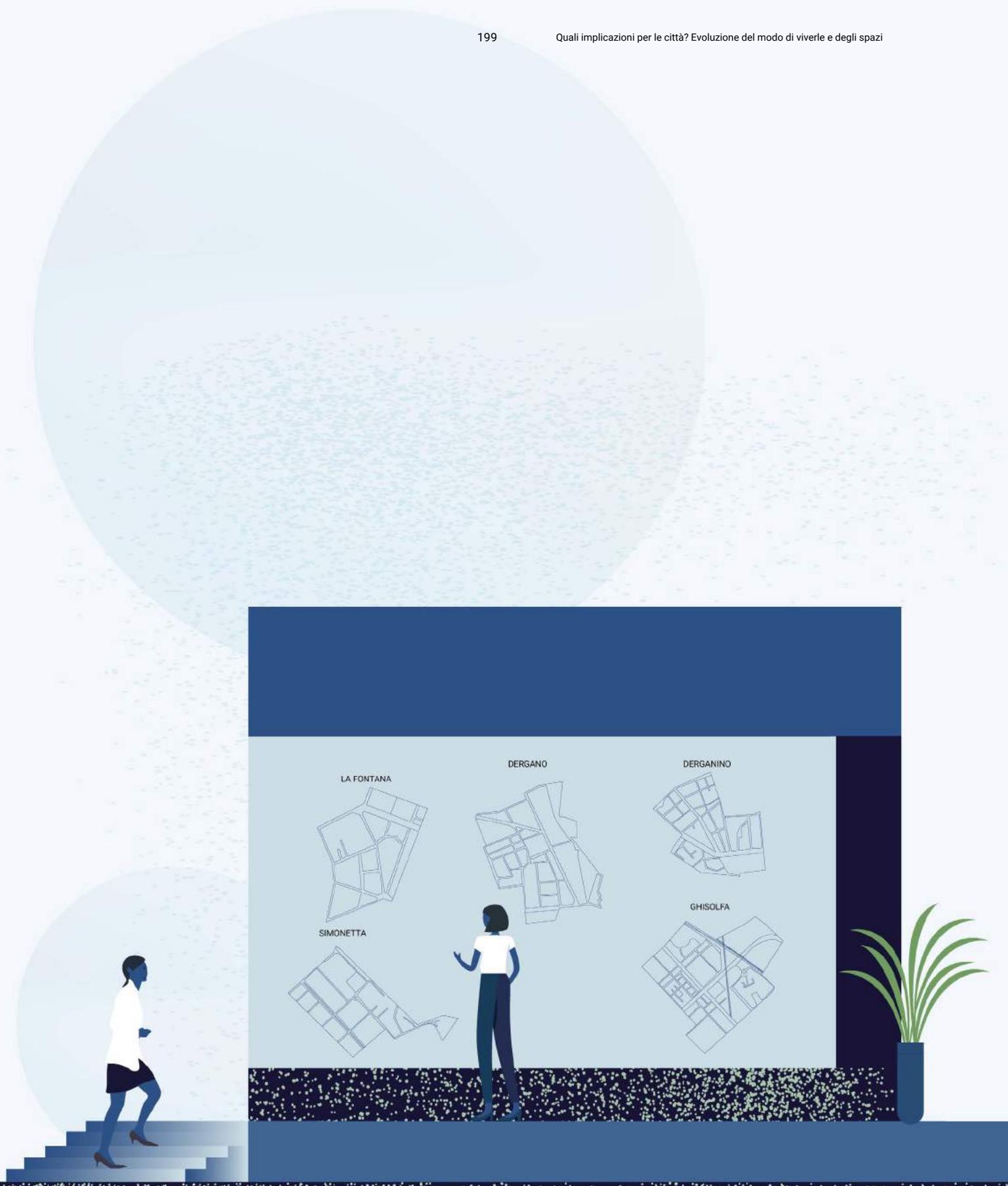
Come un magnete urbano, la lotta al virus ha inserito un attrattore in ogni casa, operando una rarefazione delle densità umane negli spazi pubblici e collettivi, per confinarli, a piccoli gruppi, in luoghi di singoli. Solo la connessione virtuale ha tenuto in vita le sovrapposizioni avviando, forse, una scissione tra corpo e relazioni umane e urbane.

È difficile comprendere il livello di reversibilità di queste trasformazioni perché ci troviamo ancora nel pieno dell'emergenza. Tuttavia, non possiamo dire di aver visto sorgere nuove dinamiche o fenomeni che già non conosciamo.

Si è trattato, per lo più, dell'accelerazione di processi già in corso.

Non possiamo, però, ignorare le nuove prospettive che questo violento cambio di abitudini ha aperto. Accelerazione e cambio di rotta aprono a nuove possibilità di vita nella città il cui effettivo radicamento è difficile da stimare.

⁵
<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/appartamento/>



È probabile che i processi accelerati dall'emergenza proseguiranno il loro corso; circa le novità siamo nell'incertezza.

Per chi progetta la strategia non può essere attendere le evoluzioni: si tratta di scegliere da che parte andare, immaginando e orientando il futuro.

I grandi poli attrattivi si sono svuotati proprio in quanto "attrattivi" e le abitazioni sono diventate i nuovi centri.

Qui si sono sovrapposte tutte le attività, pubbliche e private, e si sono concentrati i corpi uniti dai legami famigliari.

I luoghi della convivenza collettiva, come le RSA, le stazioni, gli ospedali, gli alberghi, le carceri, non sono stati in grado di proteggere la vita al loro interno.

Se dovessimo inserire, in un disegno urbano, il *layer* della sicurezza sanitaria, questo farebbe emergere la mappa degli spazi delle relazioni famigliari lasciando "spente" le aree pubbliche e collettive delle relazioni tra "non congiunti".

Come reagirà a questa sollecitazione la città, luogo della relazione pubblica e dell'incontro per eccellenza?

Le strategie messe in atto *fin'ora* mostrano **fenomeni di selezione**: dentro casa tutto, fuori casa la rarefazione, negli spazi collettivi filtro e distanziamento.

All'interno delle abitazioni vita, lavoro e studio hanno richiesto un aumento delle dotazioni tecnologiche e la necessità di una maggiore flessibilità.

Anche l'acquisto è divenuto un'esperienza fortemente virtuale con una crescita degli spazi dedicati alla ricezione e stoccaggio sia dentro che fuori casa

Queste dinamiche erano già state rilevate prima dell'emergenza in corso ed è probabile che proseguiranno la loro strada di aggiornamento delle tipologie abitative. La presenza dei servizi di *conciergerie*, i metri quadri dedicati a sale comuni, le aree dedicate alla ricezione delle merci caratterizzeranno le nuove case.

6
<https://eurocities.eu/latest/parisians-will-live-within-a-15-minute-radius/>

Aumenterà la già richiesta dotazione di spazi aperti connessi all'appartamento.

Se dentro casa regna l'affollamento, fuori casa la parola d'ordine è distanziamento, però non c'è il deserto.

Con la logica del *"chez moi"*, coniata dalla sindaca di Parigi, Anne Hidalgo, in occasione di questa emergenza, le periferie si trovano investite dalla richiesta di fornire tutti quei servizi che prima si cercavano soprattutto nel centro della città (negozi, assistenza sanitaria, spazi di lavoro e formazione, aree di benessere e sport). Si tratta della *15 minutes city*, come l'ha definita Carlos Moreno, professore alla Sorbona e scientific advisor della sindaca.

*"The concept of a 15-minute city, in a nutshell," sostiene Moreno, "is to design the city within a distance of 15 minutes by foot or by bike to enable the six main urban activities for living in cities: to live, to work, to supply, to education, to health, and to enjoy."*⁶

Inoltre, gli spazi aperti si stanno riempiendo di tutto quello che si faceva all'interno. Tavoli dei ristoranti, cinema, allenamenti sportivi, lezioni stanno rianimando le strade lasciate vuote nei mesi scorsi.

Sarà interessante abitare gli esterni come gli interni, e quando il clima peggiorerà si potrà studiare sistemi di estensione chiusi e removibili.

Anche la mobilità si sta ripensando con le stesse logiche di casa e spazi pubblici: privato vs pubblico e aperto vs chiuso. Oltre alle auto private cresce l'uso di biciclette e monopattini.

È il momento di aumentare le dotazioni della città per questo tipo di mobilità sostenibile disegnando piste ciclabili, aree sosta e sharing, segnaletica, manutenzione, crescita delle zone d'ombra e spazi coperti sulle strade. Uffici e centri direzionali sono in attesa.

Mentre si definiscono le strategie di uso nell'immediato (filtri d'ingresso, scanner, separazione dei flussi, aree di attesa e stoccaggio, ricircolo d'aria con prese dall'esterno, distanziamento e flessibilità di occupazione delle aree di lavoro) si ragiona sul futuro di questi spazi quando l'emergenza sarà finita.

Tornare in ufficio richiederà delle motivazioni forti e concrete. Non c'è, infatti, confronto o sviluppo operativo che non possa essere fatto efficacemente attraverso le connessioni digitali.

Secondo lo studio *Technology and the Evolving World of Work*⁷, pubblicato dalla Lenovo durante il primo lockdown, il 63% degli intervistati afferma di aver aumentato la sua produttività.

Tuttavia, lo stesso studio fa emergere come un buon 72% si dica preoccupato per nuovi dolori fisici e muscolari alla schiena e al collo. Inoltre, i lavoratori lamentano un aumento dei problemi legati alla vista e mal di testa provocato dalle luci degli schermi. Massimo Coppola, su *Domani*, così titola un suo articolo sullo *smart working*: *Inno del corpo morto*.

Dissociati dal nostro corpo ci adagiamo nella decadenza. Ancora più esplicito il sottotitolo: Gli acciacchi, la cyclette, l'orticaria, la cattività da lockdown.

*Noi "così con due gambe" ci ribelliamo alla nuova routine di tragitti letto-bagno-divano-tavolo. Anche se non siamo malati, viviamo da convalescenti senza data di guarigione*⁸.

Tuttavia, riteniamo che a tenere in vita gli spazi del lavoro, intesi in senso ampio, non saranno tanto i fattori sanitari, ma gli aspetti positivi generati dalla casualità dell'incontro. Online, infatti, non potrà mai accadere di parlare con qualcuno che non avevi precedentemente contattato e invitato tramite *link*, o vedere una presentazione che non sia stata allegata intenzionalmente ad una *e.mail*.

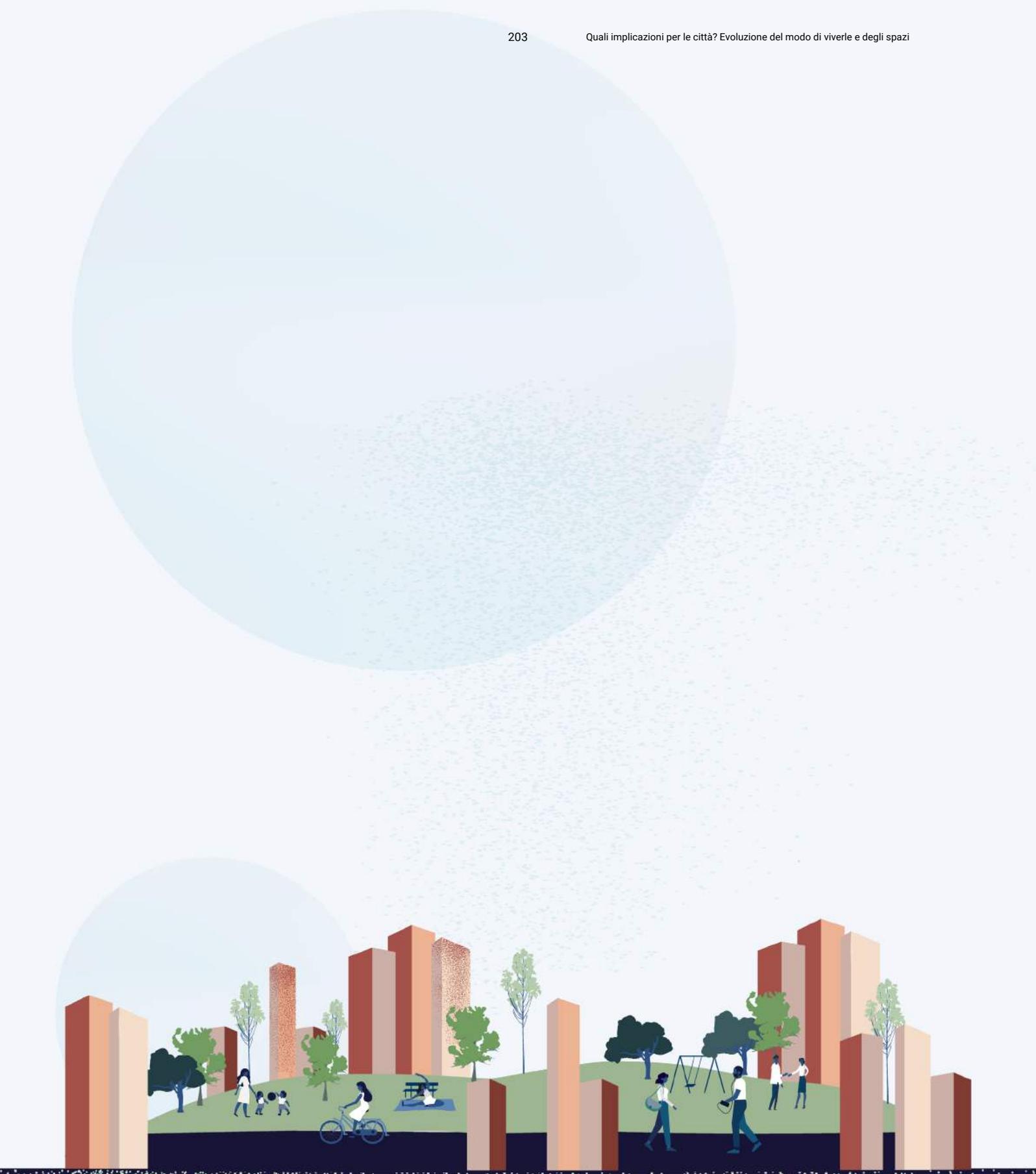
Trovare ciò che non cercavi, la *serendipity*⁹, è una delle risorse dell'ufficio relazionale fondamentale per l'economia della conoscenza e creatività che caratterizza la produzione occidentale.

Tutti gli spazi collettivi si trovano oggi davanti a questa sfida: vincere la necessità della selezione attivata dal virus per poter nuovamente dare ospitalità all'**incontro non programmato**, generatore di novità. Essere fisicamente dove non ti aspettavi o con chi non avevi previsto rimane il motivo più vitale per vivere in presenza la città.

⁷ Technology and the Evolving World of Work, Global Research Study, Luglio 2020

⁸ Domani, venerdì 8 gennaio 2021

⁹ Serendipità, secondo il vocabolario Treccani: dall'inglese serendipity, coniato (1754) dallo scrittore inglese Horace Walpole che lo trasse dal titolo della fiaba *The three princes of Serendip*: era questo l'antico nome dell'isola di Ceylon, l'odierno Sri Lanka. Si tratta della capacità o fortuna di fare per caso inattese e felici scoperte



Conclusioni

La pandemia ha rappresentato un momento di interruzione della normalità e ha forzato la mano al cambiamento dei modi di vivere e lavorare.

In queste pagine, abbiamo raccontato questo momento di cesura, sottolineato le dimensioni di innovazione che sono state accelerate, e individuato le linee guida dell'evoluzione dell'ecosistema del lavoro (**Worksphere™**) e dello spazio di lavoro (**workplace**) nel prossimo futuro.

In questo percorso, ci siamo trovati di fronte alla situazione di un ufficio confinato ad un utilizzo "facoltativo" che ne ha messo in discussione la sua stessa ragione d'essere. Abbiamo dovuto affrontare la domanda "l'ufficio ha ancora una ragione d'essere?".

La risposta è senz'altro affermativa: il workplace è fondamentale per un'azienda, ma deve cambiare aspetto, obiettivo e disegno.

Ad oggi siamo ancora in una fase di esplorazione, nei prossimi mesi vedranno la luce molteplici sperimentazioni di nuovi modi di intendere e definire il workplace all'interno della Worksphere™, ma questa analisi e il confronto con gli HR che in questi mesi hanno gestito e affrontando il cambiamento, ci ha portato ad individuare gli elementi chiave su cui lavorare: la ridefinizione della footprint, l'integrazione della tecnologia e del digitale, la creazione di luoghi iconici e identitari, l'attenzione alla diversity, e il concentrarsi sul benessere delle persone e sulla relazione con l'ambiente e lo spazio urbano.

Lavorando su queste dimensioni, si può ripensare il workplace, restituendogli un ruolo nuovo, e centrale, per lavoratori e organizzazione.

Gli autori



Giordano Fatali

Fondatore e presidente di **HRC Group**, un network di direttori di risorse umane e amministratori delegati formato da 500 tra le più grandi e prestigiose aziende nazionali e multinazionali.

È fondatore e presidente di CEOforLIFE, la community di CEO e stakeholder impegnati nel realizzare attività e progetti che coniugano obiettivi di business e sostenibilità, promuovendo il rispetto della vita in tutti gli ambiti: produttivo, tecnologico, sociale, istituzionale, mediatico.

La piattaforma nasce allo scopo di amplificare le iniziative di responsabilità sociale, ispirate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

È universalmente riconosciuto in Italia come il massimo esperto per ciò che riguarda il mercato del lavoro e le risorse umane, avendo oltre 20 anni di esperienza sia nel campo delle risorse umane che nella consulenza per le grandi aziende e multinazionali.

Giordano Fatali è anche un volto regolare della TV italiana, avendo condotto una vasta gamma di programmi relativi alle risorse umane e al mercato del lavoro sulle maggiori emittenti italiane (LA7, SKY).

È autore di quattro libri nonché di numerose pubblicazioni ed articoli sui maggiori inserti e mensili italiani. (Panorama, Economy).

Oggi dirige il gruppo internazionale HRC formato da più di 18 società che si occupano, in Italia e nel Mondo, di formazione, gestione delle risorse umane e progetti inerenti il mercato del lavoro e dall'alta consulenza.



Stefano Carone

Laureato in Economia presso l'Università Cattolica di Milano.

È Managing Partner de **Il Prisma** – www.ilprisma.com – una società internazionale di architettura e design, con DNA italiano, che progetta spazi ed esperienze per l'essere umano.

Il Prisma nasce nel 1971 in un periodo di grandi sfide.

Urgenza di cambiamento e condivisione generano nuove istanze, che per poter prendere vita richiedono spazi adeguati.

È questa l'intuizione di Cosimo Carone, che lo spinge a fondare a Lecce (non proprio il centro del mondo) Il Prisma. Per scomporre quel denso raggio di luce in direttrici chiare e precise.

In architetture nuove: vive, ingaggianti, coinvolgenti.

Oggi le sfide sono altre, ma il gesto de Il Prisma è lo stesso: rendere fruibile l'energia che proviene dalla luce del cambiamento e ispira la nostra progettazione.

Crediamo che ogni cambiamento, per accadere, abbia bisogno di spazio: uno spazio adeguato alla vita dell'uomo.

In una frase: DESIGN HUMAN LIFE

Oggi Il Prisma ha sedi a Londra, Milano, Roma e Lecce, conta su circa 120 professionisti e opera in tre aree di competenza: Architettura (BU Cityscape), workplace (BU Worksphere™) e Retail & Hospitality (BU Destination).

Arianna Palano

Laureata in Architettura, si specializza in bioarchitettura con un master incentrato sulla progettazione sostenibile e collaborando per diversi anni come assegnista di ricerca con il dipartimento Best del Politecnico di Milano e come giornalista pubblicista per la BEMA editrice.

Collabora con il Prisma dal 2010 come Associate, Team Leader e responsabile della BU Worksphere™ incentrata sulla progettazione innovativa degli ambienti di lavoro.

In questi anni, attraverso la metodologia di approccio partecipato al progetto portata avanti dalla società, ha avuto modo di acquisire un forte know how relativo all'analisi e alla progettazione di realtà aziendali italiane e internazionali.

Marta Milanese

Laureata nel 2004 in Relazioni Pubbliche con specialistica in Consumo e Pubblicità presso l'università IULM di Milano. Dopo alcune esperienze lavorative nel settore Moda/eventi, come Pr e organizzatrice eventi, decide di cambiare rotta e di navigare verso nuovi mari, intraprendendo un viaggio nel "nuovo mondo" dell'architettura.

Entra così, nel 2008 nel Team de Il Prisma, in qualità di "Account Manager presso la sede romana. Nel 2010 si trasferisce a Milano come Senior & Business Developer Manager, seguendo progetti importanti di aziende nazionali ed internazionali.

Oggi, con il ruolo di "Head of Business Development" della BU Worksphere™, sviluppa e coordina con un team, le strategie di vendita e di mkt legate al mondo della progettazione e realizzazione del workplace.

Amit Anafi

Collabora con il Prisma dal 2016 come "Project Manager" e "Sustainability" Manager.

All'interno della BU Creation porta avanti temi legati alla certificazione ambientale, alla gestione sostenibile del progetto e del cantiere e all'applicazione dell'innovazione nell'ottica di creare impatti positivi sia sull'ambiente sia sulla salute e benessere delle persone.

Amit, laureato in architettura, si è specializzato in architettura e costruzioni sostenibili seguendo un master all'interno della scuola Pesenti del Politecnico di Milano.

Per diversi anni ha partecipato ad attività di insegnamento delle materie sostenibili all'interno dei laboratori di progettazione del Politecnico di Milano. Amit è qualificato come LEED AP, WELL AP e BREEAM Associate.

Andrea Lucchi

Laureato con lode in Architettura presso la facoltà "Aldo Rossi" dell'Alma Mater Studiorum di Bologna, ha inoltre conseguito un Master in "Museografia, Architettura e Archeologia, Progettazione Strategica e Gestione Innovativa delle Aree Archeologiche".

In seguito ad abilitazione ha collaborato con studi nazionali ed internazionali, avendo l'opportunità di essere coinvolto su progetti a tutte le scale d'intervento, dal design di dettaglio all'urbanistica.

Con il ruolo di Architetto presso Il Prisma, si occupa di ideazione, progettazione e sviluppo di progetti architettonici nella business unit Worksphere™, con focus su luoghi di lavoro ed experience design.

Ottavia Pelloni

Ottavia Pelloni ha un profilo accademico e professionale multi-disciplinare: laureata in management all'Università Bocconi di Milano, intraprende una carriera internazionale nel brand consulting a livello internazionale (New York, Parigi, Milano) e completa la sua formazione in Interior Design allo IED di Milano. Presso Il Prisma ricopre il ruolo di "Worksphere™ Strategist", che consiste nell'applicare il pensiero strategico e le competenze di management e branding per la progettazione di spazi di lavoro innovativi ed ingaggianti.

Elisabetta Pero

Architetto, ha collaborato con vari studi di progettazione nazionali e internazionali.

Ha insegnato Morfologia Urbana e Progettazione d'Interni presso il Politecnico di Milano dove si è laureata ed ha conseguito il PhD in Progettazione Architettonica e Urbana. Ha scritto e curato varie pubblicazioni, nazionali e internazionali, relative ai nuovi modi di abitare la città contemporanea.

Collabora con Il Prisma dal 2011 come Project Manager e Progettista ed attualmente "Strategist" presso la BU Cityscape.

Valentina Rao

Laureata in Architettura presso il Politecnico di Milano con una tesi sulla progettazione di un learning environment innovativo per le università.

Durante gli studi accademici, decide di sperimentare diverse attività extra-didattiche ispirata da una forte passione per l'innovazione, la creatività e la tecnologia. La propensione ad un approccio interdisciplinare al progetto architettonico, la porta a collaborare con Il Prisma come "Worksphere™ Strategist". Qui, si occupa dell'analisi dei modi di lavorare e della loro traduzione in driver strategici che possano guidare la progettazione dello spazio di lavoro.

Claudia Roggia

La sua passione per il design e la grafica nasce quando, con un foglio e una matita comincia a progettare esperienze.

Intraprende un percorso in Graphic Design e Interior Design presso l'Istituto Marangoni Milano al fine di sviluppare metodologia e conoscenza dell'architettura e dei trend. Collabora con la Ho-a-House of Art & Artist S.R.L al progetto "E living filosofia" per la Design Week 2018.

Attualmente "Worksphere™ Branding Specialist" presso Il Prisma, il suo ruolo è applicare la comunicazione visiva e Brand Identity all'interno degli spazi.

Giacomo Rozzo

Si laurea in Geologia, ma la passione per le dinamiche psico-sociali e antropologiche che guidano il presente e il futuro in avvicinamento, lo porta a studiare psicologia cognitiva, semiotica e design della comunicazione fra la UAL di Londra e lo IED di Milano, fino a lavorare come designer e consulente della comunicazione per le PMI.

Dal 2016 collabora con Il Prisma come "Worksphere™ & Digital Strategist", ruolo che gli permette di far convogliare la visione umanistica dell'antropologia, l'approccio strategico del design e il respiro filosofico della geologia.

Qui, attraverso un percorso di analisi partecipata basata sul design thinking, accompagna le aziende nella progettazione degli spazi e di employee experiences ingaggianti e memorabili.

Mentre la rivoluzione digitale investe il mondo del lavoro con un'accelerazione "forzata" dal lockdown degli ultimi mesi, l'ufficio si ritrova sottoutilizzato e confinato ad un utilizzo "facoltativo" che ne mette in discussione la sua stessa ragione d'essere.

Nel contempo, però, i manager e i lavoratori sentono la necessità di ritornare negli spazi aziendali, per ristabilire quei legami lavorativi, culturali e umani fondamentali per un'organizzazione sana, efficiente e dinamica.

Oggi ci troviamo davanti a questa apparente contraddizione.

Ma è davvero un problema nuovo?

Cosa sta alla radice di uno sconvolgimento così radicale delle nostre abitudini?

Potranno gli spazi aziendali mantenere il loro ruolo tradizionale o dovranno trovarne uno nuovo e più significativo, per far fronte ad una società fluida, iperconnessa e post-pandemica?

A partire dagli indizi di questa incipiente rivoluzione, sparsi nelle recenti evoluzioni dei modi di lavorare, HRC e Il Prisma ci accompagnano alla scoperta dei nuovi assi esperienziali capaci di ridefinire l'idea di ambiente di lavoro restituendogli un ruolo nuovo e centrale per lavoratori e organizzazione.

HRC Group è la più grande Community HR, composta da oltre 500 direttori risorse umane e amministratori delegati delle principali aziende italiane e multinazionali. HRC, attraverso il coinvolgimento della community, valorizza il ruolo strategico dell'HR per lo sviluppo del business aziendale, favorisce e promuove le sinergie, lo sviluppo di competenze, il confronto e la condivisione di best practice grazie a strumenti di lavoro efficaci e flessibili in grado di rispondere alle esigenze delle imprese. Le vere protagoniste della community sono le persone che, mettendo a sistema esperienze e know-how, offrono e ricevono dalle aziende della rete un contributo ad elevato valore aggiunto nella definizione di strategie volte ad accrescere la loro competitività, in un'ottica win-win.

Il Prisma – www.ilprisma.com – è una società internazionale di architettura e design, con Dna italiano, che progetta spazi ed esperienze per l'essere umano. La società ha sedi a Londra, Milano, Roma e Lecce, ed è suddivisa in 3 Business Unit: Cityscape, Worksphere e Destination.

Qual è il futuro dell'esperienza umana?

Il modo in cui le persone vivono e i luoghi in cui abitano sono sempre stati il fulcro dell'attenzione de Il Prisma perché – ne è convinta – ogni cambiamento, per accadere, ha bisogno di uno spazio adeguato. La società agisce nell'area di convergenza tra persone e organizzazioni per progettare spazi ricchi di vita, lavoro e coinvolgimento.

In una frase: *Design Human Life.*