



ASSOLOMBARDA

# **Dallo smart working nuovi scenari per le sedi aziendali**

**COME IL LAVORO AGILE STA CAMBIANDO IL MODO  
DI LAVORARE, DI UTILIZZARE LE SEDI AZIENDALI  
E IL RAPPORTO TRA IMPRESA E TERRITORIO**

**Dispensa n° 09/2021**

A cura

**Area Territorio e Ambiente**

Questa dispensa è stata realizzata dall'Area Territorio e Ambiente di Assolombarda, con il contributo di Carlo Capra, Emanuela Curtoni e Valeria Lupatini, il coordinamento scientifico di Andrea Ciaramella, Chiara Tagliaro e Alessandra Migliore del Real Estate Center del Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano e con il supporto dell'Area Lavoro e Previdenza di Assolombarda. Questo documento è stato realizzato a partire dai contributi aziendali emersi durante i tavoli di lavoro partecipati da AON Spa, Bosch Rexroth, CAP Holding Spa, Cavanna Traslochi, Hewlett Packard Enterprise, Open Fiber Spa, R.T.A. Srl.

# Indice Contenuti

<b>1. Introduzione</b>	<b>4</b>
1.1 Metodo e obiettivi	4
1.2 Il contesto e gli impatti	5
<b>2. Gli effetti dei cambiamenti organizzativi</b>	<b>9</b>
2.1 Le opportunità per le aziende di un nuovo modo di lavorare	9
2.2 Le criticità da considerare nell'uso del lavoro in remoto	10
<b>3. Orientamenti per il futuro dei luoghi di lavoro</b>	<b>11</b>
3.1 Lo smart working implica un nuovo approccio all'organizzazione aziendale e ai luoghi del lavoro	11
3.2 La trasformazione degli spazi aziendali è un processo complesso e iterativo	12
3.3 Le opportunità di una nuova relazione tra sede d'impresa e territorio	13
3.4 Vademecum per le imprese nel ripensamento delle sedi aziendali	15
<b>4. Approfondimenti</b>	<b>16</b>
4.1 Glossario	16
4.2 Letture di approfondimento consigliate	18

# 1

## Introduzione

Questa dispensa si pone l'obiettivo di analizzare e interpretare la relazione tra l'adozione di modelli organizzativi basati sullo smart working e le modalità di utilizzo, gestione e ripensamento delle sedi aziendali. L'emergenza sanitaria, portando a un utilizzo intensivo ed estensivo dello strumento del lavoro in remoto ha portato diverse organizzazioni a mettere in discussione i propri modelli organizzativi e a interrogarsi sulle prospettive della propria presenza fisica sul territorio. Questo documento intende esaminare questo tema nella sua complessità, fornendo orientamenti utili alle imprese per definire la propria strategia di utilizzo e di possibile ripensamento delle sedi aziendali.

### 1.1 METODO E OBIETTIVI

Questo documento è stato realizzato a partire da un percorso di ascolto delle imprese in collaborazione con il Real Estate Center del Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano. In questo percorso sono state coinvolte figure aziendali differenti (imprenditori, top management, risorse umane,

gestione facilities), che hanno discusso i seguenti temi: l'esperienza di smart working in emergenza, le trasformazioni implementate nelle sedi, il modello ufficio diffuso, le scelte organizzative a sostegno della collaborazione e il rapporto tra sede e territorio. Inoltre, in questo lavoro sono integrate alcune delle considerazioni presenti in altri documenti di Assolombarda, come la ricerca realizzata in collaborazione con Adapt "Il lavoro agile oltre l'emergenza", che approfondisce il tema dello smart working in una visione prospettica, superando la contingenza del periodo dell'emergenza sanitaria<sup>1</sup>.

Con questa attività intendiamo attivare un osservatorio permanente in grado di interpretare gli sviluppi della relazione tra assetti organizzativi e spaziali delle imprese, identificando gli impatti, le esigenze e le opportunità di un nuovo modo di lavorare.

## 1.2 IL CONTESTO E GLI IMPATTI

Per inquadrare il fenomeno dello smart working nella sua complessità, occorre partire da una lettura delle ricadute sul sistema territoriale e sulle strategie organizzative delle imprese, in termini di (1) quantificazione del fenomeno, (2) impatti sulla mobilità delle persone, (3) dinamica del mercato immobiliare, (4) modifiche agli spazi di lavoro e (5) valutazioni da parte dei lavoratori.

1. Da home working come strumento di salvaguardia della business continuity a smart working inteso come nuovo modello organizzativo basato sulla flessibilità di scelta di spazi e orari: tra le imprese interpellate da Assolombarda, il 59% prevede di continuare a adottare lo smart working anche in una situazione di "nuova normalità", rispetto al 28% dell'epoca pre-covid19. Tuttavia, emerge una differenza significativa tra le imprese a seconda della localizzazione della sede: il 75% delle aziende con sede nel comune di Milano prevede di proseguire con l'utilizzo dello smart working, contro il 54% di quelle aventi sede nel resto della Città Metropolitana<sup>2</sup>.
2. La mobilità sostenibile alla prova della pandemia: il maggiore utilizzo nell'ultimo anno dei mezzi di trasporto individuali, a fronte della riduzione della capienza e della desiderabilità dei mezzi di trasporto pubblico, solleva alcuni interrogativi sulla sostenibilità dei sistemi di mobilità nei centri urbani. A Milano, nei momenti di riapertura durante il 2020 l'uso dell'auto privata è rapidamente tornato ai livelli pre-covid19, a fronte di un minore utilizzo del trasporto pubblico locale, con la rete metropolitana che ha al massimo raggiunto il 50% della capienza<sup>3</sup>. In questo contesto, l'adozione del lavoro da remoto è uno strumento in grado di ridurre e rimodulare la domanda di mobilità verso i poli dove si concentrano le attività terziarie. La riduzione

---

<sup>1</sup> *Il lavoro agile oltre l'emergenza - Ricerca n°5/2021 - Assolombarda in collaborazione con Adapt.*

<sup>2</sup> *Sondaggio tra le aziende associate realizzato dal Centro Studi Assolombarda. Fonte: "Lo smart working in numeri" - Rapporto n° 04/2021.*

<sup>3</sup> *Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati AMAT-Comune di Milano, Apple*

dei tempi di spostamento casa-lavoro è il vantaggio citato maggiormente dagli smart worker intervistati in una ricerca di Nomisma<sup>4</sup>. L'esigenza di ripensare le modalità di spostamento dei lavoratori ha portato a una modifica della normativa relativa alla nomina del *mobility manager* aziendale e alla predisposizione dei Piani Spostamento Casa Lavoro<sup>5</sup>.

3. La dinamica del mercato degli immobili d'impresa: il mercato milanese degli immobili ad uso ufficio, seppure colpito dagli impatti della pandemia, ha continuato ad attrarre investimenti. Nel 2020, il valore degli investimenti immobiliari istituzionali è risultato pari a 2,5 miliardi di euro, che sebbene in calo rispetto al 2019, rappresenta un dato in linea con il periodo 2015-2019. Tuttavia, dal punto di vista delle locazioni, nel 2020 a Milano si è registrato un calo del numero delle compravendite di uffici di oltre il 26% rispetto all'anno precedente. Data la relativa rigidità del mercato immobiliare occorre ancora attendere per vedere attuate le rinegoziazioni dei canoni e significativi rilasci degli spazi. Secondo le previsioni di Nomisma, la città di Milano tornerà a essere attrattiva nel medio periodo: la dinamica dei prezzi degli uffici, sebbene in calo nel 2021 appare destinata a tornare in campo positivo a partire dal 2022, in anticipo rispetto alle altre grandi città italiane<sup>6</sup>.
4. Gli impatti sugli spazi di lavoro: quando lo smart working è concepito come una strategia organica aziendale e non semplicemente come lavoro da remoto, si prevede oltre alla flessibilità di luogo e orario anche un ripensamento della sede aziendale. Le aziende che già da tempo hanno adottato iniziative strutturate di smart working sono quelle che più frequentemente hanno ripensato i propri spazi di lavoro<sup>7</sup>. Nelle aziende con progetti di smart working già attivi prima dell'emergenza tendono a essere maggiormente presenti spazi maggiormente differenziati per tipologia di attività, quali aree di socializzazione informale, aree per armadietti personali, *phone booth*, aree per il lavoro di concentrazione, spazi per incontri e riunione. I cambiamenti nell'organizzazione degli spazi aziendali tenderanno a dispiegarsi con gradualità, man mano che le imprese adotteranno politiche di smart working strutturate. Se al rientro dopo il primo lockdown meno del 15% delle imprese aveva effettuato interventi strutturali sul layout fisico, il 51% delle grandi imprese interpellate dal Politecnico di Milano intende riprogettare gli spazi al termine dell'emergenza, per differenziarli, diminuirli o aumentarli.

---

<sup>4</sup> Osservatorio "The world after lockdown" – Nomisma

<sup>5</sup> Le imprese con singole unità locali con più di 100 dipendenti ubicate in un Capoluogo di Regione, in un Capoluogo di Provincia, in un Comune di una Città Metropolitana o comunque in un Comune sopra i 50.000 abitanti sono tenute ad adottare entro il 31 dicembre di ogni anno il Piano Spostamenti Casa-Lavoro dei propri dipendenti e a tale fine nominano un *mobility manager* aziendale.

<sup>6</sup> Osservatorio sul Mercato Immobiliare marzo 2021 – Nomisma

<sup>7</sup> Smart Working tra remote working e smart office: ricerca 2020 – Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano.

Secondo una ricerca di COIMA<sup>8</sup> il cambiamento della domanda di spazi ufficio è una prospettiva condivisa da operatori ed utilizzatori, sia in termini quantitativi che qualitativi: mentre si ritiene che mediamente il fabbisogno complessivo di spazi delle aziende possa ridursi dal 10 al 30%, a seconda del grado di adozione dello smart working, è previsto un aumento dell'adozione delle postazioni condivise e dello spazio dedicato alle aree comuni, a favore di una maggiore differenziazione degli spazi a seconda delle attività.

5. L'esperienza dei lavoratori: il periodo dell'emergenza sanitaria ha rappresentato per molte persone la prima esperienza di smart working, anche se con i limiti e le specificità dovute dal contesto emergenziale. La diffusione del fenomeno ha riguardato in maniera diversa le diverse tipologie di imprese, con una maggiore diffusione nelle multinazionali, nelle grandi imprese e nelle aziende del settore IT, rispetto alle PMI manifatturiere. La disponibilità di infrastrutture e strumenti informatici adeguati è risultato uno degli aspetti cruciali per lo svolgimento efficace del lavoro in remoto nel contesto emergenziale.

Inoltre, gli aspetti organizzativi e di cultura manageriale rappresentano elementi fondamentali da considerare per l'implementazione di progetti smart working aziendali. Infatti, secondo i lavoratori interpellati dall'Osservatorio "The World after Lockdown" di Nomisma, tra gli aspetti positivi dell'esperienza di smart working ricadono la flessibilità oraria e la maggiore autonomia, mentre sono stati valutati negativamente aspetti quali difficoltà comunicative e l'incremento delle ore lavorate<sup>9</sup>.

Questi dati testimoniano che a partire da marzo 2020 lo shock portato dall'epidemia di covid19 e dalle risposte di politica sanitaria ha avuto un forte impatto sulle modalità di svolgimento del lavoro, particolarmente nel terziario. Se da un lato è evidente la fortissima accelerazione di tendenze di trasformazione dei modi di lavorare già in corso da tempo, è altrettanto vero che a partire da marzo 2020 siano state prese misure organizzative straordinarie da parte di imprese e autorità pubbliche. In particolare, vanno tenuti in considerazione gli elementi straordinari del periodo e i limiti esogeni che hanno riconfigurato nel corso dell'ultimo anno le modalità di spostarsi e lavorare:

- la presenza di **limitazioni alla capienza del trasporto pubblico** locale, unite alla diffidenza nei confronti di questi mezzi di trasporto, hanno portato molte persone a ridurre gli spostamenti o a effettuarli con mezzi privati;
- la necessità di mantenere un adeguato **distanziamento fisico tra le persone e l'obbligo di utilizzare i dispositivi di protezione individuale sul luogo di lavoro** ha ridotto notevolmente la capienza e la convenienza dell'utilizzo degli ambienti di lavoro;
- la narrativa della scomparsa di alcune funzioni (commercio, ristorazione, servizi alla persona) dai luoghi dove si concentrano le sedi aziendali (particolarmente evidente nei central business districts), non è esclusivamente dovuta allo spopolamento degli

---

<sup>8</sup> *Il futuro degli uffici – COIMA febbraio 2021*

<sup>9</sup> *Osservatorio "The World after Lockdown" - Nomisma*

uffici ma anche ad altri fattori: le **limitazioni normative agli spostamenti, le chiusure imposte a determinate attività e la riduzione degli arrivi internazionali**;

- sebbene nel contesto emergenziale l'adozione massiva dello smart working abbia portato ad una **riduzione temporanea dei costi di gestione delle sedi**, vanno tenuti in considerazione alcuni elementi di complessità: l'impossibilità di "spegnere" completamente le sedi, le rigidità dei contratti e del mercato immobiliare. L'efficientamento dei costi di gestione del patrimonio immobiliare **non può essere l'unica motivazione per l'adozione dello smart working**, ma richiede analisi approfondite a seconda delle specificità aziendali;
- nonostante l'adozione di una serie di strumenti digitali e tecnologici volti a favorire le attività di comunicazione e collaborazione virtuali, un ulteriore elemento di complessità riguarda la **perdita del valore aggiunto generato dalle attività collaborative** e di condivisione della conoscenza svolta in presenza.

Sebbene questo scenario ancora in evoluzione renda difficile interpretare con certezza le future traiettorie, è anche utile provare a identificare i fattori chiave che legano l'adozione di nuovi modelli organizzativi al cambiamento delle politiche di gestione delle sedi aziendali. La già citata ricerca Assolombarda-Adapt "Il lavoro agile oltre l'emergenza", raccoglie numerose indicazioni sui potenziali impatti economici e sociali dello smart working sia sui lavoratori che prendono parte a progetti relativi al lavoro da remoto che, soprattutto, sulle imprese coinvolte.



# 2

## Gli effetti dei cambiamenti organizzativi

### 2.1 LE OPPORTUNITÀ PER LE AZIENDE DI UN NUOVO MODO DI LAVORARE

**Miglioramento della produttività:** differenziare il luogo di svolgimento dell'attività lavorativa a seconda della mansione effettiva svolta ha delle evidenti ricadute positive sulla produttività individuale. Alcune attività che richiedono elevata concentrazione possono essere svolte con maggiore efficienza in autonomia, mentre alcune attività collaborative richiedono una coabitazione costante in presenza con colleghi e partner.

**Il benessere dei dipendenti:** la possibilità di ridurre la frequenza degli spostamenti casa-lavoro, poter svolgere l'attività lavorativa da casa o nei pressi della propria abitazione sono fattori in grado di migliorare la conciliazione vita personale-vita lavorativa. L'opportunità per i lavoratori di aderire a progetti di smart working può migliorare l'attrattiva dell'azienda sul mercato del lavoro e garantire una migliore *retention* dei talenti presenti in azienda.

**Garanzia della business continuity:** il ricorso al lavoro in remoto ha permesso a molte aziende di continuare ad operare in un contesto di emergenza sanitaria globale. Lo smart working rappresenta uno strumento che può permettere alle aziende di far fronte a diverse emergenze che impattano sull'afflusso delle persone verso i luoghi di lavoro (ad

es. eventi climatici estremi, criticità sui servizi di trasporto pubblico, elevati livelli di inquinamento).

**Riduzione impatti ambientali:** l'adozione significativa da parte delle aziende dello smart working, può avere effetti positivi sull'ambiente, riducendo il numero di spostamenti effettuati in auto dai dipendenti per recarsi sul luogo di lavoro. Inoltre, se l'adozione dello smart working viene accompagnata da un ripensamento ed efficientamento della gestione degli spazi aziendali, può essere ridotto l'impatto ambientale degli immobili d'impresa.

## 2.2 LE CRITICITÀ DA CONSIDERARE NELL'USO DEL LAVORO IN REMOTO

**Spirito aziendale:** nel lungo termine, la limitazione dei momenti di interazione fisica tra collaboratori può rivelarsi un fattore in grado di limitare il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi e dello stile aziendale. Nelle logiche di gestione e utilizzo delle sedi, occorre tenere conto di questo fattore, creando spazi adeguati e momenti sociali in grado di rinsaldare il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi aziendali.

**Innovazione:** le occasioni di incontro informale o occasionale tra le persone sono spesso alla base della nascita di nuove idee, mentre il distanziamento fisico e la necessità di programmazione degli incontri virtuali rappresentano un ostacolo allo svolgimento di queste attività basate su incontri spontanei. Le scelte progettuali e gestionali degli immobili d'impresa hanno messo al centro la creazione di spazi che favoriscano gli incontri creativi tra persone della stessa organizzazione o di realtà differenti. Senza trascurare le necessità di mantenere le pratiche e le procedure di sicurezza quando necessario, è importante riprendere il cammino intrapreso, favorendo ove possibile gli incontri in presenza (*face-to-face*) sul luogo di lavoro.

**Formazione e crescita:** se da un lato lo sviluppo di soluzioni formative online permette di raggiungere più facilmente un'ampia platea di persone, il lavoro in remoto presenta dei limiti per quanto riguarda le attività di inserimento e affiancamento delle nuove risorse in azienda. La presenza fisica nelle sedi rimane uno strumento indispensabile a garantire il trasferimento di competenze, modi di lavorare e di conoscere a fondo la realtà di un'azienda o di un gruppo di lavoro. Occorre combinare questa esigenza – strategica per le aziende quando decidono di investire in nuove risorse o in una riorganizzazione – con l'adozione di modelli di smart working che comportano lo svolgimento di alcune attività da remoto.

# 3

## Orientamenti per il futuro dei luoghi di lavoro

### 3.1 LO SMART WORKING IMPLICA UN NUOVO APPROCCIO

#### ALL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E AI LUOGHI DEL LAVORO

- Lo smart working (o “lavoro agile” secondo la denominazione prevista dalla legislazione italiana) ha tra i suoi presupposti la **flessibilità nella scelta del luogo e dell'orario di lavoro**, tenendo conto delle esigenze organizzative aziendali e dei limiti determinati dalle prescrizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, delle considerazioni di tutela dei dati sensibili e di gestione della *cybersecurity*<sup>10</sup>.
- L'esperienza dello “smart working d'emergenza” si è realizzata in un contesto che ha fortemente limitato tale flessibilità di scelta del luogo di lavoro, riducendosi alla dicotomia tra lavoro esclusivamente da casa e lavoro in sede.

---

<sup>10</sup> Per inquadrare al meglio il fenomeno è possibile fare riferimento alla Ricerca n°5/2021 “Il lavoro agile oltre l'emergenza” - Assolombarda in collaborazione con Adapt.

- Modelli di smart working organici prevedono che venga ripristinata la flessibilità di scelta del luogo di lavoro, prevedendo lo svolgimento di **alcune attività presso la sede principale, altre nel domicilio dei lavoratori, o in altri luoghi compatibili** a seconda delle esigenze. Occorre attuare lo spirito originario dello smart working, affrontando la transizione verso modelli flessibili dal punto di vista dell'utilizzo della sede di lavoro.
- Le organizzazioni devono interrogarsi sulla **scelta dei luoghi di lavoro in relazione alle attività** che vengono svolte dai lavoratori, valorizzando e stimolando quando necessario lo svolgimento di attività collaborative in presenza presso la sede aziendale e permettendo l'uso di altri luoghi per le attività specialistiche individuali.
- Per una piena attuazione dello smart working, le imprese devono introdurre strumenti organizzativi in grado di garantire l'equilibrio tra la flessibilità nella scelta del luogo di lavoro e l'esigenza di mantenere un alto livello di **condivisione degli obiettivi, della motivazione e dello spirito di appartenenza all'azienda**.
- Con l'adozione dello smart working, non si identifica più un unico luogo di lavoro per tutte le attività. Identificare diversi luoghi può rappresentare un valore aggiunto per l'impresa e le persone se ciò permette di **ottimizzare lo svolgimento delle attività lavorative**, coerentemente con le esigenze organizzative.

Con la piena attuazione di politiche di smart working, la sede aziendale acquisisce la funzione di luogo dedicato alla collaborazione e necessario allo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione.

### 3.2 LA TRASFORMAZIONE DEGLI SPAZI AZIENDALI È UN PROCESSO COMPLESSO E ITERATIVO

- Una sfida significativa per le imprese è tenere allineate le modalità di utilizzo degli spazi aziendali con la cultura aziendale e lo stile manageriale. Questo passa per un processo di analisi e gestione del cambiamento, in grado di rendere la **trasformazione degli spazi coerente con la strategia aziendale**.
- I processi di cambiamento organizzativo delle imprese trovano nella trasformazione degli spazi aziendali un elemento complementare rilevante. È fondamentale attuare un processo complesso che coinvolga **una pluralità di funzioni aziendali**, tra cui i principali sono: direzione, risorse umane, servizi generali e immobiliari.
- La gestione di processi complessi di cambiamento delle sedi aziendali di carattere strategico richiede un significativo **commitment da parte della leadership aziendale**, con un fondamentale supporto da parte delle figure apicali.
- La trasformazione degli spazi rappresenta **una politica attiva delle aziende** funzionale a introdurre cambiamenti organizzativi rilevanti, quali fusioni o integrazioni di nuove unità operative, implementazione di una maggiore digitalizzazione dei processi, cambiamento dei modelli di business e altre evoluzioni di minore entità (es. nuovi progetti di innovazione e sviluppo, ecc.) che le imprese oggi affrontano sempre più frequentemente.
- I **percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori** rappresentano un elemento fondamentale comune a molte esperienze aziendali nella fase di introduzione di nuovi assetti organizzativi. L'utilizzo di questionari o altre forme di raccolta delle

informazioni rappresentano strumenti indispensabili per capire le esigenze dei dipendenti al fine di orientare le scelte organizzative e di riconfigurazione degli spazi aziendali.

- I processi di cambiamento organizzativi e spaziali delle imprese rendono necessaria anche un'**attività di accompagnamento**, affinché possano essere presentati con trasparenza e valutati nel tempo raccogliendo il grado di soddisfazione delle risorse. La sperimentazione attraverso **progetti pilota** riguardanti porzioni dell'organizzazione può rivelarsi uno strumento utile per identificare le criticità legate all'implementazione dello smart working e per introdurre eventuali correttivi prima dell'implementazione su larga scala. Lo stesso approccio, seppure con attenzioni ulteriori, può essere applicato alla ridefinizione gestionale e spaziale delle sedi.
- Le modalità di transizione verso sedi aziendali in grado di supportare lo svolgimento del lavoro in modalità smart sono innegabilmente legate alle **specificità di ciascun'azienda**, sia in termini di attività che di assetto delle sedi. Le diverse "ricette", specifiche per ciascuna realtà, dipendono da diversi fattori: tipologia di attività imprenditoriale, localizzazione, patrimonio immobiliare, grado di digitalizzazione.
- Nella necessaria diversità di approcci alla trasformazione degli spazi di lavoro aziendali si riconoscono **alcune caratteristiche comuni**:
  - la sede come luogo di collaborazione: maggiori spazi per riunioni e scambi di idee
  - la sede come luogo di socialità: maggiori spazi ausiliari per la convivialità e lo sviluppo dello spirito aziendale;
  - *activity-based workplaces*: diversi spazi adatti alle esigenze delle diverse mansioni svolte durante la settimana lavorativa (tra cui spazi per il lavoro individuale, spazi per incontri, spazi per attività di concentrazione, spazi privati e così via);
  - flessibilità e postazioni condivise: a causa della riduzione del numero di postazioni per il lavoro individuale (a favore degli spazi collettivi), devono essere introdotte soluzioni per il monitoraggio e la gestione delle postazioni presenti negli *open space*.
  - Incrementare l'attenzione dedicata al benessere e confort nei luoghi di lavoro e al loro impatto sulla produttività, migliorando le performance degli spazi in termini di acustica, climatizzazione, illuminazione, ergonomia.

Nel ripensare le sedi di lavoro, affinché siano coerenti con le specifiche esigenze organizzative dell'impresa, è fondamentale il coinvolgimento di diverse figure aziendali, unito a un'attività di coinvolgimento del personale e di accompagnamento nel cambiamento.

### 3.3 LE OPPORTUNITÀ DI UNA NUOVA RELAZIONE TRA SEDE D'IMPRESA E TERRITORIO

- L'adozione dello smart working e il cambiamento delle modalità di utilizzo delle sedi aziendali possono essere l'occasione per un **riassetto di carattere territoriale**, che se governato può aprirsi ad interessanti opportunità di sviluppo.
- È preventivabile che una maggiore diffusione dello smart working porti a una riduzione dell'afflusso medio di persone verso le sedi principali (*headquarter*) – spesso localizzate in centri urbani – con un impatto sulle attività economiche e commerciali,

con un contestuale **più intenso e diverso utilizzo di aree e località a destinazione prevalentemente residenziale.**

- In un'ottica di "smart working diffuso" anche le aree residenziali possono attrezzarsi con **servizi per i lavoratori e le imprese, quali hub lavorativi di quartiere** dove svolgere incontri e trovare ambienti lavorativi attrezzati per le esigenze delle diverse attività lavorative.
- Nel rigenerare porzioni di tessuto urbano, si stanno sperimentando formule innovative in grado di integrare diverse funzioni, ad esempio prevedendo la predisposizione di **spazi di lavoro condivisi** (*co-working, flexible office*) all'interno di distretti o edifici residenziali.
- I *business district* dove si concentrano grandi imprese terziarie, spesso affollati solo nelle ore lavorative, possono ripensarsi con nuove funzioni. **Le sedi aziendali hanno l'occasione di vivacizzare i distretti nelle quali sono inserite**, ampliando le funzioni e aprendosi ai quartieri circostanti, offrendo spazi per servizi di prossimità.
- La rimodulazione degli afflussi verso i centri urbani rappresenta l'occasione per ripensare la **mobilità urbana in ottica sostenibile**, riducendo anche potenziali conflitti tra diverse utenze concorrenti (lavoratori, studenti, turisti).
- Nuove forme di utilizzo degli spazi aziendali possono rendere possibile la **condivisione di servizi** tradizionalmente esclusivi tra imprese e nei confronti dei territori che le ospitano.

C'è un'opportunità di ripensare la relazione tra luoghi del lavoro e aree urbane in un'ottica di un maggiore equilibrio territoriale. Il momento di grandi cambiamenti innescato dalla pandemia impone di valutare gli impatti sul territorio, cogliendo le occasioni di miglioramento della qualità della vita urbana e minimizzando gli impatti del diverso afflusso delle persone verso i luoghi del lavoro.

### 3.4 VADEMECUM PER LE IMPRESE NEL RIPENSAMENTO DELLE SEDI AZIENDALI



1. Partire dalla valutazione delle esigenze organizzative aziendali



2. Coinvolgere sin dall'inizio dei processi di cambiamento le diverse funzioni aziendali



3. Ingaggiare dipendenti e middle management con percorsi di ascolto, condivisione e formazione



4. Valutare le modifiche ai layout in relazione alle diverse mansioni svolte



5. Valorizzare ed espandere gli spazi per attività collaborative e di socialità



6. Sperimentare i cambiamenti organizzativi e spaziali con progetti pilota



7. Attivare percorsi di feedback continuo



8. Identificare possibili opportunità di collaborazione a livello locale, per la condivisione di servizi tra imprese e con il territorio.

# 4

## Approfondimenti

### 4.1 GLOSSARIO

#### Modelli organizzativi

- Smart Working o Lavoro Agile: filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. La legge n. 81/2017 recita *“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno*



senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"<sup>11</sup>.

- **Remote Working:** organizzazione del lavoro in un luogo altro rispetto all'ufficio tradizionale grazie all'utilizzo di tecnologie informatiche e di comunicazione (ICT)<sup>12</sup>.
  - **Telelavoro/homeworking:** categoria del lavoro da remoto che assume come luogo alternativo all'ufficio esclusivamente la casa. Il principale beneficio dell'*homeworking* è l'eliminazione dei tempi di spostamento e un possibile miglior bilanciamento tra vita e lavoro.
  - **Distributed working/multilocated working/mobile working**<sup>13</sup>: categoria di lavoro da remoto che permette la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa da differenti luoghi di lavoro, distribuiti sul territorio (es. casa, sede di un cliente, spazi pubblici). Questa tipologia di lavoro si basa sul concetto di autonomia concessa al lavoratore: maggiore l'autonomia lavorativa del lavoratore, più ampi saranno potenzialmente i confini geografici delle localizzazioni di lavoro.

### Luoghi di lavoro

- **Headquarter:** è la sede principale dell'azienda, dove solitamente risiedono la maggior parte delle funzioni direttive e delle strutture decisionali di un'organizzazione. Spesso localizzato in centri urbani o in altri business district a prevalente attività terziaria e commerciale, rappresenta l'identità di un'impresa anche in termini iconografici e visivi; molte volte infatti è costituito da un cosiddetto *flagship building* ossia un edificio iconico di rappresentanza per l'azienda.
- **Hub:** si tratta di sedi aziendali minori dislocate sul territorio con diverse logiche, spesso in funzione anche del core business. Possono offrire supporto ai lavoratori della propria azienda in remote working, come anche essere aperti a un utilizzo condiviso con altre imprese. Possono essere in proprietà, ma anche in affitto e/o utilizzate secondo logiche *pay-per-use* (es. nel caso di spazi di *flexible office* o spazi di co-working);
- **Co-working:** sono spazi di lavoro generalmente in condivisione (*open space*) che offrono spesso anche una serie di servizi ancillari per l'interazione sociale. Gli spazi di coworking permettono specificamente la compresenza e l'interazione tra i diversi utenti nello spazio fisico nell'obiettivo di creare uno "spazio sociale" e di comunità.

---

<sup>11</sup> LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 disponibile a:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<sup>12</sup> Sullivan C. (2003). *What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking*. *New Technology, Work and Employment* 18(3), 158-165.

<https://doi.org/10.1111/1468-005x.00118>

<sup>13</sup> Ojala S. & Pyöriä P. (2017). *Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe*. *Acta Sociologica* 61(4), 402-418. <https://doi.org/10.1177/0001699317722593>

- Flexible office<sup>14</sup>: ufficio flessibile è un termine utilizzato per aggregare diversi concetti sovrapposti utilizzati per descrivere spazi ufficio utilizzati da più di un gruppo specifico di persone e dotati di strumenti di telecomunicazione. Comprende una molteplicità di forme di spazio ufficio che si diversificano per livello di infrastrutturazione tecnologica, tipologia di occupazione dello spazio, ecc., tra cui: *neighbourhood* (generalmente abbinato a politiche di remote work), *telecottages*, *suburban centres*, *regional telework centres*, *resort offices*, *local work centres*, incubatori, *teleworking centres*, *serviced offices*, *business centres*, *collaboration centres*, *project centres*, *networked offices* e spazi di coworking.

#### Tipologie di spazi:

- Open space o open plan: aree di lavoro aperte prive di partizioni che generalmente ospitano più di 20 postazioni di lavoro individuali organizzate a banchi di scrivanie assegnate o meno a uno o più dipendenti;
- Activity-Based Working (ABW): aree di lavoro che prevedono spazi diversificati in modo che i dipendenti possano fare uso condiviso di una varietà di ambienti che sono stati progettati per supportare diversi tipi di attività sia individuale (es. *concentration room*, *phone booth*, ecc.) sia collettiva (es. diverse tipologie di sale riunioni, spazi ancillari e spazi ausiliari). Si combina alla filosofia dello smart working;
- Spazi collettivi: in letteratura è possibile identificarne tre macro-tipologie:
  - *Team-work-related collaborative spaces* (comprese sia le sale riunioni per incontri formali, sia spazi più flessibili per incontri informali e altri tipi di interazione);
  - *Service-related spaces* (es. sala stampa-copia);
  - *Amenity-related spaces* (es. cucine, aree break, aree lounge).

## 4.2 LETTURE DI APPROFONDIMENTO CONSIGLIATE

1. Ciaramella, A. & Bellintani, S. (2015). *Spazio Ufficio*, Sant'Arcangelo di Romagna: Maggioli.
2. Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R. & Powell, K. M. (2010). Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. *Environment and Planning B: Planning and Design*, (37), pp. 429-448. <https://doi.org/10.1068/b35011>
3. Il lavoro agile oltre l'emergenza - Ricerca n°5/2021 - Assolombarda in collaborazione con Adapt. <https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/ricerca-5-2021-il-lavoro-agile-oltre-lemergenza>
4. Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi-locational work – opportunities for facilities management. *Facilities*, 33(1/2), pp. 20–37. <https://doi.org/10.1108/f-05-2013-0043>
5. Van Meel, J. (2021). *The Activity-Based Working Practice Guide* (Second edition), ICOP. <https://bit.ly/3dZ89S9>

---

<sup>14</sup> Da Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi-locational work – opportunities for facilities management. *Facilities*, 33(1/2), 20–37.

## **Elenco Dispense pubblicate**

- “Collocamento mirato: L. 68/99” N° 01/2020
- “Il contratto di apprendistato” N° 02/2020
- “Il controllo a distanza” N° 03/2020
- “Il diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali” N° 04/2020
- “Licenziamenti collettivi” N° 05/2020
- “I numeri per le risorse umane” N° 06/2020
- “Sistema di Gestione Integrato: valore aggiunto per l’ecosistema aziendale” N° 07/2020
- “Il reddito di lavoro dipendente” N° 08/2020
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2021
- “Prescrizione e decadenza nel diritto del lavoro” N° 02/2021
- “Il licenziamento per scarso rendimento” N° 03/2021
- “Le clausole sociali della contrattazione collettiva” N° 04/2021
- “I Comitati Aziendali Europei” N° 05/2021
- “La mobilità internazionale del personale” N° 06/2021
- “Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria” N° 07/2021
- “Il premio di risultato” N° 08/2021

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)

