

# Lavoro 24

## L'ufficio diventa calamita aperta per lavoratori, partner e clienti

**Strategie.** Nel new work di Porsche consulting ecosistemi formati da più attori e spazi di cocreazione rilanciano produttività e motivazione

Pagina a cura di **Cristina Casadei**

Dopo oltre un anno di lavoro remoto forzato, nel framework del futuro post pandemia sembra che ci sarà molto lavoro ibrido e una dimensione nuova, non solo fisica, degli spazi. Nel primo caso risparmiere tempo e costi dei trasferimenti, potremo svolgere i lavori che chiedono concentrazione anche a casa e, forse, avere un miglior work life balance. Nel secondo caso, invece, potrebbe cominciare una fase creativa capace di riportare le persone in sede nel momento in cui è più utile. E rilanciare così anche la produttività. «Avremo spazi di co-creazione nelle sedi delle aziende. Gli uffici diventeranno dei magneti dove il lavoratore deve volere andare perché e quando questo gli consente di svolgere meglio il suo compito - racconta Josef Nierling, amministratore delegato di Porsche consulting in Italia -. Ecco allora che gli spazi saranno aperti al lavoro comune con i partner e i clienti, in modo da creare un ecosistema dove sia possibile integrare diversi attori e creare team multiazionari e multifunzionali che lavoreranno per soddisfare i bisogni dei clienti. Nei dealer di Porsche di

zione strategica e la collaborazione, una per la performance e la comunicazione, una per il lavoro individuale che richiede concentrazione e una per le relazioni personali e la convivialità. Gli spazi così concepiti potranno poi essere moltiplicati in uno stesso o in più building, consentendo di avvicinare i luoghi di lavoro al lavoratore come alternativa al remote working. Ciò che è importante è che siano disegnati partendo da nuovi concetti di lavoro che si focalizzano sulla persona e sulla produttività».

Nuova sede, nuovo modo di lavorare, nuova vita professionale, ma dove nasce e a cosa serve il New Work? La necessità di questo nuovo approccio ha le sue radici in un problema che accomuna l'Italia e la Germania: la produttività. Secondo uno studio di Porsche Consulting svolto in Germania sulle 100 maggiori società per giro d'affari, l'85% delle aziende aveva già prima della pandemia la necessità di pianificare azioni volte ad aumentare produttività ed engagement. Ma nei molteplici interventi che hanno riguardato digitalizzazione, riorganizzazione, ottimizzazione dei processi, nuovi sistemi IT, sostenibilità, l'80% non ha portato i risultati attesi. Di qui la necessità di correre ai ripari perché questo invece è il tempo in cui non ci si può permettere di sbagliare.

«Nell'orizzonte dei prossimi 3-5 anni, sul tema della produttività, già problematico prima della pandemia, tanto in Italia quanto in altri paesi, compresa la Germania, avremo l'occasione di un futuro roseo, in cui non potremo che guadagnare punti dopo il crollo di questi mesi - sostiene Nierling -. Dovremo però essere capaci di sfruttare questa finestra temporale di crescita per adattare le organizzazioni e creare nuovo valore aggiunto». «Il momento della pandemia - continua Nierling - ci ha permesso di accelerare sulla transizione digitale e di sperimentare nuove organizzazioni. Sul rapporto lavoro da remoto e lavoro in presenza molti si sbilanciano a dare percentuali, ma il focus non devono essere le percentuali. Oggi non serve fare previsioni di numeri, è un tentativo errato, semmai bisogna sperimentare nuovi modelli e capire cosa è meglio per ciascun ruolo. Ciò che stiamo imparando ancora oggi è che il valore vero del remote working è la flessibilità, in termini di luogo e di tempo».

Nella visione del New Work di Porsche consulting una delle parole chiave sarà decentralizzazione, che è l'opposto del trend di urbanizzazione e concentrazione degli ultimi anni. «Avere grandi building è sorpassato, questo è il momento di andare verso la decentralizzazione, sia per gli uffici, sia per le altre attività - interpreta Nierling -. Le città andranno ripensate in termini di hub con una rete che unisce i diversi punti. La vita sociale idealmente dovrà svolgersi in prossimità della propria abitazione: la cosiddetta città in 15 minuti, costituita da microcittà nella città, prevede che in questo tempo si possa raggiungere il posto di lavoro, il ristorante, i servizi sanitari e scolastici. In media a Milano il tempo degli spostamenti è 43 minuti. Troppo, è necessario decentralizzare quanto più possibile».



**JOSEF NIERLING**  
È amministratore delegato di Porsche consulting in Italia

nuova generazione questo già avviene. Ci sono infatti spazi comuni dove il lavoro è già stato pensato in modo che sia aperto ad esterni, per workshop collettivi capaci di generare valore per tutti». È questo l'approccio al New Work che Porsche consulting ha immaginato per il post pandemia e che rivoluzionerà le sedi e le organizzazioni. «Bisogna costruire un sistema organizzativo che predisponga le persone a fare la scelta più corretta in termini di produttività», sostiene Nierling. Per esempio? «La sede di lavoro diventa una calamita se il lavoratore sa di poter incontrare altri partner per generare nuove idee e avere nuove opportunità. Il fatto che nei progetti ci debba essere collaborazione tra diversi partner è sempre stato un dato di fatto. Fino ad ora, però, la collaborazione tra diverse funzioni o diverse aziende è sempre stata molto regolamentata e istituzionale. Il New Work plasmerà l'ufficio perché è a partire dal concetto del nuovo modo di lavorare che saranno ridisegnati gli spazi, e le nuove modalità operative saranno la leva per attrarre le persone in sede nel momento in cui sarà più utile. Nella gestione delle risorse umane l'approccio funzionale sarà via via sostituito da un approccio project driven e dal lavoro in team crossfunzionali».

Prendiamo allora la board room con i suoi ampi spazi, tavoli giganteschi, maxischermi alle pareti. «I grandi uffici dovranno spaccettarsi in tante zone - spiega Nierling - una per l'innovazione e la co-creazione, una per la trasforma-



## 360mila

**GLI OCCUPATI CON DISABILITÀ**  
In un mercato del lavoro dove ci sono 360mila occupati con disabilità, Seltis Hub, controllata di Openjobmetis, annuncia l'ingresso di Jobmetoo, la piattaforma digitale

dedicata a ricerca e recruiting di personale con disabilità. Un nuovo tassello che Seltis Hub aggiunge a ricerca e selezione di middle e top management, talent acquisition in ambito hi tech e figure commerciali.



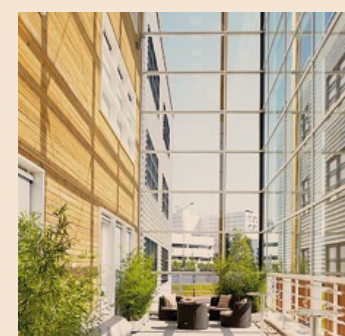
**Il futuro del lavoro.** Gli spazi di co-creazione nell'Innovation Lab di Porsche Consulting a Berlino, nati per favorire l'interazione dei diversi attori dell'innovazione



**Team Nestlé.** L'Innovation garden



**Casa Siemens.** Orti e sede dall'alto



**Un angolo di Sap.** L'energy park



**Metro.** La sede di Firenze

### Un vocabolario per i lavoratori scrive il futuro in 21 parole

#### Nestlé

**A**gilità, bilanciamento, cultura, disconnessione, empatia, fiducia, gruppo, ma anche spazi, ufficio, vita. Sono 21 le parole che fanno parte del nuovo vocabolario che Nestlé si è data per «affrontare questo momento storico che ci è servito come banco di prova dal quale far partire un'attenta riflessione - spiega Giacomo Piantoni, hr director del gruppo Nestlé in Italia -. Siamo in una fase di creazione, o meglio co-creazione con i nostri collaboratori che ascoltiamo attraverso periodiche survey, a partire però da un'organizzazione consolidata e flessibile che abbiamo costruito dal 2012 con l'introduzione dello

Modello flessibile, dove non esiste una sola regola, e adattabile, con un approccio bilanciato

smart working». Con la forzatura della pandemia, come emerge nelle survey tra i lavoratori, si è passati dall'adrenalina della prima fase a una certa stanchezza, dovuta anche alla mancanza di connessione umana. Di qui la scelta di creare un vocabolario, un galateo e una formazione per favorire più partecipazione di tutti. «L'obiettivo è arrivare a uno smart working flessibile, dove non esiste una sola regola per tutti i singoli uffici e dipartimenti, e adattabile, con un approccio sempre molto bilanciato», dice Piantoni. Il cambiamento non riguarda solo la policy e il tempo di lavoro in presenza o da remoto, ma il modello organizzativo dove prevarrà una cultura della performance più che della presenza, uno stile di leadership meno gerarchica per sostenere il cambiamento che si vedrà anche in alcuni istituti come il welfare.

### Il lavoro ibrido rimodellato in cantieri e orti 4.0

#### Siemens

**N**egli Orti che circondano Casa Siemens si incrociano molte delle strade che portano al Future of work della società che crea soluzioni su mobilità elettrica, smart grid, software industriale e gestione intelligente degli edifici. In Italia i 2.400 dipendenti, di cui 1.800 a Milano, secondo una delle ultime survey realizzate, nel 63% dei casi dice di andare in ufficio perché è un luogo di incontro. In Siemens la socialità professionale è favorita da un'organizzazione degli spazi che ci porta indietro di una decina di anni, alla prima sperimentazione dello smart working, a cui sono seguiti, nel 2017, una policy e un accordo

Più spazi per il co-working dei lavoratori e la collaborazione con i clienti

sindacale. Questo ha portato una radicale trasformazione dell'organizzazione, incentivando maggiori organizzazione, autonomia e responsabilità. Il cambiamento è stato accompagnato da una sede, Casa Siemens, dove è stato dato spazio ai luoghi di incontro, come aree di co-working, bar, palestra, aree di eventi digitali, e agli spazi di collaborazione con i clienti, come i centri di competenza, così come agli spazi all'aperto: Casa Siemens è circondata da 25mila metri quadrati di Orti in cui i lavoratori possono coltivare, fare sport e lavorare. La pandemia per Siemens ha accelerato un percorso di pensiero sul 'future of work' che porterà a valorizzare la modalità di lavoro smart, anche attraverso diversi cantieri di lavoro, come quello sulla flessibilità dei collaboratori o sulla digitalizzazione abilitante, sul wellness o sulla sicurezza.

### Spazi piccoli e adattati all'attività più che al ruolo

#### Sap

**N**el post pandemia «l'ufficio sarà utilizzato soprattutto in funzione del progetto da svolgere, quindi gli spazi dovranno offrire un'ampia varietà di configurazioni per permettere a ciascuno di lavorare al meglio ed essere produttivo». A dirlo è Emmanuel Raptopoulos, amministratore delegato di Sap, la multinazionale di applicazioni software per il business che, in Italia, fattura 583 milioni di euro. Nel futuro dei 746 lavoratori delle sedi di Roma, Vimercate e Genova, ci sono modelli di lavoro flessibili e ibridi. «Le esigenze si evolveranno in spazi più piccoli e adatti al tipo di lavoro. Per esempio, ho bisogno di

Le sedi aree di incontro, non solo tra dipendenti, ma aperte ai partner

fare un brainstorming o di silenzio o di fare un colloquio di lavoro, piuttosto che al tipo di dipendente, manager o professional. Gli spazi dovranno quindi essere sempre più versatili, adattabili e "fluidi", continua Raptopoulos. Le sedi già oggi sono vissute come aree di incontro e di collaborazione, non solo tra i dipendenti, ma aperte a tutto l'ecosistema che ruota attorno alla società e cioè clienti, partner, fornitori. «Ecco perché i nostri uffici prevedono ampi spazi dedicati agli incontri modulati a seconda della numerosità dei partecipanti e sono attrezzati per sostenere conversazioni ibride, cioè di persona o via conference call - continua il manager -. Un'area specifica è dedicata a sessioni di Design Thinking per individuare con i nostri clienti nuove soluzioni e la sperimentazione rapida attraverso prototipi».

### Non più cultura della presenza, il domani è la performance

#### Metro

**P**er i lavoratori della sede centrale di Metro Italia il post pandemia segnerà il trasloco nel Metro village di San Donato Milanese, proprio sopra il locale punto vendita. Dal punto di vista organizzativo ci saranno dei cambiamenti perché, come ci dice il direttore delle risorse umane, Vanessa Catania, «si lavorerà al 50% in smart working e al 50% in presenza per favorire la socialità e la collaborazione. Nella nuova sede non ci saranno più le scrivanie personali, la scelta è stata quella di utilizzare più spazio possibile per le aree comuni, non solo sale meeting, ma anche spazi per la collaborazione e la socialità tra colleghi».

Si lavorerà al 50% in smart working e al 50% in ufficio per favorire la socialità e l'interazione

La fase di ideazione e definizione degli spazi è avvenuta in un momento di grande cambiamento della cultura e delle abitudini e la società, specialista nel commercio all'ingrosso e nel settore alimentare (in Italia ha 4.100 addetti e un giro d'affari di circa 1,4 miliardi), ha voluto immaginare il futuro guidandone l'evoluzione. Così ha accelerato l'adesione a una cultura della performance e non della presenza che troverà una sua rappresentazione anche negli spazi e nel loro uso. Per agevolare il salto, spiega Catania, sono stati ideati «moduli di formazione specifici, da un lato per aiutare i manager a guidare al meglio i team in questa nuova modalità ibrida, dall'altro per accompagnare le nostre persone nel gestire al meglio le proprie attività, garantendo sempre la socialità e la collaborazione tra colleghi».