

Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale

Author(s):

Giovanna Fullin, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Valentina Pacetti, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Sara Recchi, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

This article has been accepted for publication, but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process, which may lead to differences between this version and the Version of Record.

Please cite this article as:

Fullin G., Pacetti V. & Recchi S. (2024), *Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», doi: 10.36253/cambio- 16113.

Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale

Giovanna Fullin

Università degli Studi di Milano-Bicocca

Valentina Pacetti

Università degli Studi di Milano-Bicocca

Sara Recchi

Università degli Studi di Milano-Bicocca

email: giovanna.fullin@unimib.it

Abstract: In the post-pandemic phase, hybrid work models are becoming prevalent in many countries and sectors, presenting challenges for work management and organisation. However, the characteristics of hybrid work modalities as well as the strategies adopted to manage them are still poorly explored in the literature. Since remote work alters the classical spatio-temporal boundaries of work, this paper investigates the effects of hybrid models on work spatiality and workplace use. The research explores the perspective of HRM in large companies based in Milan and adopting hybrid work models. Our findings underline the significant role of space in reimagining work organisation strategies and, at the same time, the presence of concurrent contradictory logics: to save costs by reducing spaces or to invest in attractive locations; to move towards the city center or to move away, opening new branches in the southern regions; to push workers back to the office by redesign modern and “activity-based” workplaces or to increase remote work in order to enlarge labour force pools. These emerging trends can undermine the features of workplaces as well as the territorial development models we are used to.

Keywords: remote working; hybrid work models; work organisation strategies; work spatiality; (re)imagining workplaces.

INTRODUZIONE

Tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 Baudrillard, indagando l'impatto della tecnologia sulla vita contemporanea, ha introdotto il concetto di *Hyperreality* per descrivere il processo di dematerializzazione e frammentazione della vita quotidiana e delle attività lavorative. Nell'era dell'iper-realtà e di internet, il lavoro ha smesso di essere un'attività materializzata e localizzata, diventando una “simulazione” (Baudrillard 1981). Emblematico, in tal senso, è il concetto di “onlife” che Floridi (2015) introduce per evidenziare come la rivoluzione digitale stia favorendo confini sempre meno netti tra le attività praticate offline - dunque in contesti fisici- e quelle realizzate online- dunque in spazi digitali.

Come notano Felstead e Blakery (2024), verso la fine del XX secolo la diffusione delle tecnologie digitali aveva spinto gli osservatori ad immaginare che con il nuovo millennio la maggior parte del lavoro sarebbe stato svolto fuori dai confini aziendali, ma la rivoluzione attesa non ha preso forma, e nel 2000 solo il 2,3% della popolazione lavorava a distanza (Felstead *et alii* 2005). Sebbene le prime forme di lavoro svolte in luoghi “alternativi” all'ufficio e con l'ausilio

delle tecnologie digitali risalgano agli anni '70 e le loro varie declinazioni¹ vengano studiate già prima del periodo pandemico (Duxbury *et alii* 1998; Malzani 2018), è infatti solo con l'emergenza sanitaria del 2020 che il lavoro a distanza diviene una realtà per moltissimi lavoratori.

La rilevanza del cambiamento è più grande nei contesti in cui il lavoro a distanza era tradizionalmente poco utilizzato (Milasi *et alii* 2021). In Italia si è passati da 500.000 persone che avevano sperimentato il lavoro da remoto nel 2019 (Istat 2020) ai 7 milioni che hanno lavorato a distanza nel 2021 (Inapp 2022). Sebbene con la fine della fase emergenziale il lavoro da remoto sia diminuito, si stima che in Italia nel 2023 più di 2,8 milioni di persone abbiano continuato a lavorare a distanza in molti settori dell'economia (Istat 2024). Quanto avvenuto tra il 2020 e il 2021 ha costretto molte aziende a misurarsi con la ricerca di nuovi modi di svolgere, organizzare e gestire il lavoro (Donnelly, Johns 2021; Azizi *et alii* 2021; Benitez *et alii* 2023). Mentre nei primi mesi dell'emergenza pandemica in Italia il lavoro da remoto era simile alle prime forme di telelavoro, il lavoro a distanza del post pandemia segue in modo più lineare le predisposizioni della legge sul Lavoro agile del 2017, in quanto prevede una maggior flessibilità sia rispetto ai tempi che rispetto agli spazi di lavoro². Nello specifico, il modello che si va affermando è quello "ibrido", che combina il lavoro da remoto, svolto a casa o altrove, con quello svolto in presenza³ (Countouris, De Stefano, 2023).

Ci troviamo quindi in un periodo di cambiamento profondo, nel quale è particolarmente interessante osservare le strategie aziendali e le posizioni assunte dai manager nei confronti dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Non a caso, le trasformazioni determinate dalla pandemia hanno immediatamente alimentato il dibattito accademico e sono ancora oggi al centro dell'attenzione di molti studiosi. Gran parte delle ricerche si sono concentrate sulle implicazioni del lavoro da remoto per i lavoratori, sulle trasformazioni avvenute nelle aziende e sugli effetti dell'uso estensivo del lavoro da remoto sulle strategie organizzative.

Tuttavia, in uno scenario in cui il lavoro ibrido sta diventando la "nuova normalità" (Vyas 2022), restano ancora poco esplorate le strategie volte a gestire le sfide legate alla compresenza di attività svolte in sede e da remoto. Nello specifico, nonostante la diffusione di nuove modalità di lavoro contribuisca in maniera inedita a ridefinire il legame tra performance lavorativa e i luoghi fisici del lavoro (Halford 2005; Kompast, Wagner 1998), sono ancora pochi gli studi che, in seno alla sociologia del lavoro, esplorano gli effetti della remotizzazione e ibridazione del lavoro sulla riconfigurazione spaziale del lavoro nell'attuale fase post pandemica, in particolare in riferimento al contesto italiano (CCC, XXX; Greco 2023; Valenti 2023).

In questo quadro, ci proponiamo di indagare il ruolo che la dimensione spaziale del lavoro assume negli attuali processi di (ri)assetamento dell'organizzazione del lavoro, focalizzandoci su grandi aziende che operano nel contesto milanese.

L'articolo è organizzato come segue. La prima parte presenta il dibattito sulle implicazioni del lavoro da remoto per i lavoratori e per le aziende e sui suoi effetti sulla dimensione spaziale

¹ Nella letteratura internazionale esistono diversi termini per indicare le diverse declinazioni del lavoro a distanza: *working from home*, *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *mobile work*, *flexible work* e *nomadic work*. Nel panorama italiano, invece, per riferirsi alle diverse modalità di lavoro a distanza, si usano le etichette *telelavoro*, *lavoro agile*, *smart working* e *lavoro da remoto*. In linea con le predisposizioni dell'ILO, in questo articolo si fa spesso ricorso al termine lavoro da remoto, in quanto concetto "cappello" che tiene insieme le diverse declinazioni di lavoro a distanza (ILO 2020).

² Il telelavoro - disciplinato per il settore pubblico dalla legge n. 191 del 1998 e per il settore privato, dall'accordo interconfederale del 2004 - fa riferimento ad attività lavorative necessariamente mediate dalla tecnologia, che implicano una postazione di lavoro fissa fuori dall'azienda, e orari di lavoro stabiliti dall'azienda. Questi vincoli fanno del telelavoro uno strumento poco flessibile e adattabile alle attuali esigenze delle organizzazioni e dei lavoratori. Al fine di superare i vincoli della normativa sul telelavoro, la legge 81 del 2017 disciplina il lavoro agile, il quale rappresenta invece una prestazione di lavoro subordinata non vincolata da orari di lavoro rigidi e luoghi di lavoro extra aziendali fissi (Tiraboschi 2017; Fenoglio 2022).

³ Sebbene anche prima della pandemia il lavoro a distanza venisse combinato con giorni di lavoro in presenza, la diffusione del lavoro da remoto successiva alla pandemia sta favorendo modelli di lavoro ibrido strutturati, destinati a stabilizzarsi in molti contesti lavorativi (Cabrita, Eiffe 2023).

del lavoro. Il terzo paragrafo descrive il disegno della ricerca, mentre il quarto e il quinto presentano e discutono i risultati. Nelle conclusioni si evidenzia il ruolo dello spazio nella gestione del lavoro ibrido, riflettendo sulle trasformazioni in atto e su possibili piste di ricerca ancora da esplorare.

1. IL LAVORO IBRIDO COME “NUOVA NORMALITÀ” E LE IMPLICAZIONI PER I LAVORATORI E LE ORGANIZZAZIONI

Già a partire dai primi studi sul telelavoro e l’“home-based” work, ben prima della pandemia, la letteratura accademica ha dato vita ad un ampio dibattito sulle implicazioni di queste modalità lavorative per il benessere dei lavoratori, restituendone un quadro ambivalente (Duxbury *et alii* 1998; Sullivan, Lewis, 2001). In linea con quanto emerso in passato, alcuni studi condotti in seguito all’evento pandemico evidenziano come il lavoro da remoto possa migliorare l’equilibrio tra lavoro e vita personale e favorire una maggiore flessibilità e autonomia nel decidere quando e dove lavorare (Bromfield 2022; Ipsen *et alii* 2021), mentre altre ricerche hanno sostenuto che la remotizzazione del lavoro produce senso di isolamento (Ajzen 2021; Wang *et alii* 2020). Inoltre, la flessibilità tipica del lavoro a distanza spesso incoraggia le persone a lavorare di più e fuori orario (AAA, XXX; Goglio, Vercelli 2022), incentivando meccanismi di (auto)sfruttamento (Chung 2022), condizionando il benessere psico-fisico dei lavoratori e rafforzando le disuguaglianze di genere nella distribuzione del lavoro di cura (Romens 2024; FFF, XXX). Infine, alcune ricerche mettono in luce come l’uso intensivo delle tecnologie digitali che accompagnano la remotizzazione del lavoro offra strumenti meno visibili (di quelli utilizzati in presenza) ma altrettanto pervasivi per controllare il lavoro dei dipendenti (EEE, XXX; Gutiérrez-Crocco *et alii* 2024; Ponzellini 2020).

Nonostante gli effetti ambivalenti della remotizzazione, per molti lavoratori la possibilità di lavorare a distanza è ormai un aspetto irrinunciabile (Countouris, De Stefano 2023; Guazzo *et alii* 2024), mentre emerge un quadro articolato delle implicazioni del lavoro da remoto sull’organizzazione interna all’azienda. La flessibilità lavorativa sembra incidere positivamente sulla soddisfazione, sulla produttività e sull’impegno dei lavoratori, con effetti positivi sulle performance (Barrero *et alii* 2021) e sui costi aziendali (Benitez *et alii* 2023). Inoltre, gli strumenti di collaborazione virtuale possono essere efficaci per garantire la trasmissione delle informazioni e la continuità dei processi lavorativi (Trevor, Holweg 2022) e per ampliare il bacino di reclutamento delle aziende (Jain *et alii* 2022). Tuttavia, la remotizzazione del lavoro ha comportato una radicale riduzione dei momenti di socializzazione sul posto di lavoro, limitando la capacità di sviluppare sentimenti di fedeltà e attaccamento all’organizzazione da parte dei lavoratori (Ashforth 2020; Adisa *et alii* 2023; Wang *et alii* 2020), con effetti negativi sulla condivisione dei valori aziendali e un aumento del turnover (Guazzo *et alii* 2024).

Le sfide legate alla diffusione di modelli di lavoro ibrido stanno imponendo alla aziende di rivedere i propri modelli organizzativi (Azizi *et alii* 2021; Ipsen *et alii* 2021), in favore di stili manageriali più flessibili e “agili” (Jain *et alii* 2022) per cui i processi di innovazione già in atto (Darrell *et alii* 2016) hanno subito un’accelerazione importante con la diffusione del lavoro da remoto (Donnelly *et alii* 2021). L’efficacia delle nuove strategie organizzative dipende in gran parte dalla capacità dei responsabili delle risorse umane e dei *team leader* di riuscire a conciliare le esigenze aziendali e del processo produttivo con le richieste dei dipendenti (Trevor, Holweg 2022; Franken *et alii* 2021; Gutiérrez-Crocco *et alii* 2024).

In questo processo di riformulazione delle strategie organizzative e manageriali lo spazio gioca un ruolo rilevante. Infatti, se da un lato l’intensificazione del lavoro da remoto indebolisce le funzioni tradizionali della dimensione spaziale del lavoro, mettendo in crisi la tenuta dei luoghi fisici del lavoro, dall’altro i luoghi di lavoro acquistano nuova centralità nella misura in cui necessitano di essere ripensati in funzione delle esigenze del lavoro ibrido e possono divenire

uno strumento per veicolare gli stessi cambiamenti organizzativi. Per articolare l'analisi su questo punto è importante allargare il quadro, richiamando alcuni riferimenti ai diversi filoni di studi che, con approcci e prospettive diverse, hanno messo a fuoco il ruolo dello spazio nei processi lavorativi.

2. DIGITALIZZAZIONE, REMOTIZZAZIONE E FORME EMERGENTI DI SPAZIALIZZAZIONE DEL LAVORO

A partire dai primi contributi che già negli anni '80 si interrogavano sull'impatto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla vita individuale e sociale (si veda ad es. Baudrillard 1981), gli studi sugli effetti della digitalizzazione hanno spesso messo a tema la dimensione spaziale dei processi lavorativi, proponendo prospettive di analisi e approcci diversi.

Il contributo più ampio sul tema proviene probabilmente dagli studi organizzativi che, a partire dagli anni '90, indagano la relazione tra la dimensione organizzativa e quella spaziale del lavoro. Mentre per lungo tempo questo filone di letteratura ha trattato gli spazi di lavoro come un aspetto marginale dell'esperienza lavorativa (es: Hatch 1987), negli ultimi anni numerose ricerche hanno messo in luce la centralità della configurazione fisica ed estetica degli spazi di lavoro. Nello specifico, partendo dalle intuizioni di Lefebvre (1991), secondo cui la dimensione spaziale ha un ruolo simbolico (dunque sociale e relazionale), oltre che materiale, diversi contributi hanno evidenziato il ruolo attivo degli spazi di lavoro nell'influenzare la vita e le pratiche organizzative (Dale *et alii* 2018; Ratner 2020; Beyes, Holt 2020). Le questioni messe in luce a riguardo sono diverse. Alcuni studi adottano una prospettiva situata ed esperienziale per evidenziare come il design degli spazi di lavoro favorisca l'implementazione di specifiche politiche di controllo manageriali (Dale 2005), mentre altri indagano l'estetica degli spazi aziendali e il loro impatto sul benessere dei lavoratori (Alexandersson, Kalonaityte, 2018). Altre ricerche si soffermano sul ruolo che assume lo spazio nel plasmare la cultura organizzativa: intervenire sull'architettura e l'estetica degli spazi aziendali può rappresentare uno strumento efficace per veicolare valori, norme e aspettative (Van Marrewijk 2009), e per rafforzare il potenziale attrattivo (De Moli 2019) e la legittimità dell'organizzazione agli occhi dei suoi membri (Kornberger, Clegg 2004). Gli Science and Technology Studies (STS), inoltre, hanno messo in luce come le organizzazioni possano essere concepite come il prodotto dell'interazione tra persone e gli artefatti materiali, ponendo al centro dell'attenzione non solo le tecnologie ma anche gli spazi di lavoro (Barad 2003), anche nella loro funzione sociale e simbolica (Orlikowski 2007). Infine, contributi interessanti provengono dalla letteratura che indaga i fattori ambientali e organizzativi che favoriscono l'innovazione nei contesti lavorativi (Amabile 1988). Questa chiave interpretativa è al centro del recente filone di studi che esplora le pratiche di lavoro negli spazi alternativi all'ufficio, come i coworking, capaci di favorire relazioni e processi creativi (Spinuzzi 2012).

La letteratura sulla dimensione spaziale dei processi lavorativi ha trovato nuova centralità negli studi sulla remotizzazione del lavoro durante l'emergenza sanitaria e nell'attuale fase post pandemica (Greco 2023; Valenti 2023; Doria 2021). E' vero che già prima della pandemia alcuni studi avevano evidenziato il ruolo centrale dei cosiddetti *new ways of working* nel ridefinire i confini spaziali del lavoro (Kompast, Wagner 1998), e nell'innescare processi di ri-spazializzazione e riorganizzazione dei luoghi di lavoro (Fried, Hannson 2013; Halford, 2005; Colbert *et alii* 2016). Tuttavia tali processi riguardavano un numero ancora limitato di casi. (Felstead *et alii* 2005), mentre oggi assumono una rilevanza crescente per molte imprese e lavoratori.

Analizzando diverse ricerche empiriche condotte a partire dal periodo pandemico e che provengono da discipline differenti (principalmente manageriali, economiche e di studi urbani) è possibile mettere a fuoco come lo spazio giochi un ruolo rilevante su due dimensioni diverse delle strategie aziendali: la rimodulazione degli spazi interni e le strategie localizzative.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si segnala la tendenza di alcune organizzazioni a ridimensionare gli spazi aziendali (Cabrita, Eiffe, 2023) al fine di ridurre i costi legati alla gestione e manutenzione degli immobili (Balemi *et alii* 2021; Trevor, Holweg 2022; Countouris, De Stefano 2023)⁴. Il ricorso al lavoro da remoto, infatti, è spesso accompagnato dall'introduzione di sistemi di rotazione e prenotazione delle postazioni (Barath, Schmidt 2022), e permette quindi di contrarre in modo anche significativo gli spazi di lavoro. D'altro canto, l'affermarsi di modelli organizzativi che combinano attività in presenza e a distanza porta alla necessità di ripensare e riprogettare gli uffici (De Lucas Ancillo *et alii* 2021), incrementando, ad esempio, open space (Doria 2021) e sale riunioni (Pataki-Bittò, Kapusy 2021; Cabrita, Eiffe, 2023).

Per quanto riguarda il secondo aspetto, relativamente alle scelte localizzative delle aziende, alcuni studi mostrano come, in risposta alle nuove esigenze di mobilità geografica e di pendolarismo dei lavoratori, molte imprese abbiano iniziato ad investire in uffici dislocati al di fuori dei grandi centri urbani (Carson *et alii* 2021; Felstead, Blakely, 2024). Le nuove strategie di localizzazione sembrano coinvolgere anche luoghi di lavoro alternativi all'ufficio, come gli spazi di coworking, che vengono da alcuni autori indicati come elementi in grado di influire sul riassetto della geografia urbana del lavoro (Mariotti *et alii* 2021). Il tema della localizzazione delle sedi aziendali, in Italia, interseca la questione importante dei divari territoriali e delle migrazioni interne. Il fenomeno del "*South Working*"⁵, che è stato rilevato durante l'emergenza sanitaria, ha attirato l'attenzione di studiosi e politici come via per ridurre lo spopolamento delle aree interne e le migrazioni Sud-Nord e, al contempo, stimolare la crescita economica e infrastrutturale delle regioni del Mezzogiorno (Di Matteo *et alii* 2021; Greco 2023).

Nelle prossime pagine cercheremo di mettere in luce come le strategie aziendali relative all'uso del lavoro da remoto vadano a toccare molte di queste questioni. La nostra attenzione si focalizzerà sulla prospettiva dei responsabili delle risorse umane, con l'obiettivo di mettere in luce quali temi e ragionamenti guidano i processi di riorganizzazione in corso nel periodo post pandemico, con particolare attenzione alla dimensione spaziale, in entrambe le declinazioni sopra accennate.

3. METODOLOGIA

Alla luce del dibattito appena presentato, questo articolo si propone di analizzare l'uso dello spazio come strumento delle strategie manageriali per l'organizzazione, la gestione e il reclutamento delle risorse umane, considerando sia la modulazione degli spazi interni, sia le strategie localizzative delle aziende. A questo fine, la ricerca prende in considerazione il punto di vista dei responsabili delle risorse umane⁶ di grandi aziende che operano nel contesto milanese, con l'obiettivo di individuare le principali tendenze in atto nella gestione del lavoro ibrido. Il caso di Milano rappresenta un oggetto di analisi particolarmente interessante per due ordini di motivi. Innanzitutto, il lavoro da remoto è maggiormente diffuso nelle regioni centro settentrionali: in Lombardia il 15,6% degli occupati lavora da casa contro il 12% rilevato a livello nazionale (Istat 2024). In secondo luogo, il lavoro da remoto è andato diffondendosi in maniera più rilevante nelle realtà aziendali di grandi dimensioni: secondo le stime dell'Osservatorio sullo

⁴ Gli studi urbani sul tema mettono in luce le conseguenze sul mercato immobiliare, dove si rileva una riduzione della domanda di spazi per uffici (Hoesli, Malle 2022).

⁵ Secondo alcune stime durante il primo anno di pandemia, più di 40.000 lavoratori sono tornati a vivere nelle regioni del Mezzogiorno (SVIMEZ 2020).

⁶ Per motivi di spazio, questo articolo non prenderà in considerazione il punto di vista dei lavoratori che, insieme a quello delle organizzazioni sindacali, abbiamo avuto modo di considerare altrove (tra gli altri: BBB, XXX; AAA, XXX; DDD, XXX; EEE, XXX).

Smart working del Politecnico di Milano, nel 2022 il 91% delle grandi imprese italiane ricorreva al lavoro da remoto contro il 48% delle PMI⁷.

In questa sede, dunque, l'attenzione si concentra su dei casi in qualche modo "di frontiera", che hanno il pregio di mostrare le tendenze di cambiamento in atto. Quanto e con quali tempi queste riguarderanno i contesti lavorativi di dimensioni medie e piccole è ancora difficile da prevedere. E' indubbio, però, che le strategie adottate dalle grandi aziende hanno un impatto diretto sulla vita di molti lavoratori (sommando i dipendenti delle 12 aziende considerate si arriva ad un totale di oltre 27.000 persone solo su Milano, tabella 1)⁸. In questa prospettiva, si è deciso di non selezionare le aziende sulla base del settore di attività o dell'intensità del ricorso al lavoro da remoto, ma solo in base alle dimensioni aziendali.

Tabella 1. Casi aziendali coinvolti nello studio, per settore e dimensione

Codice azienda	Codice interviste	Settore	Naz/multinaz	Dipendenti totale	Dipendenti Italia	Dipendenti (MI)
Cons	Cons HR1 Cons HR2	Consulenza	Multinaz	345.000	12.300	7.000
AgLav	AgLav HR1	Ricerca, selezione, fornitura personale	Multinaz	480.000	n.d.	50
ServDig	ServDig HR1	Consulenza e servizi digitali/informatici	Multinaz	400.000	4.500	1.000
Cred	Cred HR1 Cred HR2	Credito e assicurazione	Multinaz	100.000	70.000	15.000 (tot. Lombardia)
Ener	Ener HR1 Ener HR2	Produzione e vendita di energia	Nazionale	—	5.800	1.000
Edit	Edit HR1	Editoria e radio	Nazionale	—	700	500
Gom	Gom HR1	Produzione Gommatici	Multinaz	34.000	3.200	1.700
Farm	Farm HR1	Ricerca e produzione di dispositivi sanitari	Multinaz	3.000	1.000	250
ProgCons	ProgCons HR1 ProgCons HR2	Formazione e consulenza per le competenze digitali	Nazionale	—	—	150 (unica sede in Italia)
ChimAgo	ChimAgo HR1 ChimAgo CI	Ricerca e produzione agroalimentare	Multinaz	28.000	285	90
ProdMic	ProdMic HR1	Semiconduttori/microchip applicazioni industriali	Multinaz	58.600	400	40
ICT	ICT HR1	ICT e dispositivi smart	Multinaz	170.000	750	300

Nota: le informazioni sul numero dei dipendenti sono state raccolte durante l'intervista a titolo indicativo.

⁷ Elaborazioni del gruppo di ricerca sui dati Osservatorio Politecnico di Milano.

⁸ I codici utilizzati, nel rispetto dell'anonimato, permettono di identificare il settore di attività dell'azienda (Cons per Aziende di consulenza, AgLav per Agenzie per il lavoro, ServDigit per software e Servizi digitali per le imprese, Cred per aziende di credito, Ener per aziende nel settore dell'energia, Gom per il settore della gomma e Farm per il farmaceutico) e il ruolo ricoperto dagli intervistati (HR per responsabili risorse umane e C per responsabili del settore comunicazione).

Il punto di vista adottato è quello dei manager che gestiscono la forza lavoro. Attraverso interviste in profondità con uno o due responsabili delle risorse umane (o di aree contigue, come le relazioni industriali) per azienda⁹, abbiamo potuto indagare quali questioni siano considerate centrali nella gestione del mix tra lavoro a distanza e lavoro in presenza, quali potenzialità e criticità emergano e quali soluzioni vengano adottate per risolvere i problemi. Indagare i nodi cruciali emersi nella progettazione dei modelli di lavoro ibrido nei diversi contesti aziendali è interessante in quanto, mentre le ricerche svolte durante l'emergenza sanitaria hanno messo in luce i punti di forza e le criticità del lavoro a distanza, poco si sa delle implicazioni che ha la diffusione delle modalità ibride.

Le interviste hanno fatto emergere le chiavi di lettura e le motivazioni alla base delle scelte dei manager, chiamati a formulare strategie di organizzazione del lavoro ibrido in un momento particolare e abbastanza inedito, in cui non vi sono ancora modelli consolidati a cui fare riferimento. In questa fase è ragionevole attendersi che le strategie messe in atto da aziende con una certa visibilità nel contesto italiano e internazionale possano costituire dei modelli anche per molte altre, di settori e dimensioni diverse. Aziende grandi e di successo, infatti, possono attivare processi di isomorfismo (DiMaggio, Powell, 1983) (anche in modo relativamente indipendente dall'efficacia delle strategie e delle soluzioni adottate, semplicemente perché colmano uno spazio di incertezza), che indicano la direzione di un cambiamento che promette di andare anche al di là della rilevanza di casi osservati.

Le interviste, della durata di 60/90 minuti ciascuna, in alcuni casi sono state svolte di persona e hanno incluso anche una visita alla sede aziendale, mentre in altri sono state svolte a distanza. Le conversazioni sono state registrate, trascritte integralmente e anonimizzate e si è proceduto ad un tipo di analisi tematica del materiale empirico raccolto con il supporto del software di analisi qualitativa Nvivo.

4. TRA PRESENZA E REMOTO: L'USO DEL LAVORO IBRIDO NELLE GRANDI IMPRESE

Per le aziende che abbiamo osservato la questione non è più *se* utilizzare il lavoro da remoto, ma *quanto* e *come* utilizzarlo. Tutti i responsabili delle risorse umane intervistati hanno sottolineato l'irreversibilità del processo di cambiamento avviato con la pandemia. In tutti i casi osservati il lavoro da remoto, introdotto in modo massiccio durante i lockdown del 2020, si è tradotto, nel passaggio alla fase post-emergenziale, in un modello caratterizzato dall'alternanza tra giorni di lavoro da remoto e giorni di lavoro in presenza. In 7 dei 12 casi erano state avviate delle sperimentazioni già prima della pandemia, anche se spesso contenute sia per il numero di giorni di lavoro da remoto consentiti sia per l'estensione delle figure professionali interessate. Solo l'Istituto di credito (Cred) aveva progettato già dal 2014 un sistema più strutturato.

Il lavoro da remoto occupa, nella maggior parte dei casi osservati, due o tre giorni a settimana (tabella 2). Solo in un caso viene concesso un solo giorno di lavoro da remoto a settimana (ICT) e in un paio di casi i giorni sono più di tre: fino a quattro giorni per l'azienda di servizi digitali (ServDig) e fino a cinque per la società di consulenza (Cons)¹⁰.

Tabella 2. Intensità dell'uso di lavoro da remoto

⁹ In un caso è stata coinvolta nell'intervista anche una responsabile del settore comunicazione.

¹⁰ La possibilità di lavorare da remoto fino a cinque giorni alla settimana non è comunque da considerarsi esemplificativo di un modello "full-remote", perché il lavoro in sede è ancora parte dell'organizzazione aziendale. Inoltre, si tratta di una società che ha da sempre previsto la possibilità di lavorare in modo continuativo presso la sede dei clienti (che in quel caso diviene sede di lavoro considerato "in presenza").

Numero di giorni a settimana di lavoro da remoto	Aziende
1 giorno/settimana	1 azienda (ICT)
2 giorni/settimana	5 aziende (Edit, Gom, Ener, Farm, ProdMic)
3 giorni/settimana	3 aziende (AgLav, Cred, ProgCons)
4 giorni/settimana	2 aziende (ServDig, ChimAgro)
5 giorni/settimana	1 azienda (Cons)

Nota: in alcuni casi il numero massimo di giorni da remoto viene stabilito mensilmente e non settimanalmente, ma per comparabilità tutto è riportato alla frequenza settimanale.

Le aziende osservate si differenziano anche per la flessibilità offerta ai lavoratori nella scelta delle giornate di utilizzo del lavoro da remoto (tabella 3). A volte le aziende prevedono che almeno un giorno di lavoro alla settimana sia svolto in presenza (ServDig), in alcuni casi definendo che la giornata sia la stessa per tutti i lavoratori (Edit; AgLav), in modo da garantire la possibilità di un'interazione *face to face* per tutta la popolazione aziendale. In altri casi, invece, gli impiegati possono decidere in autonomia come usare il lavoro da remoto, anche concentrando le giornate in modo che siano consecutive, e lavorando quindi a distanza per una o due intere settimane in un mese (Ener; Gom). Solo nella banca (Cred) le giornate di lavoro da remoto sono calcolate, e fruibili, su base annuale, con l'unico vincolo di non superare 30 giornate consecutive di lavoro a distanza. Nella società di consulenza (Cons) e in quella dell'editoria (Edit) è stata introdotta una sorta di reperibilità, per cui il dipendente deve essere in grado di presentarsi in ufficio, o presso il cliente, entro 24 ore dalla richiesta del proprio responsabile.

Tabella 3. vincoli nell'uso del lavoro da remoto

Vincoli nell'utilizzo del lavoro da remoto	Aziende
Almeno un giorno alla settimana in presenza	4 (Ener; ServDig; AgLav; Edit)
Giorno in presenza "fisso" per tutti	2 (Edit; AgLav)
"reperibilità" entro 24 ore	2 (Edit; Cons)
Accordo con gruppo di lavoro o responsabile	12

La prassi di contrattare le giornate di lavoro da remoto con il responsabile diretto o con i colleghi del team - presente in tutti i casi osservati - lascia intravedere l'emergere di due questioni importanti: da un lato la possibilità che all'interno della stessa azienda prendano forma situazioni di utilizzo del lavoro da casa differenti a seconda delle attività ma anche delle preferenze dei responsabili; dall'altro il ruolo centrale dei capi intermedi nella gestione del lavoro da remoto, tanto che molte aziende hanno investito direttamente anche nella formazione loro rivolta.

Il fatto di avere preso in considerazione aziende operanti in settori diversi ci ha permesso di individuare un altro fattore rilevante nel determinare il tipo di gestione del mix tra lavoro a distanza e in sede: la presenza di processi lavorativi non remotizzabili. Si tratta tipicamente delle attività di produzione (Gom, Farm), ma anche di attività di ricerca in laboratorio (ProdMic) o di attività a contatto con il cliente/utente (Edit). L'impatto di questa dimensione non è però

univoco: ci sono casi (Gom) in cui le attività terziarie devono in qualche modo piegarsi ai ritmi della produzione, per cui il fatto di lavorare sempre in presenza il lunedì, ad esempio, è funzionale alla necessità di programmare i tempi settimanali delle attività produttive. Ma emergono anche casi in cui la diffusione del lavoro agile è tale da comportare una progressiva remotizzazione di attività inizialmente considerate non remotizzabili. Per quanto ciò possa apparire paradossale, non è residuale nel nostro campione. Nella società di consulenza, ad esempio, il lavoro da remoto è stato concesso, solo in un secondo momento e non senza qualche resistenza, anche al cosiddetto “personale di supporto”, che inizialmente era tenuto a lavorare in sede (mentre il personale “consulting” poteva lavorare a distanza per cinque giorni alla settimana). Analogamente, nell’istituto di credito si è arrivati a pensare di introdurre un giorno di chiusura al pubblico delle filiali più piccole - nelle quali neppure con sistemi di rotazione si riusciva a garantire a tutti i dipendenti di poter usufruire del lavoro da remoto - per consentire che tutto il personale avesse la possibilità di lavorare a distanza.

Dalla breve descrizione dell’utilizzo del lavoro ibrido nelle organizzazioni del nostro campione emerge la rilevanza delle trasformazioni connesse alla diffusione del lavoro da remoto, trasformazioni che richiedono l’adeguamento dei modelli organizzativi e delle strategie di gestione del personale.

5. LE STRATEGIE MANAGERIALI DI GESTIONE DEL LAVORO IBRIDO: IL RUOLO DELLO SPAZIO

Nonostante le differenze appena descritte rispetto ai modelli adottati, le sfide che vengono poste alle aziende dalle nuove configurazioni del lavoro ibrido paiono essere le stesse in tutti i contesti aziendali analizzati. Le questioni citate in modo ricorrente dagli intervistati sono tre: la necessità di ricostruire la socialità tra i lavoratori, di riprogettare un lavoro che è contemporaneamente in presenza e da remoto e di affrontare i cambiamenti emergenti in tema di reclutamento e di “*retention*”.

Vediamo quindi nel dettaglio come, di fronte a queste sfide, le aziende siano chiamate ad adottare strategie inedite, che prevedono un utilizzo dello spazio (quello interno agli uffici e quello della sede aziendale) come strumento di organizzazione e gestione del lavoro.

5.1. *Lo spazio come strumento per favorire integrazione e socialità*

Nonostante i responsabili del personale coinvolti nello studio accolgano con favore modalità di lavoro ibride, il lavoro in presenza è considerato ancora cruciale. Questo dipende dalla convinzione che il lavoro da remoto comporti una perdita di socialità che può avere diverse implicazioni negative sugli ambienti di lavoro. Il tema della “socialità dei lavoratori”, centrale come abbiamo visto anche in letteratura, riguarda ad un primo sguardo il benessere dei lavoratori, ed è spesso citato in questa prospettiva anche dai nostri interlocutori. A ben vedere, però, la questione dell’interazione *face to face* tra i lavoratori ha anche importanti implicazioni di carattere organizzativo. Innanzitutto, in termini di acquisizione e riconferma dei valori aziendali - oltre che delle informazioni necessarie per svolgere il proprio lavoro - ma anche in termini di innovazione e creatività (DDD, XXX).

Per far fronte ai rischi legati alla mancata interazione e socializzazione, le aziende coinvolte nello studio stanno adottando diverse strategie volte ad incentivare la presenza sul luogo di lavoro. Per rendere ancora attrattivo il lavoro in ufficio diventa necessario, tra le altre cose, intervenire sugli spazi aziendali.

Se vogliamo essere oggi un modello ibrido, significa che vogliamo che le persone tornino in presenza, perché traggono dalla presenza un valore (...). Stiamo facendo un lavoro molto specifico per capire cosa vorrebbero

fare le nostre persone quando sono in ufficio e su questo costruire degli spazi in grado di soddisfare queste aspettative, per far sì che non sia un obbligo burocratico venire in ufficio, ma che sia figlio di una effettiva percezione di valore (ServDig HR1).

Innanzitutto, per incoraggiare i lavoratori a tornare in ufficio, alcuni manager ritengono sia necessario rendere “belle” le sedi e gli spazi aziendali. Addirittura, per incentivare la presenza e la socialità, in alcune aziende gli spazi degli uffici vengono adattati per ospitare eventi e attività extra lavorative volte a favorire momenti di aggregazione e situazioni informali in azienda.

Noi organizziamo delle iniziative, attività un po' ludiche che facciamo magari ad esempio dopo le 18:00, quindi a fine giornata lavorativa: abbiamo il Book Club, oppure il corso di fotografia, il corso di make up. Insomma, tutte queste iniziative che durano veramente 40 minuti, che però spingono le persone a venire in presenza e questo è anche un modo per condividere azioni comuni (ProgCons HR2).

Sempre nell'ottica di garantire la socialità negli spazi aziendali e di restituire attrattività agli ambienti di lavoro, diverse aziende coinvolte nella ricerca stanno introducendo sale dedicate ad attività varie, in cui trascorrere momenti di relax e di svago.

[Abbiamo creato] sale relax...delle sale break dove potersi incontrare anche per mangiare insieme, per scambiare due chiacchiere etc. (Cred HR1).

Stiamo cercando di far sì che questo building abbia una vita al di là di quello che può essere l'ufficio (...) Spazi in cui si possa pensare a qualcosa di letterario, delle terrazze in cui poter fare degli aperitivi e stare insieme (Farm HR1).

5.2. Lo spazio come strumento per riprogettare il lavoro ibrido

Come dicevamo, la diffusione del lavoro ibrido fa sì che anche gli uffici assumano un ruolo differente, anche perché il lavoro in presenza è diverso da come era prima: ci sono meno persone in sede, e spesso sono impegnate in interazioni a distanza con colleghi (ma anche con clienti o utenti) collocati altrove. I momenti di lavoro in presenza, inoltre, sono dedicati in modo molto più esplicito alle attività che prevedono un'interazione *face to face*. Per tutti questi motivi gli spazi degli uffici vengono spesso progettati in modo da agevolare le nuove modalità di lavoro.

Allora, secondo me i cambiamenti più grossi sono legati agli spazi in azienda... Noi (...), laddove possibile, abbiamo rivisto gli spazi introducendo degli elementi di progettazione cosiddetta *activity based*. Quindi, ripensare gli spazi in funzione delle attività che devono essere gestite è fondamentale per cambiare il modo di lavorare delle persone all'interno degli uffici (Ener HR1).

Il primo aspetto di cui tenere conto in questa trasformazione è dunque la necessità di chi sta lavorando dalla sede aziendale di interagire con persone che si trovano altrove. Questa possibilità è senza dubbio consentita dalla tecnologia, ma anche la configurazione degli spazi assume un ruolo cruciale:

[Si interagisce] con persone che lavorano al di fuori: quindi da casa o piuttosto in altre sedi (...) La tecnologia deve essere accompagnata a un ripensamento degli spazi in funzione delle attività che devi svolgere: se devi parlare con un *team* parzialmente presente in sede e parzialmente in remoto, allora devi andarti a trovare la sede o l'ufficio o lo spazio in cui poter fare quello (Ener HR1).

Per favorire lo svolgimento di chiamate e videoconferenze diventa necessario garantire la disponibilità di spazi all'interno dei quali i lavoratori possano svolgere queste attività senza disturbare le altre persone che lavorano in ufficio. La soluzione adottata da molte imprese va apparentemente in una direzione opposta rispetto a quella descritta nel paragrafo precedente:

se, da un lato, è importante che vi siano spazi per socializzare, dall'altro è essenziale creare luoghi che consentano ai lavoratori di isolarsi fisicamente dai colleghi:

A Milano adesso stiamo rifacendo gli uffici (...) magari mettendo quelle.... non so se avete visto quei *phone booth* che a me fanno uno strano effetto, quei robi quadrati che si possono anche portare in giro per l'ufficio (ProdMic HR1).

In effetti (...) uno dei fattori, diciamo così, meno apprezzati del lavoro nel *Green Space* [uno spazio caratterizzato dalla presenza di molte piante] era proprio il livello di rumorosità, quando le persone parlavano al telefono o facevano riunioni in video dalla propria postazione. Quindi, il tema del *phone booth* era già presente e rientra nel concetto più ampio di *activity based office*, con degli spazi diversi, dedicati ognuno a un tipo di attività (ChimAgro HR1).

Accanto a questa “cabine”, progettate per isolarsi acusticamente, ma anche fisicamente, lo spazio di lavoro deve garantire anche la possibilità di svolgere in ufficio le attività che richiedono la collaborazione e quindi la compresenza dei lavoratori. Nella progettazione del lavoro ibrido, infatti, i nostri interlocutori sono concordi nel sottolineare come diventi essenziale dedicare il lavoro in presenza alle attività che non possono essere svolte in totale autonomia.

[La nostra azienda] continua a investire molto negli uffici (...) Un tema importante perché questi uffici per noi sono una delle componenti della nostra modalità di lavoro ibrido. Perché sono stati pensati come degli uffici che favoriranno la condivisione e lo scambio. (...) L'edificio e gli uffici sono stati pensati con una logica che li dovrebbe far diventare dei luoghi dove si possa fare aggregazione, condivisione, scambio... la costruzione di queste relazioni adesso deve avvenire in una modalità completamente diversa (Cons HR1).

La riprogettazione degli spazi prevede quindi molto spesso la predisposizione di un numero maggiore di sale riunioni, proprio perché i lavoratori che si recano in sede non lo fanno per lavorare ciascuno nel proprio ufficio, ma per collaborare e avere confronti con il proprio gruppo di lavoro.

Noi a fine anno ci trasferiamo in un ufficio nuovo, e l'ufficio nuovo avrà molte più sale e riunioni. Il problema che abbiamo qui è che ci sono poche sale riunioni, sempre piene, e uno per prenotarle (...) deve farlo giorni prima. Invece abbiamo rilevato come estremamente importante il fatto di avere tante sale riunioni di diverse dimensioni, accessibili a tutti, in cui poi si possa stare insieme in *meeting* e [confrontarsi] sia da un punto di vista personale che professionale (ICT HR1).

L'uso degli uffici come luogo della collaborazione tra i lavoratori appare in contraddizione con un'altra tendenza emergente nella riprogettazione degli spazi: quella della riduzione del numero di postazioni e dell'introduzione di sistemi di rotazione e prenotazione.

[I nostri concorrenti] l'hanno fatto, come tutte le aziende che lo hanno fatto, per liberare spazi e avere anche dei risparmi economici (Edit HR1).

Tante aziende hanno ridotto lo spazio dell'ufficio o cambiato significativamente il modo in cui veniva gestito l'ufficio. Magari ci sono postazioni non fisse, a prenotazione (...). E c'è stato un abbattimento anche significativo dei costi fissi sugli uffici, l'energia, su tutto (ICT HR1).

Se, da un lato, questa soluzione sembra coerente con la constatazione che il numero di persone che frequentano gli uffici si riduce, dall'altro la scelta di eliminare parte delle postazioni si traduce nell'impossibilità di estendere il lavoro in presenza a tutti i dipendenti, cosa che invece alcuni dei nostri interlocutori considerano efficace per il buon funzionamento del lavoro ibrido.

2000 e rotte postazione avevamo e 2000 ne abbiamo [oggi]. Ognuno ha la propria scrivania e ci basiamo sul 100% di popolazione presente (...). Questo approccio (...) probabilmente dovrà essere trasformato, forse. Però l'azienda al momento non ha nessuna intenzione [di farlo]. Quando si chiamano tutti a raccolta, tutti devono essere presenti (...) Cioè, qualunque cosa possa accadere, io posso dire: domani tutti qua! Se io avessi

una restrizione [degli spazi], questo non lo potrei fare. [Siamo] in quella logica che guida l'organizzazione dove il *remote* può essere anche zero (Gom HR1).

Mantenere un numero di postazioni adatto ad accogliere tutti i dipendenti contemporaneamente consente di sostenere, tramite l'organizzazione degli spazi, la possibilità di interazioni diffuse, anche non programmate in anticipo. Si tratta anche di una condizione indispensabile per consentire al management di “richiamare” i dipendenti in presenza. Emerge allo stesso tempo la consapevolezza di una dimensione più simbolica dello spazio di lavoro, che ha indubbiamente un impatto sul senso di appartenenza alla propria organizzazione.

Avevamo degli spazi molto grandi e abbiamo scelto di non ridurli (...) In questo momento ciascuno di noi ha una scrivania assegnata. Questo significa che quando io vengo in sede sono seduto lì. Ci siamo detti: molliamo qualche spazio, chiediamo di uscire prima da un contratto (...) Poi invece abbiamo ragionato sul fatto che comunque fosse utile per le persone sapere di avere uno spazio dove venire (ProgCons HR1).

5.3. Lo spazio come strumento per favorire reclutamento e retention

La dimensione spaziale assume una rilevanza crescente anche nelle strategie di gestione e reclutamento del personale. La possibilità di lavorare a distanza è un aspetto che, a differenza del passato, emerge durante i colloqui di selezione e pare contare quasi più degli aspetti economici, soprattutto per i più giovani:

Facendo colloqui e avendo a che fare comunque con neolaureati, laureandi, studenti, giovani, ci siamo proprio accorti che piuttosto che farti la domanda economica ti fanno la domanda sulla flessibilità oraria, sullo smart working (ProgCons HR2).

Oggi i candidati chiedono prima la possibilità di non venire in ufficio e dopo il contenuto professionale e dopo ancora quello economico (ServDig HR1).

Ovviamente, se i candidati hanno competenze specifiche che li rendono particolarmente ricercati dalle aziende, le loro richieste in tema di lavoro da remoto hanno più probabilità di venire accolte. Come mette in luce una delle intervistate, nel contesto Milanese - dove esistono molte opportunità di impiego e dunque le aziende si fanno concorrenza anche su questa dimensione - le possibilità di lavorare a distanza possono essere oggetto di contrattazione, sia nelle nuove assunzioni sia come strategia di *retention* dei dipendenti, che potrebbero altrimenti decidere di andare a lavorare altrove:

Per un'azienda di telecomunicazione la parte ricerca e sviluppo è estremamente settoriale, di nicchia (...) spesso troviamo persone che ci dicono «sì, bello, la posizione mi interessa, mi piace il vostro contesto, ma io sono a Udine e non posso stare 4 giorni in ufficio (...) e vi chiedo se è possibile avere due giorni di flessibilità e farne tre». E anche lì noi stiamo valutando se puoi fare un'eccezione, perché comunque le competenze che questa persona porterebbe sono significative e è difficile trovare persone (ICT HR1).

Come già evidenziato, la diffusione di modelli di lavoro ibrido nel post-pandemia ha in qualche modo dato legittimità alle richieste dei lavoratori in questo senso (Bromfield 2022; Guazzo *et alii* 2024). Infatti, i responsabili del personale ci hanno spiegato che in alcuni casi l'azienda allenta alcuni vincoli pur di garantire flessibilità nel ricorso al lavoro da remoto ed evitare che i propri dipendenti decidano di cambiare azienda.

Ci sono dei *team* (...) che devono necessariamente accedere a un'area protetta virtuale, a cui generalmente si può accedere soltanto dall'ufficio e per queste persone abbiamo chiesto delle eccezioni per farli accedere da remoto due volte a settimana; quindi, per dargli due giorni a settimana di flessibilità, altrimenti avremmo perso le persone (ICT HR1).

Oltre alla flessibilità nell'uso del lavoro da remoto, un elemento che incide sull'attrattività delle aziende – e dunque sulla capacità di reclutamento e *retention* – è la collocazione delle sedi aziendali in cui i dipendenti devono recarsi nelle giornate di lavoro in presenza. Se, come già sottolineato, le caratteristiche del luogo di lavoro contano, altrettanto importante è la posizione. La questione del tragitto casa-lavoro, se in passato era considerata secondaria, nel post pandemia diviene un tema rilevante perché la possibilità di lavorare da remoto la annulla. Anche su questo, emergono chiare differenze generazionali:

Le persone che sono state abituate a venire in ufficio per la maggior parte della loro carriera, fanno fatica a stare a casa, a non venire in ufficio. (...) I colleghi che (...) si fanno un'ora e 45 di viaggio (...) ti dicono «ma noi siamo abituati. (...) Perché sui mezzi, se non guidi guardi le mail, leggi, ascolti i podcast, ti conosci con gli altri pendolari, fai un po' di chiacchiere, eccetera». (...) Di' una cosa del genere a un ragazzo di 26 anni adesso...ti dice «guarda, io non ci vengo». Quindi la componente generazionale sicuramente c'è (ICT HR1).

Le sedi aziendali dislocate in aree periferiche e mal collegate sono meno attrattive, per cui alcune aziende stanno pensando di aprire uffici, magari più piccoli, in aree più centrali e meglio servite (Cons; ServDig).

A Milano abbiamo una sede, che infatti dismetteremo, che la pandemia ha definitivamente conclamato come una zona a bassissimo valore aggiunto per le persone. (...) Quindi stiamo lavorando per creare una nuova sede più centrale (ServDig HR1).

Più in generale, garantire flessibilità geografica e spaziale sta diventando un aspetto essenziale per trattenere e attrarre nuova forza lavoro. A tal proposito, la ricerca evidenzia come alcune aziende stiano aprendo delle sedi nell'Italia meridionale, anche per favorire il reclutamento dei giovani provenienti da quei territori:

L'anno scorso abbiamo iniziato un progetto di investimento molto forte a Bari. Eravamo già presenti, però abbiamo aperto una realtà che aveva quasi zero persone adesso sono quasi in 500 e a Bari stiamo costruendo un ufficio (Cons HR1).

Avendo un forte elemento di migrazione professionale dal Sud al Nord, nel corso della pandemia un sacco di persone sono tornate a casa (...) e oggi noi abbiamo il tema di come gestire la cosa (...) riportarli a Milano o a Torino potrebbe significare perderle... Invece di farli stare otto giorni al mese in ufficio, li faccio venire una volta ogni due mesi e si fanno una full immersion con i colleghi... molti dei nostri competitor di grandi dimensioni, come noi, non a caso hanno aperto uffici un po' dovunque. Il Sud, oggi più che mai, prima era molto avaro in termini di presenza di uffici di società del settore IT, oggi tutti i principali player del nostro mercato hanno uffici dovunque: da Cosenza a Palermo, da Bari a Rende, da Catania a Lecce. L'informatica pesa tantissimo nel Sud anche per questa ragione (ServDig HR1).

Se alcuni studi hanno messo in luce il fenomeno del *South Working* e le sue potenzialità come volano di sviluppo delle regioni meridionali (Di Matteo *et alii* 2021; Greco 2023), le testimonianze raccolte fanno emergere una tendenza ancora diversa. Non solo è possibile lavorare da remoto per aziende con sedi nel centro nord rimanendo nelle regioni meridionali, ma sono le aziende stesse ad aprire nuovi uffici al sud per permettere ai dipendenti di garantire qualche giorno di lavoro in presenza senza dover affrontare spese di viaggio o di affitto troppo elevate (Cons, ServDig, Gom). Si tratta ovviamente di casi specifici, per attività lavorative (consulenza aziendale, servizi digitali e ricerca e sviluppo) che sono facilmente remotizzabili e in cui gli alti tassi di turn-over della manodopera rendono importante accedere ad un ampio bacino di reclutamento tra i neolaureati. I direttori del personale sottolineano che un'eventuale crescita professionale dei nuovi assunti debba prevedere, in un secondo momento, un trasferimento presso la sede milanese. L'apertura di sedi più vicine ai lavoratori da reclutare, tuttavia, ci sembra

una soluzione inedita, che si basa in qualche modo su un nuovo equilibrio tra domanda e offerta di lavoro, ma anche su un diverso significato del radicamento delle sedi aziendali.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Mentre le ricerche condotte durante la pandemia hanno esplorato i punti di forza e le criticità del lavoro da remoto nel periodo emergenziale, sappiamo ancora poco delle caratteristiche dei modelli di lavoro ibrido che si sono andati affermando negli anni successivi. Questo articolo intende cominciare a colmare questa lacuna esplorando le modalità di lavoro ibrido che si stanno diffondendo in molte grandi aziende, e focalizzando l'attenzione sul ruolo dello spazio come strumento per gestire le sfide poste da questi nuovi modelli organizzativi. I temi che emergono non sono certo nuovi - riorganizzazione dei processi produttivi, importanza delle relazioni *face to face*, interiorizzazione dei valori aziendali, senso di appartenenza, *retention* - ma è interessante notare come abbiano assunto nuova centralità nei ragionamenti di chi gestisce la forza lavoro. Inoltre, colpisce come proprio nel momento in cui la digitalizzazione, da un lato, e la diffusione di modalità di lavoro ibride dall'altro, sembrano renderla meno centrale, la dimensione spaziale assuma grande rilevanza nelle strategie dei responsabili delle risorse umane.

Sia nelle aziende che puntano molto all'uso del lavoro da remoto sia in quelle che vi ricorrono con meno intensità, la rimodulazione degli spazi interni aziendali e le scelte localizzative stanno accompagnando i processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, confermando come gli spazi aziendali siano parte integrante delle trasformazioni organizzative (Van Marrewijk 2009; Kornberger, Clegg, 2004; Dale *et alii* 2018), anche grazie alla loro funzione simbolica, oltre che materiale (Orlikowski 2007). Innanzitutto, come evidenziato in altri studi, nel diffondersi dei modelli di lavoro ibrido diviene particolarmente evidente il valore del lavoro in presenza per garantire il coinvolgimento dei dipendenti (Ashforth 2020; Adisa *et alii* 2023). Inoltre, per chi deve riuscire ad attrarre il personale in sede emerge anche la rilevanza degli aspetti estetici (De Molli 2019) oltre che logistici, mentre chi punta a contenere il turn-over guarda all'uso dello spazio come strumento di trasmissione della cultura aziendale (Doria 2021).

La dimensione spaziale viene citata anche come variabile che influisce nelle strategie di reclutamento in modi che erano difficili da immaginare prima della pandemia. Da un lato, infatti, il ricorso al lavoro da remoto è ormai argomento consueto di contrattazione, e le aziende si sentono forzate a concedere ampi margini di flessibilità, soprattutto ai lavoratori giovani e con competenze relativamente "rare". Dall'altro lato, la possibilità del lavoro da remoto suggerisce di utilizzare anche la collocazione delle sedi aziendali come strumento di reclutamento, ad esempio aprendo nuove sedi nelle regioni del sud Italia. Si tratta di effetti diversi da quelli ipotizzati da alcuni autori in merito al *South Working* (Di Matteo *et alii* 2021), sebbene altrettanto se non più positivi in termini di incentivo allo sviluppo delle aree interne e delle regioni meridionali.

Anche rispetto alle trasformazioni territoriali e alla supposta tendenza delle aziende a localizzarsi fuori dai centri urbani, i nostri casi mostrano per Milano una tendenza opposta a quanto ipotizzato in letteratura (Duranton, Handbury 2023; Felstead, Blakely 2024): alcune aziende hanno infatti pensato di ricollocare la propria sede in aree più centrali in quanto più attrattive per i dipendenti. Il lavoro nel terziario avanzato e ad alto valore aggiunto necessita ancora di interazioni lavorative dirette e i grandi centri urbani, in tal senso, rappresentano ancora i contesti privilegiati in cui tali scambi si realizzano (Florida *et alii* 2021). In questo senso, processi centripeti e centrifughi non sembrano in contrapposizione tra loro, come era stato previsto durante la pandemia, ma rappresentano l'effetto combinato di strategie aziendali che rispondono ad esigenze diverse ma compresenti. A questo riguardo le specificità del caso italiano - ancora

poco studiato - non possono essere dimenticate e devono suggerire cautela nel generalizzare al nostro territorio i risultati di una letteratura che spesso è focalizzata su contesti molto diversi.

Lo spazio, oltre a essere uno strumento per le strategie di organizzazione, gestione e reclutamento della forza lavoro, può divenire anche un vincolo. A questo riguardo è interessante notare come la proprietà dei locali aziendali sia un fattore importante, da considerare anche per la sua influenza sulla definizione dei modelli di lavoro ibrido. La decisione di ridurre l'estensione degli uffici, infatti, può consentire una significativa riduzione dei costi aziendali, come pure - anche se con impatto più contenuto - la possibilità di chiudere del tutto la sede in alcune giornate, in modo da contenere le spese energetiche. Ad esempio, una volta ridotti gli spazi aziendali diviene impossibile chiedere a tutta la popolazione aziendale di lavorare in presenza nelle stesse giornate. In molti dei casi osservati, gli interlocutori erano consapevoli di avere una maggiore libertà di azione nella formulazione delle strategie che abbiamo descritto proprio perché la sede aziendale era di proprietà piuttosto che in locazione. In altri, viceversa, è stata la volontà di trasformare gli spazi aziendali per ridurre i costi a guidare la trasformazione organizzativa.

Le differenze tra i casi analizzati sono numerose, così come diversi sono i "modelli" di lavoro ibrido implementati. Oltre alla proprietà degli immobili, vi sono altri due fattori che influiscono sulle scelte aziendali e che richiederebbero approfondimenti mirati: le strategie della casa madre e la presenza o meno di forza lavoro dedicata ad attività non remotizzabili. Da un lato, infatti, un'ampia maggioranza delle aziende osservate fa parte di gruppi multinazionali, ed è emerso come la posizione espressa dalla casa madre condizioni l'utilizzo del lavoro da remoto, introducendo indicazioni più o meno precise e vincoli più o meno stringenti. Dall'altro lato, il rapporto tra processi lavorativi remotizzabili e non remotizzabili gioca in modo a volte controintuitivo: i casi analizzati mostrano infatti che nelle aziende in cui il lavoro da remoto è usato con maggiore intensità è la definizione stessa delle attività come più o meno "remotizzabili" ad essere messa in discussione, con la progressiva estensione del lavoro a distanza anche a mansioni inizialmente considerate non svolgibili a distanza (personale di supporto, servizi di assistenza, ecc.). A questo riguardo, potrebbe essere interessante prendere in considerazione anche l'effetto della contrattazione collettiva e le posizioni dei sindacati nei confronti del lavoro da remoto: i rappresentanti sindacali più vicini ai lavoratori della produzione, infatti, rischiano di vedere il lavoro da remoto come un tema secondario o residuale, mentre per quelli che si rivolgono ai lavoratori della conoscenza o del terziario avanzato il tema diventa spesso centrale, con conseguenze diverse sulla definizione degli accordi aziendali a riguardo (GGG, XXX).

Un ultimo elemento che il confronto tra i diversi casi aziendali ci ha permesso di mettere in luce è la scarsa rilevanza delle sperimentazioni di lavoro da remoto precedenti al periodo pandemico sui modelli di lavoro ibrido osservati. Come abbiamo visto, solo l'istituto di credito aveva un modello di lavoro da remoto già consolidato, frutto di una trasformazione avviata ben prima della pandemia e una propensione dichiarata verso l'uso flessibile del lavoro. Tuttavia, anche nei casi aziendali nei quali la sperimentazione non era stata avviata, o era stata molto limitata, i modelli di lavoro ibrido attualmente in uso sono spesso all'avanguardia. Nella società di consulenza, ad esempio, non erano state avviate sperimentazioni, ma il fatto di non lavorare in sede era parte delle routine lavorative, perché molte delle attività venivano abitualmente svolte presso la sede del cliente. In altri casi, al contrario, nonostante sperimentazioni avviate già prima della pandemia, il numero di giornate in cui lavorare da remoto e il livello di flessibilità rimangono contenuti (Gom; Farm; Prodmic). La possibilità di utilizzare in modo efficace la nuova modalità lavorativa sembra quindi dipendere dall'organizzazione del lavoro e dai processi di digitalizzazione già in corso piuttosto che dalla presenza di percorsi pregressi di introduzione del lavoro da remoto.

Concludendo è importante ricordare che la ricerca si è concentrata su grandi aziende, in molti casi multinazionali, con sede a Milano, le cui attività sono per la gran parte remotizzabili. Si tratta dunque di casi in una certa misura "di frontiera" che permettono di individuare le traiettorie di un cambiamento in corso. Allo stesso tempo si tratta di casi le cui specificità impongono cautela

nella generalizzazione di risultati, che andrebbero messi alla prova con approfondimenti *ad hoc* focalizzati, ad esempio, su imprese di dimensioni minori o su settori prevalentemente produttivi. Resta da segnalare che, avendo individuato in questa fase della rilevazione solo il management come interlocutore, non abbiamo potuto rilevare il modo in cui le diverse strategie vengono accolte dai lavoratori, o il modo in cui gli spazi vengono effettivamente utilizzati nelle pratiche quotidiane. A questi aspetti sarebbe interessante dedicare nuovi approfondimenti al fine di indagare anche l'efficacia delle strategie che abbiamo visto emergere.

BIBLIOGRAFIA

- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., Adekoya, O. D. (2023), *Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic*, in «Information Technology & People», 36(5), 1835-1850.
- Ajzen, M. (2021), *From De-materialization to re-materialization: A social dynamics approach to new ways of working*, in N. Mitev, J. Aroles, K.A. Stephenson, J. Malaurent, (eds.), *New Ways of Working*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Amabile, T. M. (1988), *A model of creativity and innovation in organizations*, in B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich: JAI Press..
- Alexandersson, A., Kalonaityte, V. (2018), *Playing to dissent: The aesthetics and politics of playful office design*, in «Organization Studies», 39(2-3), 297-317.
- Ashforth, B. E. (2020), *Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask?*, in «Journal of Management Studies», 57(8), 1763–1766.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., Naemi, R. (2021), *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*, in «Heliyon», 7(6).
- Balemi, N., Füss, R., Weigand, A. (2021), *COVID-19's impact on real estate markets: review and outlook*, in «Financial Markets and Portfolio Management», 35, 495–5131.
- Barad K. (2003), *Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter*, in «Signs», 28(3), 801-831.
- Barath, M., Schmidt, D. A. (2022), *Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space*, in «Sustainability», 14(18), 11158.
- Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. (2021), *Why working from home will stick*, (No. w28731), in «National Bureau of Economic Research», accessibile a <https://www.nber.org/papers/w28731>
- Baudrillard, J. (1981), *Simulacres et simulation*, Paris: Editions Galilée.
- Benitez, J., Castillo, A., Ruiz, L., Luo, X. R., Prades, P. (2023), *How have firms transformed and executed IT-enabled remote work initiatives during the COVID-19 pandemic? Conceptualization and empirical*

- evidence from Spain*, in «Information & Management», 60(4),103789.
- Beyes, T., Holt, R. (2020), *The topographical imagination: Space and organization theory*, in «Organization Theory», 1(2).
- Bromfield, S. M. (2022), *Worker agency versus wellbeing in the enforced work-from-Home arrangement during COVID-19: A labour process analysis*, in «Challenges», 13 (1), 11.
- Carson, S., Nanda, A., Thanos, S., Valtonen, E., Xu, Y. (2021), *Imagining a post-COVID-19 world of real estate*, in «Town Planning Review», 92(3), 371-376.
- Chung, H. (2022), *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*, Bristol: Policy Press.
- Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016), *The digital workforce and the workplace of the future*, in «Academy of management journal», 59(3), 731-739.
- Countouris, N., De Stefano, V. (2023), *The future of remote work*, in «ETUI», 93-103.
- Dale, K. (2005), *Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control*, in «Organization», 12(5), 649-678.
- Dale, K., Kingma, S. F., Wasserman, V. (Eds.). (2018), *Organisational space and beyond: The significance of Henri Lefebvre for organisation studies*, Routledge.
- Darrell K., Sutherland J., Takeuchi H. (2016), *Embracing agile*, in «Harvard Business Review», 94 (5), 41-50.
- De Lucas Ancillo, A. D. L., del Val Núñez, M. T., Gavrilá, S. G. (2021), *Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach*, in «Economic Research-Ekonomiska Istraživanja», 34(1), 2297-2316.
- De Molli, F. (2019), *An aesthetic account of space: A report on recent developments in organizational research*, in «Studi organizzativi», XXI, 1, 38-63.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in «American sociological review», 48(2), 147-160
- Di Matteo, D., La Regina, R., Mariotti, I., Militello, E. (2021), *Quali determinanti per il South Working? Una nuova proposta di sviluppo per il Sud, le Aree Interne e il Paese*, in «Rivista economica del Mezzogiorno», 35(4), 678-701.
- Donnelly, R., Johns, J. (2021), *Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice*, in «The International Journal of Human Resource Management», 32(1), 84-105.
- Doria, S. (2021), *Quando lo spazio ri-prende il suo spazio. Una lettura estetica dello smart working*, in «Sociologie», 2(1), 99-119.
- Duxbury, L., Higgins, C. and Neufeld, D. (1998), *Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?*, In Igarria M. and Tan M. (eds.), *The Virtual Workplace*, Idea Group Inc, Hershey, pp. 218-255.
- Cabrita, J., Eiffe, F. (2023), *Hybrid work in Europe: Concept and practice*, Eurofound, Ireland, accessible a: <https://coilink.org/20.500.12592/kbwdch>
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2005), *The shifting locations of work: new statistical evidence on the spaces and places of employment*, in «Work, employment and society», 19(2), 415-431.
- Felstead, A., Blakely, H. (2024), *Changing places of work*, in McDonough, B. and Parry, J. (eds.), *Sociology, Work, and Organisations: A Global Context*, Taylor & Francis, pp. 309-322.
- Fenoglio, A. (2022), *Lavoro agile e smart work emergenziale: gemelli diversi*, in «Meridiana: rivista di storia e scienze sociali», 104 (2), 29-45.
- Florida, R., Rodriguez-Pose, A., Storper, M. (2021), *Cities in a post-COVID world*, in «Urban Studies», 1-23.
- Floridi, L. (Ed.) (2015), *The onlife manifesto: Being human in a hyperconnected era*, Springer.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., Omari, M. (2021), *Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal*, in «Journal of Management & Organization», 27(6),1131-1149.

- Fried, J., Hansson, D. H. (2013), *Remote: Office not required*, Currency.
- Goglio, V., Vercelli, M. (2022), *Tutt3 casa e lavoro: smart working in emergenza e conciliazione*, in «Meridiana: rivista di storia e scienze sociali», 104 (2), 125-151.
- Greco, L. (2023), *Tempo per lo spazio: riflessioni sui «luoghi» di lavoro*, in «Labour & Law Issues», 9(1), 1-20.
- Guazzo, C., Gandini, A., Garavaglia, E. (2024), *Indietro non si torna. Un'analisi longitudinale delle esperienze di lavoro da remoto tra i knowledge worker in Italia durante e dopo la pandemia*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», 65(1), 153-176.
- Gutiérrez-Crocco, F., Martín-Caballero, A., Godoy, A. (2024), *The Impact of Remote Work on Managerial Compliance: Changes in the Control Regime over Line Managers*, in «Work, Employment and Society», 38(2), 527-548.
- Halford, S. (2005), *Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management*, in «New Technology, Work and Employment», 20 (1), 19-33.
- Hatch, M. J. (1987), *Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms*, in «Administrative Science Quarterly», 32(3), 387-399.
- Hoesli, M., Malle, R. (2022), *Commercial real estate prices and COVID-19*, in «Journal of European Real Estate Research», 15(2), 295-306.
- INAPP (2022), *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, INAPP Policy Brief, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3420/INAPP_Il_lavoro_da_remoto_modalit%0c3%0a0_attuative_strumenti_punto_di_vista_dei_lavoratori_PB26_2022.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- ILO (2020), *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*, ILO technical note, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_747075.pdf
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., Hansen, J. P. (2021), *Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19*, in «International journal of environmental research and public health», 18(4), 1826.
- ISTAT (2020), *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*, <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Rapportoannuale2020.pdf>
- ISTAT (2024), *Rapporto Bes 2023*, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/04/Bes-2023-Ebook.pdf>
- Jain, D., Shrivastav, N., Vijetha, P. S. (2022), *Reshaping and redefining of hr practices during and post Covid-19*, in «Journal of Management & Entrepreneurship», 16(1), 81-90.
- Kompast, M. I. Wagner (1998), *Telework: Managing Spatial, Temporary and Cultural Boundaries*, in P. Jackson, J. Van der Weilen (eds.), *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organization*, London: Routledge, pp. 95–117.
- Kornberger M., Clegg S. (2004), *Bringing space back in: organizing the generative building*, in «Organization Studies», 25(7): 1095-1114.
- Lefebvre, H. (1991), *The production of space*, Oxford: Blackwell.
- Malzani, F. (2018), *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in «Diritti lavori mercati» 1, 17-36.
- Mariotti, I., Di Marino, M. Akhavan, M. (2021), *The emergence of coworking modes in the face of pandemic*, In J. Bryson, L. Andres, A. Ersoy, L. Reardon, (eds), *Living with Pandemics*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Milasi, S., González-Vázquez, I. Fernández-Macías, E. (2021), *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*, «OECD Productivity Working Papers», OECD Publishing: Paris, <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>.

- Orlikowski W.J. (2007), *Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work*, in «Organization Studies», 28 (9), 1435-1448.
- Pataki-Bittó, F., Kapusy, K. (2021), *Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce*, in «Journal of Corporate Real Estate», 23(3), 151-169.
- Ponzellini, A.M. (2020), *Tecnologie, fine della presenza e dilemmi del controllo nei nuovi pattern spazio-temporali del lavoro*, in «Economia & Lavoro», 54(1), 89-108.
- Ratner, H. (2020), *Topologies of organization: Space in continuous deformation*, in «Organization Studies», 41(11), 1513-1530.
- Romens, A., Vincent, S., Santos Menezes, P. (2024), *Telework as a childcare policy: mitigating or increasing gender and class inequalities?*, in «Community, work, & Family», 1-16.
- Sullivan, C., Lewis, S. (2001), *Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents*, in «Gender, Work & Organization», 8(2), 123-145.
- Spinuzzi, C. (2012), *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*, in «Journal of business and technical communication», 26(4), 399-441.
- SVIMEZ (2020), *Rapporto SVIMEZ 2020. L'economia e la società del Mezzogiorno, Focus – Il progetto «South working» – Lavorare dal Sud*, Bologna: Il Mulino, pp. 223-234.
- Tiraboschi, M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in «centro studi di diritto del lavoro Europeo “Massimo D’antona”», pp. 83-117.
- Trevor, J., Holweg, M. (2022), *Managing the new tensions of hybrid work*, «MIT Sloan Management Review», 64(2).
- Valenti, C. (2023), *I confini spazio-temporali del lavoro alla prova della digitalizzazione: potenzialità e rischi del modello “anytime, anywhere, any device”*, in «IANUS DIRITTO E FINANZA», 167-184.
- Van Marrewijk A.H. (2009), *Corporate Headquarters as Physical Embodiments of Organisational Change*, in «Journal of Organisational Change Management», 22(3), 290-306.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets, in «Policy and Society», 41(1), 155-167.
- Wang, W., Albert, L., Sun, Q. (2020), *Employee isolation and telecommuter organizational commitment*, in «Employee Relations: The International Journal», 42(3), 609-625.