

**ilPAGINONE**

Così l'Ict trasforma il luogo di lavoro

Ufficio, addio «posto fisso»

Le tecnologie wireless e mobili insieme a un uso sempre più spinto dell'Uc rivoluzionano gli spazi che diventano condivisi. In Italia fanno da apripista le grandi aziende

DARIO BANFI

Il mondo del lavoro sta cambiando e insieme a questo i suoi spazi. Uffici e sale riunioni si trasformano e sempre di più la scrivania si riduce al "desktop" di un laptop da posare nell'area di maggior comfort che ogni mattina può addirittura cambiare in base ai team di lavoro o alle necessità produttive. Non è una rivoluzione, ma una graduale metamorfosi favorita da tecnologie wireless e mobile insieme alla riscoperta della collaborazione via intranet e all'uso sempre più spinto della unified communication. Il "posto fisso" sta sparendo, ma non dal punto di vista contrattuale, prima ancora nella sua dimensione fisi-



Secondo lo studio «Collaboration 2020» l'uso di spazi di lavoro collettivi dotati di tecnologie collaborative crescerà: oggi una persona su cinque usa questo tipo di ambienti, nel 2020 potrebbe farlo il 52% dei lavoratori. Crescerà anche l'uso della comunicazione video e di tecnologie di real-time communication come messaggistica istantanea e videoconferenze



lia che da pochi mesi si è trasferita nel modernissimo Innovation Campus di Peschiera Borromeo. Si lavora in spazi insonorizzati e aperti senza uffici riservati, con scrivanie in stile "biblioteca" e salottini per conversazione dove vige l'informalità e non esistono più cavi. Nessuno spazio è riservato a eccezione di armadietti di 45 cm² per gli effetti personali. Niente piante, cornici, libri e le stampanti sono piuttosto rare. "Tutto nasce e vive in formato digitale, ma non sentiamo la mancanza di carta o postazioni fisse. Ogni area è più pic-

cola, senza confini con le altre e la comunicazione è trasversale tra persone, team e divisioni produttive", racconta Silvia Candiani, direttore Marketing & Operations di Microsoft Italia. La presenza in ufficio non è strettamente necessaria: se il manager è d'accordo si può lavorare a distanza. "Circolano più idee, la flessibilità è maggiore e così efficienza e produttività. La totalità dei dipendenti Microsoft è coinvolto, nessuno escluso: i vincoli gerarchici sono meno rigidi e si punta a risultati di tipo qualitativo. Non lavoriamo più

in sequenza, ma in team. Le chiavi del successo sono fiducia in chi lavora e accesso alle tecnologie".

L'istituto di ricerca Vanson Bourne ha chiesto a 1.500 lavoratori di 15 Paesi europei un parere su questo tipo di flessibilità: il 56% ritiene di essere più produttivo quando è fuori dall'ufficio e la maggiore disponibilità a concedere questa "libertà" pare una prerogativa delle piccole imprese più che delle multinazionali. Il 36% dei lavoratori non ha comunque ancora sperimentato questa formula di lavoro.

Johnson Controls, fornitore di servizi di facility management, ha approfondito la questione attraverso lo studio "Collaboration 2020" sui trend dei prossimi anni. L'uso di spazi di lavoro collettivi dotati di tecnologie collaborative crescerà: oggi una persona su cinque usa questo tipo di ambienti, nel 2020 potrebbe farlo il 52% dei lavoratori. Al contrario la frequenza nell'uso del telefono fisso scenderà: un lavoratore su due dichiara di usarlo, ma due terzi prevedono di abbandonarlo entro dieci anni. Crescerà l'uso della comunicazione video e di tecnologie di real-time communication come webconferenze, messaggistica istantanea e videoconferenze. L'uso delle applicazioni per conferenze Web triplicherà, passando dal 19% di oggi al 57%.

Ma sono pronte le imprese? Soltanto il 18% dispone di spazi dedicati per ospitare tecnologie collaborative, ma a molti è già chiaro che occorre cambiare strategia. Nell'epoca del lifelong meeting l'uso delle sale riunioni tradizionali andrà calando: dal 40% di utenti che se ne servono in modo frequente oggi si scenderà al 27% entro il 2020. Meglio spazi aperti, luminosi, confortevoli, dove - mutuando in chiave logistica le convinzioni di Donald Norman sulle migliori tecnologie - l'ufficio non si vedrà più e sarà tanto semplice da usare da diventare trasparente.

**Collegamenti**

Scende l'utilizzo del telefono fisso e la comunicazione video è in crescita

ca e logistica: per i knowledge worker andare a lavorare significa sempre di più collegarsi all'ufficio, non importa dove. "Siamo in piena fase di maturità in questo processo", spiega Andrea Pirone, technology marketing manager collaboration in Cisco Systems. "Al nostro interno abbiamo una postazione condivisa ogni tre dipendenti. Organizzazione, processi, tecnologie stanno cambiando insieme. Le spinte maggiori sono quattro: la virtualizzazione dei servizi, l'uso dei social media anche all'interno delle imprese, l'affermazione di tecnologie video e di quelle per la mobilità e telepresenza". Questo ultimo segmento applicativo sta addirittura crescendo double digit, sostiene Pirone.

Gli effetti? Aumento del lavoro a distanza, riduzione dei viaggi e minore stress determinato da una prossimità ingombrante del collega di scrivania. "In Cisco in cinque anni abbiamo ridotto del 60% gli spostamenti tra le nostre sedi". È un fenomeno che interessa le imprese di ogni dimensione, anche se i maggiori investimenti per rendere flessibile il lavoro arrivano da quelle grandi. È il caso di Microsoft Ita-

[IL TREND]

Freelance, voglia di coworking

► **Al contrario di quanto** avviene in azienda, dove si aprono gli spazi e si liberano le persone dai vincoli della presenza, nel mondo dei consulenti indipendenti e dei freelance è sempre più visibile la voglia di trovare location dove ritrovarsi per lavorare insieme. Avviene nei coworking dove i lavoratori autonomi affittano temporaneamente una scrivania o una sala riunioni, hanno l'occasione di socializzare e trovare business partner o semplicemente accedere a Internet via wireless. Mentre Londra e New York hanno deciso di dare vita addirittura a "gemellaggi" - come per l'inglese TheCube e l'americano WeCreateNY - anche in Italia si moltiplicano le iniziative e si estendono le reti di coworker grazie al Coworking Project (<http://coworkingproject.com>), un network che raccoglie numerosi spazi creati per i lavoratori indipendenti.



A fianco di questa rete, nata nella città di Milano e che conta oggi oltre 50 coworking in tutta la penisola, è da segnalare anche TheHub (<http://milan.the-hub.net>) presente nel capoluogo lombardo e importante area di ritrovo per freelance attrezzata con scrivanie mobili, salette riunioni, una cucina e zone per gli incontri informali.



ilPAGINONE

[LO STUDIO]

La svolta sarà data dalla generazione dei Millennials



Saranno proprio i giovanissimi utenti di Facebook, Skype, Twitter o Youtube a dare un impulso alla trasformazione dei processi tradizionali di lavoro e dei suoi spazi. Lo sostengono Ca Technologies e Net-Consulting nello recente studio "Le aziende italiane e i Millennials. Sfide e opportunità" in cui esce il ritratto di una generazione dal grande potenziale. Nati a metà degli anni Ottanta ed entrati nel mercato del lavoro

dopo il Duemila sono abituati alla collaborazione a distanza, alla condivisione di dati e alla comunicazione pubblica, più bravi nel 75% dei casi di chi sta in azienda a maneggiare social network, più propensi al cambiamento e all'innovazione (48,6% dei casi) e a lavorare in strutture organizzative decentralizzate (41,2%). Soltanto un Millennial su due attribuisce importanza alla presenza fisica sul luogo di lavoro. A

uno su cinque basta passare in ufficio saltuariamente. Le aziende forse non sono preparate del tutto ad accoglierli sotto il profilo della gestione efficiente e sicura degli ambienti di lavoro virtuale, ma hanno comunque compreso di dover incrementare l'importanza di team cross-funzionali (43,2%) e ridisegnare i processi in modo da svincolare le risorse dal luogo fisico di lavoro (32,4%).

[STRESS E PRODUTTIVITÀ]

L'imperativo Ibm: scappare dal traffico

► **La crescita di un'impresa** passa attraverso il benessere dei suoi lavoratori: è indispensabile capire quando si rende necessario garantire flessibilità e autorizzare il lavoro da remoto, coinvolgendo facility manager e divisioni IT. Ibm Institute for Business Value attraverso l'annuale "Ibm global commuter pain survey" ha studiato un elemento di stress che le tecnologie di

remote working potrebbero alleviare: il pendolarismo. Il traffico urbano è il fattore principale di peggioramento della qualità della vita di chi è costretto a usare l'automobile per andare al lavoro. Gli spostamenti comportano un allungamento della giornata lavorativa e un logorio psicofisico che Ibm ha calcolato attraverso un Commuter pain index basato su dieci fattori tra i quali

la durata del percorso, il costo del carburante, gli effetti della guida sulla produttività e altre cause di stress. Milano è tra le metropoli analizzate al nono posto tra quelle più stressanti. La maglia nera spetta a Città del Messico. Montreal, Londra, Chicago e Stoccolma le più virtuose, anche grazie al fatto di avere migliori infrastrutture e reti per le comunicazioni digitali.

[L'INTERVISTA]

«La scrivania non serve a chi lavora sulle idee»

Federico Butera: modello vincente per il knowledge worker

■ **Ordinario di Sociologia** all'Università di Milano Bicocca, **Federico Butera** è tra i maggiori esperti italiani di organizzazione del lavoro. Con il saggio "Il cambiamento organizzativo" (Laterza, 2009) è entrato negli uffici moderni "a geometria variabile" per studiarne le strutture.

Abbatte muri, favorire il lavoro flessibile: sono vere novità?

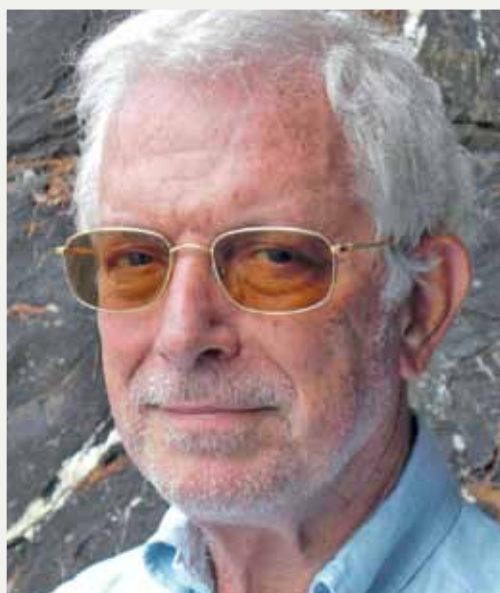
Grandi società di consulenza o di ricerca hanno già adottato da anni questi modelli. Ricercatori, designer, architetti: per loro un punto di appoggio sempre uguale non è necessario. Così come non serve a chi è spesso dal cliente. Oggi si è estesa questa logica al lavoro di gruppo. La novità sta nell'aver compreso che dove prevale il lavoro cognitivo il vero posto di lavoro è nella testa delle persone.

Informalità, flessibilità e l'eliminazione di procedure standard accompagnano il fenomeno. Perché?

Quando si passa da un lavoro individuale e ripetitivo ad attività collaborative si modificano anche i luoghi e i layout. Se un processo elaborativo richiede tempo e serve concentrazione occorre stare stabilmente in un posto, ma se ciò che conta di più sono le relazioni e gli scambi, che richiedono rapidità e informalità, si perde l'idea di luogo dove "ritirarsi" per pensare.

Niente più posto fisso, piante o cornici. Non incide negativamente su motivazioni e produttività?

Dipende. Se il nuovo set di lavoro prevede processi flessibili, il contenuto del lavoro cambia periodicamente e operiamo a distanza, ma i risultati che otteniamo sono condivisi, si può rinunciare agli spazi riservati, alla foto del figlio. La produttività certamente



FEDERICO BUTERA
ordinario di sociologia
all'Università di Milano
Bicocca



Prospettive
«Ma nella PA non basta cambiare spazi di lavoro»

crece. Se però il lavoro continua e essere individuale e si risparmia soltanto sugli spazi facendo vagare le persone nell'ufficio, l'effetto è contrario.

Ma servono spazi di socialità...

Certo. I grandi centri si definiscono "campus", come all'università si portano bicicletta e cani. Ci sono fa-

cility di ogni genere, perfino dispenser di dolci. Tutto serve a premiare i lavoratori. La cura e la convivialità accompagnano la perdita di quell'angolo quasi domestico che era il nostro posto fisso.

Questa trasformazione può servire anche alle piccole imprese?

Penso di sì, ma là dove non occorre lavorare con strumenti particolari o in maniera ripetitiva su grandi pile di carta. Dirigenti, manager, professionisti e creativi possono fare a meno di una scrivania. Per modificare il lavoro esecutivo dei "clerks" va invece cambiata l'organizzazione del lavoro.

E nella PA?

Qui colpiscono l'enormità degli spazi, acquisiti per aumentare il valore patrimoniale, e il numero di chi lavora visibilmente poco. Sono uffici costruiti con l'idea di consumare spazio e impiegare persone. Non basta cambiare le scrivanie, occorre ridisegnare ruoli e attività, con l'aiuto delle tecnologie.

E quali tecnologie servono in questi processi di flessibilità del lavoro?

Oggi c'è ampia disponibilità di tutto ciò che serve per comunicare, archiviare e condividere informazioni, accedere ai dati in mobilità e altro ancora. Questo aumenta in maniera vertiginosa la produttività, ma occorre potenziare un elemento spesso sottovalutato: l'attenzione. La disponibilità elevata di dati va a scapito del loro uso consapevole e rielaborato con cura. Oltre accumulare dati e comunicare, siamo in grado di consolidare una ricerca fatta o i contatti avuti per rielaborarli con attenzione e aggiungere valore nel tempo? Serve più profondità, non soltanto ampiezza nei processi di lavoro. **D.B.**



LIBRI

A cura di **ROBERTA CHITI**

Il tema dell'innovazione nella PA attraverso l'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione si presenta come un'opportunità sfuggente. Uno degli errori più diffusi, da parte di amministratori e studiosi, è quello di considerare l'e-government solo sotto l'aspetto tecnologico. In realtà questi ultimi 10 anni di sperimentazioni hanno evidenziato multidisciplinarietà e ampiezza del fenomeno. Il libro mette invece a fuoco, proponendo alcuni temi chiave, gli aspetti organizzativi, procedurali, normativi ed economici.

DIECI LEZIONI PER CAPIRE E ATTUARE L'E-GOVERNMENT

A CURA DI LUCA DE PIETRO
223 PAGINE, 23 EURO
MARSILIO

La rivoluzione digitale va ben oltre la tv, gli iPhone e gli iPad e potrebbe rivelarsi importante come quella neolitica dell'agricoltura o quella ottocentesca dell'energia e delle macchine. Purtroppo noi italiani rischiamo di perdercela prima ancora di averla capita. Come riscattarci, come riprenderci? Il libro racconta l'abc del digitale: in una sola lettura, tutto quel che dovete e volete sapere sul suo presente e il suo probabile futuro.

DIGITALMENTE CONFUSI. CAPIRE LA RIVOLUZIONE O SUBIRLA

DI PAOLO MAGRASSI
192 PAGINE, 23 EURO
FRANCO ANGELI

Il cinema stereoscopico, comunemente chiamato cinema 3D, è un tipo di proiezione cinematografica che permette una visione tridimensionale delle immagini stimolando il coinvolgimento sensoriale del pubblico. L'idea non è nuova, ma solo negli ultimi anni ha trovato un largo impiego in numerose produzioni: dal film realizzato in computer grafica, alla conversioni di pellicole originariamente girate in 2D, fino a prodotti destinati a una visione domestica. Il libro insegna la teoria delle riprese e dell'elaborazione stereoscopica.

CINEMA STEREOSCOPICO

DI FRANCESCO SIDDI
264 PAGINE, 29 EURO
APOGEO