

IL LAVORO DA REMOTO DENTRO E OLTRE L'EMERGENZA: UNA RIFLESSIONE SOCIOLOGICA SUL RUOLO DELLO SPAZIO

Valentina Pacetti e Sara Recchi***

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Tre percorsi di ricerca sociologica sul lavoro da remoto durante e dopo l'emergenza. – 3. Lavorare da casa. – 3.1. La comodità di non andare in ufficio. – 3.2. Lavoro da casa ed ergonomia. – 3.3. Una stanza tutta per sé? – 4. Gli uffici al tempo del lavoro ibrido. – 4.1. Riduzione delle postazioni. – 4.2. Gli spazi aziendali come strumento per salvaguardare la collaborazione e la socializzazione. – 4.3. Il lavoro ibrido dall'ufficio. – 4.4. L'importanza di sedi "belle" e "centrali". – 5. Riflessioni conclusive: implicazioni teoriche e politiche.

1. *Introduzione*

L'interesse della sociologia per il lavoro da remoto non è recente, ma si è senza dubbio intensificato in seguito alla pandemia da Covid-19, quando il lavoro a distanza si è progressivamente affermato come un fattore di cambiamento rilevante per le organizzazioni contemporanee. Questo è particolarmente evidente nei paesi, come in Italia¹, nei quali la digitalizzazione e la diffusione del lavoro da remoto hanno subito un'accelerazione dirompente a partire proprio dall'evento pandemico. Oggi, sebbene il numero di persone che lavorano da remoto sia diminuito rispetto al periodo emergenziale (3.5 milioni di lavoratori nel 2023, contro i 7 milioni nel 2021)², il lavoro a distanza è ancor di più il lavoro ibrido – che prevede la combi-

* Professoressa associata di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

** Assegnista di ricerca di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

¹ *Prima della pandemia l'Italia era tra le ultime posizioni nel panorama Europeo per implementazione del lavoro da remoto, interessando solo 500.000 i lavoratori* (ISTAT, 2020, *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*, consultabile online).

² I dati sulla diffusione del lavoro da remoto sono consultabili alle seguenti fonti: OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza. Infografica smart working*,

nazione di giorni di lavoro in presenza con giorni di lavoro a distanza – stanno diventando la normalità in molti settori economici del paese³.

A partire dai primissimi mesi dell'emergenza sanitaria, molte ricerche hanno fornito una rappresentazione articolata e ambivalente dei vantaggi e delle criticità del lavoro da remoto, riflettendo sulle sue implicazioni in termini di condizioni e di benessere dei lavoratori⁴ e sugli effetti sull'organizzazione del lavoro, descrivendo le esperienze dei dipendenti e indagando le strategie manageriali volte a gestire e controllare cambiamenti spesso radicali⁵. Un modo interessante per ripercorrere le trasformazioni in corso è quello di porre l'attenzione sul ruolo dello spazio, con un focus sui due luoghi del lavoro "ibrido": la casa e l'ufficio. Se nelle prime fasi dell'emergenza pandemica, infatti, la casa ha rappresentato per molte persone l'unico (e inedito) luogo di lavoro, con la fine della fase emergenziale si sono affermati modelli organizzativi che prevedono un utilizzo intermittente e per molti versi nuovo anche degli uffici aziendali⁶.

Le riflessioni che proponiamo derivano da tre percorsi di ricerca sul lavoro da remoto, condotti a partire dai primi mesi della pandemia da diversi gruppi di ricer-

Milano, 2020; D. DEPALO, F. GIORGI, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, Banca d'Italia, 2021; INAPP, *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, INAPP Policy Brief, 2022, consultabile online, F. CRESPI, *Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia* in *Blog Osservatorio Politecnico di Milano*, 2023, consultabile online.

³ N. COUNTOURIS, V. DE STEFANO, *The future of remote work*, Brussels, 2023, 93-103.

⁴ Per una ricostruzione delle implicazioni del lavoro da remoto sulla sovrapposizione dei tempi di vita e sulle divisione del lavoro in base al genere, si veda, tra gli altri studi: V. GOGLIO, M. VERCELLI, *Tutt3 casa e lavoro: smart working in emergenza e conciliazione*, in *Meridiana*, 104, 2022, 125-151; A.I. ROMENS, *Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere*, in *Soc. lav.*, 2021, 160; L.K.C. MANZO, A. MINELLO, *Mothers, childcare duties, and remote working under COVID-19 lockdown in Italy: Cultivating communities of care*, in *Dialogues in Human Geography*, 10, 2020, 120-123. Per comprendere gli effetti della remotizzazione sull'agency dei lavoratori e sulle forme di controllo dei processi lavorativi si veda, tra gli altri studi: S.M. BROMFIELD, *Worker agency versus wellbeing in the enforced work-from-Home arrangement during COVID-19: A labour process analysis*, in *Challenges*, 13, 2022, 11; H. CHUNG, *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self) exploitation*, Bristol, 2022.

⁵ Per ricostruire questo dibattito si veda, tra gli altri studi: J.M. BARRERO, N. BLOOM, S.J. DAVIS, *Why working from home will stick*, in *National Bureau of Economic Research*, 2021, w28731, disponibile online; M.R. AZIZI, R. ATLASI, A. ZIAPOUR, J. ABBAS, R. NAEMI, *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*, in *Heliyon*, 2021, 7; D. JAIN, N. SHRIVASTAV, P.S. VIJETHA, *Reshaping and redefining of HR practices during and post Covid-19*, in *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16, 2022, 81-90.

⁶ Per ricostruire il dibattito sugli effetti di digitalizzazione e remotizzazione del lavoro sullo spazio, si vedano, tra gli altri, S. HALFORD, *Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management in New Technology*, in *Work and Employment*, 20, 2005, 19-33; J. FRIED, D.H. HANSSON, *Remote: Office not required*, in *Currency*, 2013; N. BALEMI, R. FÜSS, A. WEIGAND, *COVID-19's impact on real estate markets: review and outlook*, in *Financial Markets and Portfolio Management*, 2021, 1-19; A. FELSTEAD, H. BLAKELY, *Changing places of work*, in B. MCDONOUGH, J. PARRY (a cura di), *Sociology, Work, and Organisations: A Global Context*, London, 2024, 309-322.

ca di cui le autrici di questo contributo fanno parte⁷. La prima parte del capitolo ricostruisce brevemente i tre progetti di ricerca (par. 2). La sezione successiva analizza il ruolo dello spazio nelle recenti trasformazioni favorite dalla remotizzazione del lavoro, prima con un focus sulla casa (par. 3), poi spostando l'attenzione sulle trasformazioni del ruolo e delle funzionalità dei luoghi aziendali (par. 4). Il capitolo si conclude fornendo delle riflessioni sugli attuali processi di ri-spazializzazione e ri-contestualizzazione del lavoro e sul futuro dei luoghi di lavoro (par. 5).

2. Tre percorsi di ricerca sociologica sul lavoro da remoto durante e dopo l'emergenza

Una prima ricerca sul lavoro da remoto è stata realizzata, nella fase del primo *lockdown* e in quelle immediatamente successive, da ricercatrici e ricercatori delle università di Torino e di Milano-Bicocca, con l'obiettivo di indagare i vissuti dei lavoratori di fronte all'introduzione dello "smart working" emergenziale⁸. Lo studio, condotto in Lombardia e Piemonte, ha previsto diverse fasi di ricerca con tecniche di indagine sia qualitative (189 interviste in profondità) che quantitative (una *survey* che ha raggiunto 896 rispondenti)⁹.

A partire dalla fine del 2021 è stato avviato un secondo progetto di ricerca, ancora in corso, che mira a tematizzare la dimensione organizzativa delle trasformazioni frutto della remotizzazione dei processi lavorativi, adottando tecniche di indagine miste (interviste in profondità a funzionari e rappresentanti sindacali, una *survey* rivolta a 69 grandi aziende del terziario avanzato milanese, e una seconda rilevazione rivolta a 285 lavoratori e lavoratrici occupate in alcune delle aziende coinvolte nel primo questionario) e con una maggiore attenzione alle dinamiche della rappresentanza sindacale¹⁰.

⁷ Ringraziamo gli altri membri dei diversi gruppi di ricerca: Giovanna Fullin, Anne-Iris Romens, Paolo Rossi, Gemma Scalise e Simone Tosi dell'Università di Milano-Bicocca, e Sonia Bertolini, Valentina Goglio e Marinella Vercelli, dell'Università di Torino.

⁸ I risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in diverse pubblicazioni scientifiche, tra le quali: D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori "in smart"*, in M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto al tempo della pandemia*, Torino, 2021, 97-129; S. BERTOLINI, G. FULLIN, V. GOGLIO, V. PACETTI, S. TOSI, M. VERCELLI, *Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza: implicazioni sociali e organizzative*, in *Cambio*, 22, 2021, 69-82; vari contributi del gruppo di ricerca sono stati anche presentati nel numero monografico 104, 2, 2022 di *Meridiana* dedicato allo "smart working".

⁹ La ricerca ha adottato una prospettiva longitudinale, pertanto 91 delle 189 persone intervistate tra aprile e luglio 2020 sono state ricontattate a seguito del parziale ritorno al lavoro in presenza, tra novembre 2020 e marzo 2021. Tra marzo e maggio 2021 lo studio è proseguito con la conduzione di una *survey on line*.

¹⁰ I risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in diverse pubblicazioni scientifiche, tra le quali: A.I. ROMENS, *The hybridisation of employees' status through remote overwork: the unions' perspective*, in *Rass. it. soc.*, 2023, 1-26; V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non re-*

Un terzo percorso di ricerca, avviato nel 2023 e ancora in corso, mira a comprendere in che modo il lavoro a distanza viene utilizzato al di là delle contingenze emergenziali, dunque nell'attuale fase post pandemica. Nello specifico, la ricerca ha l'obiettivo di comprendere come viene gestito e implementato il lavoro ibrido e quali potenzialità e criticità si celano dietro modelli di lavoro misti. Con questo obiettivo, la ricerca ha coinvolto grandi imprese del contesto milanese, conducendo interviste in profondità con uno o due responsabili delle risorse umane, coinvolti in prima persona nella progettazione del lavoro da remoto¹¹.

Le ricerche hanno affrontato tematiche diverse, che vanno dalla qualità del lavoro alla conciliazione tra tempi di vita, dalle trasformazioni tecnologiche a quelle relative al senso di appartenenza all'azienda, dal benessere dei lavoratori alle sfide organizzative, e così via. In questa sede utilizzeremo solo le informazioni relative alle trasformazioni dello spazio legate all'introduzione del lavoro da remoto.

3. *Lavorare da casa*

Nella *survey* condotta nel 2021 la parola che gli intervistati associavano con maggiore frequenza al lavoro da remoto era "comodo"¹². Lavorare da casa può essere considerato comodo per varie ragioni. I risultati delle nostre ricerche ruotano attorno a tre questioni principali: la comodità di non dover andare in ufficio, eliminando tempi e costi connessi al tragitto casa-lavoro; la comodità della postazione in casa, in termini di ergonomia; la presenza o meno di una postazione dedicata al lavoro da casa, con le sue implicazioni in termini di conciliazione tra i tempi di vita.

3.1. *La comodità di non andare in ufficio*

In primo luogo, il lavoro da remoto può essere comodo perché consente di eliminare i tempi (e i costi) connessi alla percorrenza della distanza tra la casa e il luogo di lavoro. I lavoratori da noi contattati nell'area compresa tra Milano e Torino dichiaravano di dedicare allo spostamento casa-lavoro tra i 40 e i 180 minuti al giorno: lassi di tempo considerevoli, che molte persone desidererebbero poter dedicare ad attività diverse. Chi lavora da casa spesso inizia a lavorare presto e, nonostante il tempo di lavoro tenda ad aumentare rispetto a quando si lavora in ufficio, dichiara di riuscire a

motivare: questo è il dilemma. Imprese e sindacati di fronte alla remotizzazione ibrida del lavoro, in *Stato e merc.*, 43, 2023, 421-449.

¹¹Allo stato attuale sono state coinvolte 12 grandi aziende, per lo più multinazionali, che afferiscono a settori diversi e che, complessivamente, contano più di 27.000 dipendenti sul territorio milanese. Alcuni dei risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in G. FULLIN, V. PACETTI, S. RECCHI, *Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale*, in *Cambio*, 2, 2024.

¹²D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano: spazi, strumenti e tempi del lavoro da remoto* in *Meridiana*, 104, 2, 2022, 75-99.

svolgere anche attività diverse, di cura o ricreative, nel corso della giornata. La percezione della maggiore comodità del lavoro da casa è quindi connessa in primo luogo ad una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo¹³.

Oltre alla possibilità di ridurre gli effetti del pendolarismo sull'inquinamento, che è diventata oggetto di riflessioni interessanti¹⁴, la comodità di non dover andare in ufficio sembra dunque connessa prevalentemente ad un miglioramento della qualità della vita, soprattutto se consideriamo, come sottolineano alcuni autori, che «gli spostamenti per recarsi al lavoro (sono) considerati l'attività quotidiana di gran lunga più spiacevole» della giornata, e che il tempo dedicato a raggiungere la sede di lavoro può essere annoverato tra le principali «fonti di quotidiana infelicità collettiva»¹⁵.

3.2. Lavoro da casa ed ergonomia

Il lavoro da remoto in Italia si traduce prevalentemente in lavoro da casa. L'utilizzo di «luoghi terzi», per quanto interessante e in crescita, rimane per il momento limitato¹⁶. La comodità del lavoro da remoto dipende allora in gran parte dalla comodità della postazione che i lavoratori e le lavoratrici hanno a disposizione presso la propria abitazione. I dati delle nostre ricerche consentono di confrontare le condizioni fisiche dell'ufficio con quelle del lavoro da casa: nella percezione dei nostri intervistati, la postazione di lavoro a casa è più silenziosa, pulita e calda; la postazione in ufficio è però nettamente migliore per altri aspetti, come la quantità di spazio a disposizione, la dimensione del monitor e la qualità della seduta¹⁷. Dal punto di vista ergonomico, quindi, il lavoro da casa non è necessariamente «comodo», ma può invece avere effetti negativi sul benessere fisico. Come è stato osservato, «dopo una giornata di lavoro da remoto, il 60,2% dei rispondenti alla survey lamenta dolore alle spalle o al collo, il 46,9% occhi secchi e arrossati e il 38,8% dolore alla zona lombare sacrale. In genere, l'85,4% dei rispondenti dichiara di esperire almeno un sintomo di malessere fisico e il 65,0% rileva la comparsa di almeno due sintomi contemporaneamente»¹⁸. Quando la postazione di lavoro domestico è meno adeguata, inoltre, i sintomi emergono con maggiore frequenza: chi

¹³ D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit.

¹⁴ Si veda, ad esempio, N. BALTHASAR, T. OHNMACHT, J. Z'ROTZ, L. HOSTETTLER MACIAS, P. RÉRAT, *The effects of teleworking on CO₂ emissions from commuting: baselining key data to investigate transformative change in living labs*, in *Consumption and Society*, 2024, 1-23.

¹⁵ M. FOLLIS, *La resilienza del lavoro da remoto: stime e valutazioni per il dopo Covid-19*, in *Soc. lav.*, 160, 2021, 260.

¹⁶ Per un approfondimento sul ruolo degli spazi di *coworking* si veda, ad esempio, I. MARIOTTI, M. DI MARINO, M. AKHAVAN, *The emergence of coworking modes in the face of pandemic*, in J. BRYSON, L. ANDRES, A. ERSOY, L. REARDON (a cura di), *Living with Pandemics*, Cheltenham, 2021.

¹⁷ D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit.; D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene?*, cit.

¹⁸ D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit., 96.

si dichiara insoddisfatto della seduta manifesta dolore alla schiena o al collo con una frequenza doppia rispetto agli altri; chi si dichiara insoddisfatto del monitor manifesta più spesso sintomi come occhi secchi e arrossati, e così via.

3.3. *Una stanza tutta per sé?*

Quanto rilevato a proposito di ergonomia suggerisce di prestare attenzione ad un terzo aspetto: la disponibilità di uno spazio dedicato al lavoro da remoto presso le abitazioni. La survey sottolineava che «l'insoddisfazione (...) risulta maggiore per coloro che, a casa, devono lavorare in spazi condivisi rispetto a chi può usufruire di una stanza dedicata, dove più frequentemente gli arredi sono pensati per lo svolgimento di un'attività lavorativa»¹⁹. I risultati di tutte le fasi di ricerca confermano che meno del 50% degli intervistati ha la possibilità di utilizzare una parte della casa progettata esclusivamente per il lavoro, come uno studio.

Il fatto che la maggior parte dei lavoratori utilizzi spazi dedicati anche ad altre attività produce alcuni effetti importanti, come quello che possiamo definire “nomadismo domestico”, ossia la necessità di cambiare frequentemente postazione, liberando spazi che devono essere utilizzati da altre persone. Alcuni lavoratori e lavoratrici descrivono in modo molto efficace la condizione di chi si trova costretto a cercare in continuazione un angolo tranquillo, portandosi dietro computer, caricabatterie, prolunga, eccetera, e chiedendosi più volte al giorno “ora dove mi metto?”²⁰.

Come è stato osservato, «la mancanza di un posto ad uso esclusivo per lavorare (porta) spesso (a) subire maggiori interruzioni da parte di altri membri della famiglia e, di conseguenza, rende anche psicologicamente più faticosa l'attività lavorativa»²¹. Questi effetti emergevano chiaramente durante la fase pandemica, quando i periodi di lockdown e di chiusura delle diverse attività, in particolare scolastiche, costringevano i membri delle famiglie ad insistere sugli stessi spazi domestici. Tuttavia, molti aspetti si ritrovano anche nelle fasi successive, di progressiva e poi definitiva uscita dall'emergenza.

L'utilizzo di spazi nati per attività diverse, come la cucina o la sala, accentua i problemi legati alla conciliazione tra i tempi di vita²². Non solo perché accresce la possibilità di essere interrotti nello svolgimento del proprio lavoro, ma anche perché favorisce il rischio di svolgere attività diverse durante quelle che dovrebbero essere le pause dal lavoro.

Resta da sottolineare che tutte le ricerche confermano la maggiore frequenza con la quale le donne si trovano ad utilizzare spazi di lavoro condivisi, mentre gli uomini godono più spesso di luoghi dedicati al lavoro all'interno delle abitazioni.

¹⁹ D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene?*, cit., 126.

²⁰ *Ivi*, 119.

²¹ *Ivi*, 122.

²² A.I. ROMENS, *Lavoro da remoto*, cit.

Questo aspetto, se letto insieme alla distribuzione ancora diseguale dei compiti di cura all'interno delle famiglie italiane, suggerisce che le difficoltà legate alla necessità di conciliare il tempo di lavoro da casa con gli altri tempi di vita ricada in modo più sensibile sulle donne, in particolare su quelle che non abitano in case particolarmente spaziose. Letta in questa prospettiva, la presunta "comodità" del lavoro da remoto è (anche) una questione di genere e di classe²³.

4. *Gli uffici al tempo del lavoro ibrido*

La remotizzazione del lavoro ha prodotto trasformazioni anche nella configurazione degli uffici. Se ciò può apparire paradossale, lo è solo in apparenza, perché l'affermarsi del lavoro ibrido ha modificato anche il modo di lavorare in presenza e di utilizzare gli spazi aziendali.

4.1. *Riduzione delle postazioni*

L'effetto apparentemente più naturale della remotizzazione del lavoro è la riduzione delle postazioni disponibili presso le sedi aziendali: se meno persone lavorano in ufficio, sono necessari spazi minori per accoglierle. In realtà questa soluzione, che è stata adottata da molte imprese, presuppone una scelta organizzativa piuttosto radicale, ossia la rinuncia a poter accogliere contemporaneamente in presenza tutti i dipendenti. La riduzione delle postazioni prevede l'introduzione di sistemi di rotazione e prenotazione per cui il dipendente deve decidere in anticipo quando andare in ufficio, e non dispone più di una scrivania personale, ma utilizza quella che gli viene di volta in volta assegnata.

Secondo le nostre rilevazioni, tra il 2022 e il 2023 quasi un terzo delle aziende (21 delle 69 contattate) aveva già ridotto gli spazi degli uffici. Si trattava di una quota limitata di imprese del terziario avanzato milanese, ma le fasi di ricerca successive (in particolar modo le interviste agli HR condotte nell'ultimo anno) suggeriscono che, all'interno dei settori nei quali il lavoro da remoto si è affermato con maggior decisione, questo dato si sia quantomeno consolidato anche nell'attuale fase post pandemica.

La contrazione delle superfici aziendali è un chiaro indicatore del fatto che il lavoro da remoto non è più legato ad una fase emergenziale o di transizione, ma fa ormai parte della vita ordinaria delle imprese, con implicazioni evidenti in termini di contrattazione sindacale sull'accesso dei dipendenti al lavoro da remoto²⁴ e con effetti ancora da studiare sul senso di appartenenza e sull'adesione ai valori aziendali da parte dei lavoratori.

²³ Si veda A.I. ROMENS, S. VINCENT, P.C. SANTOS MENEZES, *Telework as a childcare policy: mitigating or increasing gender and class inequalities?*, in *Community, Work & Family*, 2024, 1-16.

²⁴ V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare*, cit.

4.2. *Gli spazi aziendali come strumento per salvaguardare la collaborazione e la socializzazione*

Se da un lato la scelta di alcune grandi aziende di ridurre le postazioni di lavoro risponde alla volontà di sfruttare i benefici generati dal lavoro da remoto, che si traducono spesso nella possibilità di tagliare i costi di gestione degli immobili, dall'altro lato gli HR delle grandi aziende incluse nel nostro campione sembrano preoccupati di alcuni effetti negativi generati da questa nuova modalità lavorativa. Tra questi, quello più citato è la riduzione di socialità e collaborazione in seguito all'incremento del lavoro da remoto, che può avere ripercussioni sui processi organizzativi e sul commitment dei lavoratori²⁵. Per questo motivo, parallelamente a scelte che vanno nella direzione di ridurre gli spazi, molte aziende stanno ripensando alcuni spazi e le loro funzioni, ad esempio aumentando il numero di sale riunioni a disposizione, così da favorire la collaborazione e l'interazione face-to-face quando si lavora in sede. Inoltre, per ripristinare momenti di convivialità e socialità, vengono spesso incrementati gli spazi dedicati ad attività extra-lavorative, siano essi sale break o aree volte ad ospitare eventi e attività culturali e ricreative. Queste scelte sono coerenti con la posizione di molte aziende, le quali, seppur riconoscendo i benefici legati all'introduzione di stili organizzativi più agili e flessibili garantiti dalla remotizzazione di molti processi e mansioni, ritengono fondamentale salvaguardare le relazioni informali tra i lavoratori, garantendo loro momenti di aggregazione di carattere non esclusivamente professionale.

4.3. *Il lavoro ibrido dall'ufficio*

Il lavoro ibrido modifica le attività svolte in presenza anche in un modo apparentemente contraddittorio rispetto a quanto descritto nel paragrafo precedente: sempre più spesso, accanto alle strategie volte a ricostruire interazione e collaborazione, le aziende ne formulano altre finalizzate a garantire ai dipendenti la possibilità di lavorare in sede senza subire le interferenze provenienti da un ambiente lavorativo nel quale convivono attività diverse.

La maggior parte delle imprese coinvolte nel nostro studio sta infatti consolidando modelli di lavoro ibrido che prevedono, in media, il 60% del tempo di lavoro in presenza e il 40% da remoto, lasciando spesso autonomia nella scelta dei giorni della settimana e/o del mese nei quali recarsi in sede. Questo fa sì che in molti casi si lavori con *team* in parte presenti in ufficio e in parte collegati a distanza. Se da un lato, il tempo trascorso in azienda è in gran parte dedicato ad attività di collaborazione, dall'altro chi lavora in presenza è sempre più spesso costretto ad interagire anche con persone collocate altrove, siano esse colleghi, utenti o clienti.

²⁵ A questo proposito si vedano, ad es., S. BERTOLINI, S. TOSI, *Distanziamenti e capitale sociale in smart working*, in *Meridiana*, 104, 2022, 101 ss.; B.E. ASHFORTH, *Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask?*, in *Journ. Manag. Stud.*, 57, 2020, 1763-1766.

Pertanto, se per favorire il lavoro in presenza è fondamentale avere spazi che garantiscano la collaborazione e la socializzazione, dall'altra parte sembra cruciale anche la progettazione di ambienti che permettano ai lavoratori di isolarsi dagli altri colleghi per svolgere da remoto le attività di interazione, tramite telefono o, più spesso, videoconferenze. La stabilizzazione di modelli di lavoro ibrido, dunque, si traduce nella necessità di intervenire per rendere gli spazi aziendali idonei ad accogliere modalità lavorative miste, grazie anche al supporto della tecnologia. Uno dei simboli di questa trasformazione è la presenza sempre più diffusa di *phone booth*, cabine insonorizzate dedicate alla realizzazione di call e videoconferenze, che, ormai entrate a far parte della vita lavorativa di molte persone, ben descrivono le ambivalenze dei nuovi uffici.

4.4. L'importanza di sedi "belle" e "centrali"

La diffusione del lavoro da remoto è sostenuta da una forte ed estesa preferenza dei lavoratori per la possibilità di lavorare a distanza²⁶. Alcune aziende, dopo l'esperienza del "full remote" imposta dalla pandemia, hanno incontrato difficoltà nel tentativo di riportare i dipendenti in presenza. Questo è particolarmente vero per le nuove generazioni, per le quali, a detta di molti HR coinvolti nella ricerca, la flessibilità e la possibilità di lavorare da remoto sono diventate condizioni irrinunciabili.

A tal proposito, le grandi aziende del nostro campione stanno introducendo diverse strategie per far fronte alla riduzione dell'attrattività del lavoro in presenza e per gestire gli effetti negativi sul fronte del reclutamento e del *turnover*. In questo scenario, anche la configurazione degli spazi aziendali sembra giocare un ruolo centrale nel rispondere alle esigenze dei lavoratori: alcune aziende stanno infatti investendo per rendere le proprie sedi più piacevoli, ma anche per individuare spazi della città in qualche modo più attrattivi. Con la digitalizzazione e la remotizzazione di molti processi lavorativi, il tema della collocazione geografica delle sedi si configura infatti come un importante fattore di attrazione dei dipendenti: i centri città, per la loro comodità, accessibilità e disponibilità, tornano ad essere attrattivi, mentre si svuotano i quartieri nati esclusivamente per ospitare uffici. I nuovi modelli di mobilità geografica e la (ri)spazializzazione del lavoro stanno quindi dando vita a meccanismi di distribuzione spaziale delle sedi inediti, che vedono affermarsi anche processi di delocalizzazione per cui alcune aziende stanno investendo in sedi decentrate, soprattutto nelle grandi città delle regioni del Sud Italia.

5. Riflessioni conclusive: implicazioni teoriche e politiche

La breve ricognizione che abbiamo proposto suggerisce alcune riflessioni di portata più generale, sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista delle politiche.

²⁶F. CRESPI, *Smart Worker*, cit.

Per quanto riguarda la riflessione teorica, la ricostruzione delle trasformazioni degli spazi di lavoro mette a fuoco due processi complementari: la de-differenziazione degli spazi domestici e la ri-spazializzazione delle attività lavorative.

Se il processo di modernizzazione ha visto una progressiva differenziazione degli spazi dedicati alle diverse attività sociali e familiari, la remotizzazione del lavoro sembra spingere in direzione opposta, costringendo ad una nuova sovrapposizione tra spazi dedicati alla vita privata e a quella lavorativa, con tutti gli effetti che abbiamo brevemente richiamato in termini di conciliazione e di benessere²⁷.

Parallelamente, la remotizzazione del lavoro sta trasformando il significato della spazializzazione del lavoro, dando un nuovo senso al lavoro in ufficio e alla localizzazione degli uffici nella città. Il lavoro in presenza, infatti, non è più l'unica modalità possibile, ma viene sempre più spesso percepito, da molti lavoratori come da molti *manager*, come una delle possibilità per organizzare e svolgere alcune specifiche attività. Il lavoro in presenza come "opzione" ha effetti sull'uso degli spazi e delle sedi aziendali, le quali necessitano di essere riprogettate e, spesso, anche ricollocate, non solo per accogliere un lavoro che si va trasformando, ma anche per essere attrattive nei confronti di dipendenti che devono essere in qualche modo sollecitati a recarsi sul luogo di lavoro piuttosto che svolgere le proprie attività a distanza.

Ma le trasformazioni che abbiamo velocemente ripercorso suggeriscono anche alcune riflessioni per le politiche, innanzitutto in termini di disuguaglianze. Gli effetti del lavoro da remoto non sono infatti omogenei, ma possono incidere sulle differenze di genere e di classe accentuando gli squilibri: lavorare da casa può aumentare autonomia e benessere di chi si trova in condizioni di vantaggio, mentre può produrre malessere fisico e psicologico per chi non ha a disposizione spazi e risorse adeguate. Per le donne, in particolare, ma non solo per loro, il lavoro da remoto rischia di diventare una pericolosa alternativa all'accesso a vari servizi di welfare: le ricerche mettono in luce che lavorare da casa può spingere ad utilizzare meno supporti esterni per le attività di cura (*babysitter*, *badanti*, *colf*) e persino meno permessi o assenze per malattia²⁸.

Infine, il nuovo significato dello spazio come fattore di attrazione del lavoro in presenza può aprire ambiti di riflessione interessanti per le politiche urbane e regionali, rimettendo in discussione i fattori di attrazione e competitività dei territori ed espandendo, di conseguenza, i margini di azione degli attori locali.

²⁷ Per una ricostruzione in prospettiva storica, si veda E. BETTI, *Dal lavoro a domicilio allo smart working: continuità e discontinuità in una prospettiva storica e di genere*, in *Meridiana*, 2022, 104, 201-218.

²⁸ V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare*, cit.; A.I. ROMENS, S. VINCENT, P.C. SANTOS MENEZES, *Telework as a childcare policy*, cit.