RE-DESIGNING THE WORKPLACE

L’esperienza di AstraZeneca all’insegna dell’open innovation

mylia_

INDICE

INTRODUZIONE 4

COME CAMBIANO GLI SPAZI DI LAVORO 5

Lo scenario prima della pandemia
Il lavoro si trasforma
La nuova normalità
Ridefinire gli spazi

L'ESPERIENZA DI ASTRAZENECA 10

Il nuovo paradigma: l'organizzazione come network
AstraZeneca prima e durante la pandemia
Workplace Effectiveness Index
Dall'analisi del network agli scenari possibili
La risposta alle necessità dei lavoratori e dell'azienda
La nuova architettura

CONCLUSIONI 19

Introduzione

Negli ultimi due anni il mondo del lavoro è stato attraversato da profonde trasformazioni. A causa delle misure di distanziamento sociale dettate dalla pandemia, infatti, milioni di persone si sono ritrovate improvvisamente a svolgere le proprie mansioni da remoto. Nel nostro Paese il cambiamento è stato avvertito in maniera ancora più radicale: la cultura manageriale predominante non era orientata allo smart working, vi era dunque, inizialmente, una certa riluttanza nei confronti di questa pratica. Ciò nonostante, le nuove modalità di lavoro hanno inciso tanto sulle esigenze delle persone, quanto sulla fruizione e sulla percezione dei tradizionali spazi di lavoro.

Nei mesi più recenti, con l'affermarsi della "nuova normalità", ovvero della fase di convivenza con il virus, la modalità ibrida, in parte in presenza e in parte a distanza, si sta rafforzando sempre più. E, se nel periodo emergenziale i luoghi di lavoro sono stati modificati e adattati per far fronte a un'immediata necessità, ora sono sempre più numerose le aziende che scelgono di massimizzare i benefici portati dalla modalità ibrida e di far tesoro delle nuove istanze emerse per riprogettare i propri spazi.

Ma perché dunque, una volta acquisita dimestichezza con le modalità di lavoro digitali, si è fatto un apparente passo indietro riportando al centro dell'attenzione la dimensione fisica dell'ufficio? Il motivo è che ci sono alcune esigenze sociali e organizzative che non possono essere soddisfatte con il solo lavoro in remoto. La prospettiva più funzionale è quindi una contaminazione virtuosa tra le due dimensioni: da un lato simulando la fisicità nella modalità remota, evitando così un'eccessiva atomizzazione dell'organizzazione e della persona; dall'altro valorizzando la digitalizzazione nella modalità in presenza, per salvaguardare le esigenze relazionali.

Mylia ha voluto cogliere la sfida partendo in primis dalla riorganizzazione dei propri uffici e collaborando con altre realtà.

A questo proposito, con AstraZeneca è iniziata un'avventura entusiasmante, per la progettazione del nuovo head quarter, che ha trovato terreno fertile in una cultura manageriale all'avanguardia e attenta alle esigenze delle risorse umane. L'azienda, infatti, già prima dell'avvento della pandemia, aveva intenzione di insediarsi presso il MIND, il nuovo distretto dell'innovazione che sta nascendo a Milano nell'area che ha ospitato Expo 2015. Una delle sfide principali era quella di comprendere come valorizzare al meglio l'opportunità di entrare in un ecosistema così vitale e complesso.

L'approccio open innovation è stato, in questo senso, il collante, la direttrice e il punto di arrivo di tutta l'esperienza che ha coinvolto diverse realtà. Cariplo Factory ha gestito il processo di open innovation creando occasioni di incontro e confronto tra gli attori in gioco grazie all'ideazione del programma Fresh Start, in partnership con Mylia. Quest'ultima ha elaborato il metodo di lavoro, AstraZeneca ha accolto e applicato concretamente questo approccio e l'Alta Scuola Politecnica ha fornito un contributo specialistico sia dal punto di vista architettonico che analitico.

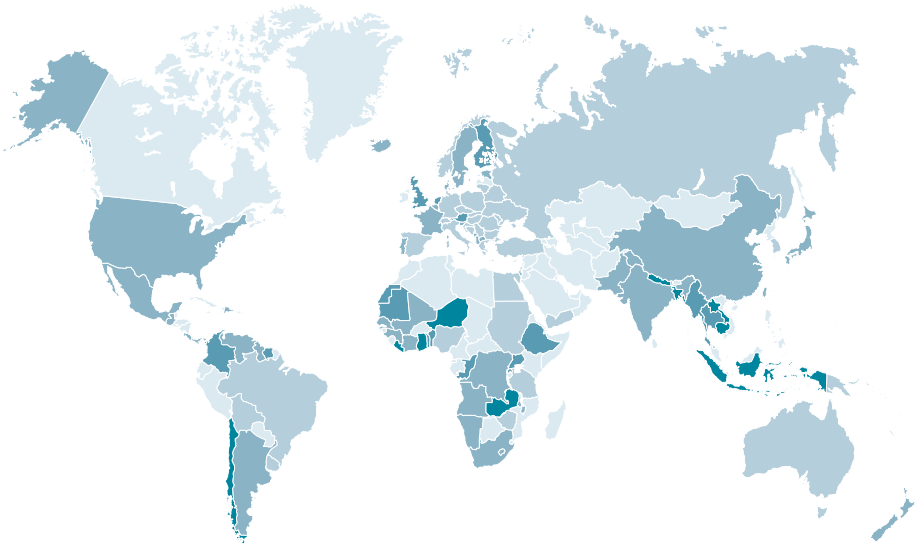
Ridisegnare il workplace significa dare forma al mondo del lavoro di oggi e di domani, ma per farlo efficacemente occorre agire in una logica di ecosistema che preveda uno scambio e una contaminazione proficua di esperienze e conoscenze differenti.

Roberto Pancaldi
Managing Director Mylia

COME CAMBIANO GLI SPAZI DI LAVORO

Lo scenario prima della pandemia

La diffusione del contagio da Covid-19 ha portato trasformazioni che hanno inciso profondamente anche sul mondo del lavoro, sollecitando esigenze e accelerando trend che, tuttavia, iniziavano a emergere già prima dell'avvento pandemico.



Smart working nel mondo

Percentuale di persone che lavoravano da remoto - 2019 o anni precedenti

- OLTRE IL 15% (13 Paesi)
- DAL 10% AL 15% (13 Paesi)
- DAL 5% AL 10% (41 Paesi)
- MENO DEL 5% (43 Paesi)
- DATI NON DISPONIBILI

Fonte: OIL

In particolare, come evidenziato da un rapporto di Confindustria del 2019, si manifestava la necessità di un **lavoro più flessibile**, caratterizzato da orari e modalità in grado da un lato di conciliare l'avanzamento di carriera desiderato dal lavoratore con una maggior **produttività** richiesta dall'azienda, dall'altro di garantire un giusto bilanciamento con la vita privata.

Eppure, secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, nel 2019, a livello mondiale, vi erano solo **260 milioni di lavoratori da remoto**, il 7,9% sul totale degli occupati. Soltanto in 13 Paesi la forza lavoro che operava da casa superava il 15%. Stiamo parlando di Paesi a medio e basso reddito, dove il tessuto imprenditoriale costituito prevalentemente da piccole realtà richiede una forza lavoro meno qualificata e strutturata, composta soprattutto da artigiani autonomi non inseriti in un contesto lavorativo stabile. Mentre le professioni manageriali, specialistiche e tecniche in questi Paesi erano comprese entro un range tra il 12% e il 31% sul totale dell'occupazione: un dato nettamente inferiore rispetto a quello che caratterizza i Paesi più sviluppati.

Un altro dato utile per fornire una più nitida fotografia del lavoro da remoto prima della pandemia è sicuramente quello riguardante il genere. Infatti, nel 2019 la maggior parte di coloro che lavoravano da casa erano **donne**: sul totale di 260 milioni di lavoratori, solo 113 erano uomini, mentre 147 milioni appartenevano al genere femminile. Il motivo di tali differenze è legato alla necessità da parte delle donne di un'organizzazione del **lavoro più flessibile**, al fine di poter gestire contemporaneamente **famiglia e professione**.

In Italia, come in altri Paesi occidentali, la pandemia ha portato il lavoro da remoto a essere tematizzato e realizzato nella maggior parte delle imprese. Tra queste, ben l'83,3% ha dichiarato di avervi fatto ricorso nel 2020.

Il lavoro si trasforma

I diversi periodi di lockdown dovuti alla pandemia hanno sottoposto il mondo del lavoro a cambiamenti radicali e obbligati. Questi mutamenti hanno delineato uno scenario caratterizzato da nuove prassi, abitudini e comportamenti destinati a consolidarsi nel tempo.

Dalla prima edizione della ricerca "Resetting Normal" condotta da The Adecco Group su scala mondiale a maggio 2020, emerge che il lavoro ibrido rappresenta fuor di dubbio un ideale universale. Già all'epoca, in Italia, l'80% dei lavoratori dichiarava di desiderare una **maggiore flessibilità nelle modalità e nei luoghi di lavoro,** mentre il 76% considerava il mix tra lavoro in ufficio e lavoro da remoto la migliore soluzione per il futuro dopo il Coronavirus. Si tratta di dati in linea con quanto emerso anche a livello globale.

La mancanza di una calendarizzazione degli impegni legata a un luogo stabile ha contribuito sicuramente al fatto che il 71% degli intervistati ritenesse doverosa una **revisione della settimana** lavorativa. Un tale mutamento comporterebbe però un ripensamento dei **contratti**, non più formulati sulla base delle ore lavorate, ma sul raggiungimento degli **obiettivi** aziendali.

Tuttavia, i cambiamenti da cui il mondo del lavoro è stato attraversato non riguardano unicamente le esigenze di una maggior flessibilità.

L'emergenza ha richiesto interventi di **reskilling e upskilling**, soprattutto per quanto riguarda le **competenze digitali**. Inoltre, considerando il tema della leadership, è emerso che il 74% dei lavoratori desidera che i propri manager adottino uno stile di guida basato sull'**empatia** e sulla capacità di supportare i dipendenti.

Infine, **sicurezza e salute** sono certamente tematiche che hanno assunto una rilevanza decisiva anche nella vita lavorativa delle persone. Le aziende si sono pressoché coralmente mosse affinché al dipendente venissero garantite le nuove esigenze di **prevenzione e tracciamento**.

Sono ad esempio numerose le imprese che hanno stipulato convenzioni per effettuare tamponi sul luogo di lavoro o che hanno permesso la nascita di hub vaccinali all'interno degli spazi aziendali. Possiamo affermare che la cura della persona e l'analisi dei dati sono tornate al centro del dibattito proprio con la pandemia.

La nuova normalità

Conclusasi la fase più acuta ed emergenziale, è iniziata quella che è stata comunemente definita la "nuova normalità", ovvero la fase di convivenza con il virus. Il termine "nuova" sottolinea però la necessità di non abbandonare l'enorme bagaglio di esperienze che ci si è trovati ad affrontare.

Le priorità attuali

Percentuale di persone che ritengono che questi fattori saranno importanti nella loro vita lavorativa dopo la pandemia

Fonte: The Adecco Group, Resetting Normal 2021

Il lavoro ibrido rappresenta sicuramente la sfida principale per le aziende. Nei mesi di lockdown il remote-working non ha dimostrato di essere sinonimo di perdita di produttività, ma è necessario capitalizzare questo cambiamento, affinché **risorse, tecnologie e strutture** siano adeguate a rispondere alle nuove esigenze.

Per farlo, i player più innovativi hanno adottato un **approccio mass customization**, modellando processi e modalità sulle necessità dei singoli.

Necessità ancora più accentuate per i mutamenti sociali che la pandemia ha portato. L'isolamento e il **rischio di burnout** sono stati i due principali pericoli per i lavoratori: di quest'ultimo ha sofferto il 38% della forza lavoro in tutte le aree geografiche del mondo.

Le aziende, quindi, devono valutare le modalità migliori per fornire **un ambiente sicuro, comodo e gratificante**, sia da remoto che in sede. L'ufficio fisico, infatti, non perde il proprio ruolo, ma lo modifica. La tecnologia, dall'altro lato, si è dimostrata un valido strumento per garantire la continuità delle attività e per monitorare le esigenze dei lavoratori.

È essenziale, dunque, che dipendenti, datori di lavoro e policy maker condividano la propria **responsabilità di definire un nuovo modello** di lavoro, adottando un approccio aperto alle nuove esigenze e capace di innovare nel profondo i processi e gli spazi a cui eravamo abituati.

Ridefinire gli spazi

Se alcune esigenze erano già percepite prima della pandemia, per quale motivo era raro rintracciare corrispondenze nelle modalità di lavoro? La risposta è da ricercare probabilmente in una insufficiente capacità strumentale e gestionale. Molte aziende e manager non erano in grado di intercettare i bisogni dei lavoratori, per carenza sia di mezzi che di visione. Quello che mancava era soprattutto un approccio open innovation, che permettesse di mettere a sistema le istanze che già erano emerse.

> **“Viviamo in una società sempre più liquida. Gli spazi si modificano perché sta cambiando il modo in cui l’informazione fluisce all’interno dei contesti aziendali, orientandosi in un percorso di open innovation.**

PAOLO SALZA
Innovation Manager
Cariplo Factory

L’approccio open innovation è una modalità di creare innovazione nata di recente in considerazione del fatto che la velocità con cui le nuove tecnologie si inseriscono nel mercato è aumentata in modo esponenziale negli ultimi anni.

Le aziende, in termini di figure, di logistica e di processo, non sono più in grado di internalizzare tutte le competenze necessarie; l’unico modo per essere competitivi sul mercato è **sfruttare gli stimoli** che, in maniera quantistica, emergono dall’ecosistema in cui l’azienda è inserita, per farli propri. Lo scopo quindi è interagire con tutti gli attori in gioco, facendo sintesi, innovando e contaminando **l’ecosistema esterno e interno.**

Il mutamento degli spazi non riguarda semplicemente i luoghi fisici. Questi cambiano, e la pandemia in tal senso è stata un catalizzatore, poiché si modificano **gli spazi relazionali e sociali** che i soggetti occupano. L’approccio open innovation lavora dunque in un’ottica che tende al futuro, mettendo insieme player di natura diversa, dalle aziende alle università, agendo su temi specifici e alternando momenti di lavoro singolo e condiviso.

In questa logica ha preso vita la collaborazione tra Mylia, AstraZeneca, Cariplo Factory e Alta Scuola Politecnica, i cui risultati mostrano che **l’ufficio è tutt’altro che morto**. La combinazione tra spazio fisico e virtuale, come ha evidenziato Carlo Ratti, Director of MIT Senseable City Lab, in occasione degli appuntamenti di Fresh Start, deve essere preservata affinché sia possibile continuare a **costruire relazioni**, scambi ed esperienze comuni.

È questa la strada per creare un **valore** che prima non c’era in termini di outcome, di responsività e di impatto sul mercato.

L’ESPERIENZA DI ASTRAZENECA

Il nuovo paradigma: l'organizzazione come network

L'ufficio è uno spazio in cui una singola persona o un gruppo svolge un compito particolare. Non è quindi solo una stanza delimitata da quattro pareti, ma una condizione, un luogo. Come emerso nelle pagine precedenti, lo spazio fisico dell'ufficio ha una valenza specifica a livello relazionale; dare forma alla "nuova normalità" presuppone quindi la capacità di cogliere il modo in cui le persone vivono gli spazi di lavoro in quanto luoghi sociali.

La pandemia e l'evoluzione dei bisogni delle persone hanno reso sempre più necessario collegare la dimensione umana e organizzativa con quella degli spazi di lavoro, affinché possa essere dipinto un quadro in cui l'output dell'**analisi dei dati** che mette **al centro la persona** diventi un primo input nel processo di trasformazione dei luoghi di lavoro.

> **"L'analisi data driven ha permesso di mappare le relazioni esistenti e di identificare quelle da sviluppare. Per la progettazione degli spazi si è invece ridisegnata l'employee experience secondo una logica human centered capace di rispondere al meglio ai nuovi bisogni.**
>
> **MANUELA PAULON**
> **Head of Organizational & Change Consultancy**
> **Mylia**

Ma c'è chi si può definire un pioniere di questa rivoluzione spaziale, qualcuno che già prima del lockdown aveva messo al centro le **nuove esigenze dei lavoratori per ripensare il luogo di lavoro**.

AstraZeneca, in tal senso, ha fatto dell'**innovazione** un driver a tuttotondo che ha guidato anche la progettazione del suo nuovo head quarter italiano presso il MIND (Milano Innovation District). L'azienda si è resa portavoce dei nuovi bisogni mettendo al centro il valore delle relazioni sia tra coloro che lavorano al suo interno, sia con l'ampio ecosistema circostante, in un'ottica di scambio e contaminazione con le altre realtà che animeranno il Distretto.

Nel percorso di progettazione, Mylia ha accompagnato AstraZeneca implementando un **processo data driven** strutturato su quattro step. Inizialmente è stata condotta una survey sulla popolazione aziendale che ha poi visto una fase di data collection e di analisi dei risultati.

Si è quindi individuato un indice rappresentativo della soddisfazione per il precedente luogo di lavoro che ha permesso di scegliere lo scenario più coerente su cui orientare l'organizzazione dei nuovi spazi. Infine, è stato aperto un tavolo di lavoro dove sono state messe a confronto le proposte di progettazione.

AstraZeneca prima e durante la pandemia

MIND è il nome attribuito al progetto dedicato all'area in cui ha avuto luogo la manifestazione Expo 2015. È proprio qui che AstraZeneca ha deciso di collocare la nuova sede, volendo suggellare la propria vocazione all'innovazione. Già prima della scelta della nuova dimora, però, è stato avviato un processo di analisi volto a comprendere come ripensare gli spazi aziendali in base alle nuove esigenze dei lavoratori.

L'edificio in cui l'azienda si trovava fino a dicembre 2021 è stato analizzato sotto diversi aspetti e diverse scale: la posizione urbana e la sua accessibilità o vicinanza ai mezzi pubblici, l'esposizione alla luce naturale, le tipologie di spazi interni, la quantità di metri quadrati per numero di dipendenti, la proporzione tra spazi e il tipo di circolazione interna tra aree di scopo.

93% DIPENDENTI
che apprezzano il risparmio di tempo quando lavorano da casa

Per andare in ufficio

75% *usa la macchina*

30% *utilizza il trasporto pubblico*

Percezione dello smart working

34% *apprezza il tempo flessibile*

43% *mantiene l'equilibrio tra vita e lavoro*

41% *apprezza il silenzio*

38% *apprezza il comfort*

90% *sente la mancanza di* ***INTERAZIONE SOCIALE***

71% *dipendenti che vorrebbero spazi flessibili*

75% *dipendenti che vorrebbero spazi per le attività non lavorative*

65% *dipendenti che lavorerebbero in* ***SPAZI CONDIVISI***

Le indagini sono state condotte sia da un punto di vista **planimetrico** che, come detto, **coinvolgendo il personale** che quotidianamente fruiva quegli spazi.

Partendo quindi dagli scopi e dalle esigenze affiorate si è valutata la vecchia sede, situata nell'hinterland milanese, sia nella sua dimensione micro che macro.

La survey condotta ha indagato, inoltre, la percezione del lavoro da remoto. Su questo fronte, accanto a diversi aspetti ritenuti positivi, sono emerse anche criticità rilevanti come la mancanza di interazione sociale e il fatto di non disporre di spazi di lavoro consoni.

I nuovi spazi richiesti

- *Teamwork*
- *Conferenze*
- *Verde*
- *Cucina*
- *Relax*

FOCUS

Workplace Effectiveness Index

L'indagine promossa aveva principalmente quattro obiettivi di analisi: calcolare un indice di qualità, studiare la rete organizzativa dell'azienda, individuare lo scenario spaziale più funzionale e progettare, di conseguenza, i nuovi spazi aziendali.

Il sondaggio comprendeva sia domande volte a misurare la soddisfazione per la sede precedente, sia domande finalizzate a cogliere le **preferenze individuali** per gli scenari futuri.

I quesiti appartenenti alla prima categoria sono stati utili per costruire un indice sintetico della **qualità del luogo di lavoro** corrente, oltre che per mettere a fuoco eventuali criticità da cui trarre indicazioni per la progettazione.

Si sono quindi individuate **quattro aree tematiche** che potessero aggregare i risultati in base ad altrettanti elementi funzionali all'organizzazione del nuovo spazio aziendale.

L'insieme delle risposte ha quindi portato a quattro risultati, uno per area tematica, la cui elaborazione ha prodotto un esito complessivo denominato **Workplace Effectiveness Index** (WEI) in grado di definire il gradimento del luogo di lavoro.

- Lavoro e benessere: si concentra sullo spazio dell'ufficio, sul benessere percepito e sulle attività che determinano un modello di comportamento per ruolo e scopo.
- Servizi e trasporto: si basa sull'esperienza dei dipendenti riguardo a servizi, infrastrutture e spostamenti casa-ufficio.
- Cultura e valori: prende in considerazione i valori dell'azienda e come si riflettono nei dipendenti.
- Posizione e vicinanza agli stakeholder: analizza come l'azienda si presenta al mondo esterno, la sua accessibilità e la sua immagine per gli stakeholder.

FOCUS

Dall'analisi del network agli scenari possibili

Come anticipato, al personale coinvolto nell'indagine sono state poste domande per cogliere anche le relazioni sociali tra le diverse aree dell'azienda, in modo da comprendere le reciproche sinergie.

Nella progettazione del nuovo luogo di lavoro è stata utilizzata una metodologia di analisi all'avanguardia: **l'Organizational Network Analysis** (ONA) che consente di studiare le reti comunicative e sociotecniche all'interno di un'organizzazione. Questo metodo permette di creare **modelli statistici e grafici** dei dipendenti, dei gruppi di lavoro e dei loro compiti, svelando il ruolo reale dell'individuo all'interno dell'organizzazione al di là del suo posizionamento formale nella gerarchia aziendale.

L'analisi ha evidenziato come sia fondamentale che l'organizzazione del nuovo workplace tenga conto della necessità di consentire un efficace collegamento tra le diverse macroaree e business unit dell'azienda, al fine di favorire un approccio di networking.

Le domande volte a guidare la scelta del migliore scenario futuro hanno costituito il punto di partenza per ripensare lo spazio ufficio. Sono stati individuati tre possibili orizzonti di riferimento per progettare il workplace nel post-pandemia e AstraZeneca si è orientata verso una prestazione qualitativa (Scenario B).

SCENARIO A

A causa dell'affollamento degli spazi attuali, con il completo ritorno al lavoro in presenza, si prevede che le imprese aumentino gli spazi destinati agli uffici. Vengono creati nuovi servizi e aree green dedicate ai lavoratori, con un impatto economico per l'impresa che deve investire risorse per adeguare non solo gli spazi lavorativi, ma anche quelli non-core. L'azienda diventa sempre più indipendente, i lavoratori non vi trascorrono il proprio tempo solo per lavorare, ma anche per il relax e la socializzazione.

SCENARIO B

Come conseguenza della pandemia le aziende non necessariamente aumentano gli spazi dedicati agli uffici, ma li adattano ai nuovi standard lavorativi. La possibilità di lavorare da remoto permette all'impresa di assumere più persone senza un significativo aumento degli ambienti.
La progettazione degli spazi deve tener conto di tre issue: adattabilità a molteplici usi; controllo della qualità dell'aria; benessere dei lavoratori.

SCENARIO C

Questo è lo scenario più estremo: con lo smart working gli spazi di lavoro fisici non sono più necessari. Tuttavia molte aziende mantengono luoghi quali sale conferenze, mini uffici e spazi per i lavori in team. Gli spazi dedicati al lavoro diventano minimi e la fruizione di servizi extra-lavorativi avviene fuori dall'ufficio.
In questo scenario le issue da tener presenti sono: rapporto con la città; provvisorietà degli spazi; flessibilità e co-affitto.

La risposta alle necessità dei lavoratori e dell'azienda

In un mondo in cui esigenze e tecnologie cambiano più rapidamente di quanto un'organizzazione riesca a integrarle effettivamente al proprio interno, l'approccio open innovation intende sfruttare gli stimoli esterni per massimizzare il valore dell'investimento della nuova sede.

L'**innovazione** per AstraZeneca non è un ideale astratto da perseguire, ma una ricerca quotidiana che parte dalle necessità che già emergono dalla realtà ed è **guidata dai dati**, per un duplice motivo: da un lato ciò permette di rendere l'esigenza di cambiamento il più oggettiva possibile, dall'altro consente di mettere **la persona e i suoi bisogni al centro.**

È questo il criterio secondo cui è stata progettata la nuova sede aziendale.

Risulta ben comprensibile, quindi, come la scelta di spostarsi in MIND si sia giocata coinvolgendo le necessità di tutti gli stakeholder, trovando per ognuno di questi un risultato concorde alle premesse.

La scelta strategica che ha portato alla nuova location degli uffici è fondata principalmente su quattro fattori: l'importanza di un luogo in grado di rappresentare il valore dell'innovation and science, il desiderio di facilitare una modalità di lavoro più collaborativa, sia internamente che esternamente, un miglior accesso alla talent attraction e, infine, la volontà di porsi in linea con i nuovi parametri di sostenibilità. In tal senso ha inciso anche la scelta di un luogo maggiormente collegato con il trasporto pubblico.

> **"Dopo la pandemia i luoghi di lavoro richiedono di essere sempre più flessibili. Le tipologie di spazi cambiano e si rimodulano per favorire i differenti tipi di relazioni lavorative, nel rispetto delle esigenze espresse dal personale e delle necessità organizzative quotidiane. Il nostro lavoro ha coniugato l'analisi dei dati con la creatività dei progettisti: una rivoluzione nel mondo dell'architettura.**

FRANCESCO CAROTA
Architetto e PhD, Ricercatore Post-Doc
presso il Politecnico di Torino
Alta Scuola Politecnica

La scelta di trasferire la nostra sede di AstraZeneca Italia all'interno di MIND persegue la nostra volontà di integrarci in un luogo ideale per la condivisone delle idee e dei progetti innovativi nel settore delle scienze della vita e delle città del futuro. Abbiamo aderito a 360° a questo progetto perché totalmente in linea con le nostre priorità di innovazione e ricerca a beneficio dei pazienti e di tutta la società e perché coerente con i nostri valori, per dare maggiore slancio al confronto in spazi accessibili, flessibili e funzionali alla condivisione e allo sviluppo di idee e prodromo all'innovazione. Una visione che è anche il nostro modo di essere e che ci consentirà di crescere come individui e come azienda, tenendo sempre presente l'importanza del benessere dei nostri collaboratori e la nostra ambizione di occupare un ruolo significativo in questo ecosistema improntato al rispetto dei principi di economia circolare e dei più elevati standard di sostenibilità ambientale.

LORENZO WITTUM
Amministratore Delegato
AstraZeneca Italia

In AstraZeneca utilizziamo da tempo modalità di lavoro flessibili e ibride, ma crediamo tuttavia che l'ufficio sia molto di più di un edificio in cui lavorare. Dopo il periodo pandemico, abbiamo voluto tornare a vivere gli spazi di lavoro in un'ottica totalmente diversa, trovando nei nostri nuovi ambienti di MIND un nuovo modo di condividere, collaborare e apprendere da esperienze differenti. Abbiamo voluto ripensare agli spazi, coinvolgendo i nostri collaboratori nella definizione dei nuovi uffici, così da individuare le necessità e le esigenze delle nostre persone e rispondere con la realizzazione di un ambiente lavorativo "su misura". Ne è nato un diverso approccio al luogo di lavoro: la posizione urbana, la sua accessibilità e vicinanza ai mezzi pubblici, l'esposizione alla luce naturale e le caratteristiche degli spazi interni sono solo alcuni degli aspetti che sono entrati in gioco per creare un ambiente che pone al centro non solo il tema dell'innovazione, in tutte le sue sfaccettature, ma anche il benessere delle persone.

TAMARA DRIOL
Human Resources Director
AstraZeneca Italia

La nuova architettura

Nel corso di questa sintesi non sono emerse semplicemente le nuove istanze di cui AstraZeneca ha voluto farsi carico. Quel che è più rilevante è il metodo con cui si è scelto di far emergere i nuovi bisogni, per dare vita a un workplace capace di rispondere realmente alle esigenze di chi lo fruisce e di rispecchiare la vision dell'azienda.

Rispetto alla sede precedente, il nuovo head quarter, situato all'interno del MIND, offre un maggior numero di collegamenti infrastrutturali nel quadro articolato dei collegamenti nazionali, europei e internazionali.

L'approccio open innovation avviato con Cariplo Factory ha in tal senso valorizzato le possibili **contaminazioni** all'interno del sistema aziendale e di questo con l'ecosistema innovativo nel quale AstraZeneca va a inserirsi.

L'edificio in cui si è insediata la società è stato analizzato considerando diversi aspetti, dalla grande alla piccola scala: la posizione urbana e la sua accessibilità; l'esposizione alla luce naturale; le tipologie di spazi interni; la proporzione e la composizione degli spazi e il tipo di circolazione interna.

La nuova sede, rispetto alla precedente, presenta diversi vantaggi: il suo orientamento e la sua forma sfruttano meglio l'**esposizione solare**. Le tipologie di spazi previsti all'interno dell'edificio sono aumentate sensibilmente.

Non solo open space, ma anche scrivanie individuali e condivise, sale riunioni, bolle di silenzio, aree relax e postazioni flessibili. Infine, la forma e l'organizzazione degli spazi di servizio e serviti permettono una circolazione sociale ottimizzata che risulta essere **meno randomica e più funzionale**.

La planimetria illustrata è stata progettata da Tétris - db

Alcuni spazi interni dei nuovi uffici di AstraZeneca presso MIND

Conclusioni

L'esperienza raccontata in questo white paper rappresenta la manifestazione concreta dell'intuizione di Carlo Ratti, accennata nelle prime pagine: l'ufficio, oggi, è tutt'altro che morto. Certamente la pandemia, l'utilizzo di nuove tecnologie e la diffusione dello smart working hanno modificato radicalmente le modalità di lavoro quotidiane, rendendo necessaria una **riflessione sul futuro del workplace**, ma nel tempo si è anche rafforzata la convinzione che la salvaguardia di uno spazio fisico nel quale si possano condividere obiettivi e relazioni sia più che mai centrale.

Se le dinamiche del lavoro oggi sono profondamente cambiate, i luoghi in cui queste erano solite svolgersi devono essere ridisegnati, di modo che lo spazio - sia quello fisico che quello virtuale - possa continuare a essere spazio sociale, ossia definito, in primis, dalle esigenze umane. È proprio a partire dall'analisi di queste ultime che AstraZeneca ha avviato la progettazione dei suoi nuovi ambienti di lavoro, secondo una visione dell'**azienda concepita come ecosistema** che si nutre di stimoli provenienti sia dal proprio interno – grazie a una sinergia e a un networking costante tra le proprie business unit – che dal più ampio contesto esterno.

In quest'ottica ha assunto un particolare valore la decisione di trasferire l'head quarter presso il MIND, credendo fino in fondo nell'approccio open innovation, volto a favorire la cooperazione, il confronto e la contaminazione tra diverse realtà.

Ed è secondo questi stessi principi che ha preso vita la collaborazione tra Mylia, AstraZeneca, Cariplo Factory e Alta Scuola Politecnica: un percorso in cui, ognuna delle organizzazioni coinvolte, mettendo a disposizione il proprio know-how, ha lavorato in ottica **human centered e data driven** affinché si potessero coniugare al meglio le necessità di tipo strategico dell'azienda, anche in termini di talent attraction, con le nuove esigenze espresse dai lavoratori e il desiderio di sposare obiettivi di sostenibilità ambientale.

L'**open innovation** ha rappresentato, dunque, il punto di partenza, la strada e la destinazione di un'esperienza vincente che ha dimostrato di non temere il cambiamento e di saper unire le opportunità offerte dalla trasformazione tecnologica con le spinte derivanti dall'evoluzione del contesto sociale, in un progetto al servizio della persona e della comunità.

Emblema di un Paese che desidera ripartire **guardando al futuro** e valorizzando le proprie eccellenze, mettendole in relazione, in un'ottica inclusiva e multidisciplinare.

Si ringraziano gli studenti dell'Alta Scuola Politecnica che hanno collaborato al progetto:

Silvia Bassi, Annalisa Bertoglio, Federica Joe Gardella, Gaia Gazzaniga, Antonino Geraci, Stefano Mondozzi, Franco Saverio Pagliochini, Giulio Salizzoni.

Questo white paper è stato realizzato da

mylia

con il contributo di

AstraZeneca

CARIPLO FACTORY

ALTA SCUOLA POLITECNICA

POLITECNICO DI MILANO | POLITECNICO DI TORINO