



Danilo Premoli

L'ufficio possibile

Architettura e design
per il lavoro ibrido

Carocci editore  Biblioteca di testi e studi

Prefazione

Nei mesi della pandemia (2020-21), il blog Office Observer | Danilo Premoli ha raccolto e messo online i podcast dei contributi culturali e progettuali di esperti del settore – architetti, critici, imprenditori, docenti – invitati a dare risposta a una serie di cinque domande (le stesse per tutti, così da poter confrontare le diverse argomentazioni; la data di ogni testo fa riferimento al giorno di pubblicazione) su quali fossero le soluzioni progettuali per far fronte alla situazione d'emergenza e immaginare le nuove modalità di lavoro, tra ufficio e casa.

Oggi, trascorso il giusto periodo di tempo per far sedimentare le idee, i contributi vengono raccolti in volume, completato da alcuni schizzi appositamente realizzati, che si prefigura come unica e originale serie di riflessioni su un tema di progetto di grande attualità, proponendo strumenti teorici e pratici, casi studio, tecnologie emergenti e nuove tendenze.

Le cinque domande sono le seguenti.

1. Come saranno ripensati gli uffici per rendere più bilanciato il rapporto tra lavoro in ufficio e lavoro a casa (o comunque non in ufficio)?
2. Tenuto anche conto dell'esigenza in prospettiva del "distanziamento sociale", come cambieranno gli spazi di lavoro e gli arredi?
3. Se il lavoro individuale sarà sempre di più svolto da remoto, quali dotazioni degli spazi favoriranno la collaborazione dove è necessaria la presenza fisica?
4. Come sarà tutelata la nostra privacy in un contesto in cui la tecnologia è destinata a monitorarci sempre di più?
5. Cosa rimarrà, intimamente e professionalmente, di questa emergenza?

Il covid (che non merita la maiuscola) ha rappresentato un punto di svolta cruciale per il modo in cui intendiamo il lavoro in ufficio e di conseguenza gli spazi in cui esso si svolge. La crisi globale ci ha costretto a riflettere, spingendoci a un ripensamento radicale che tenga conto non solo delle nuove esigenze sanitarie e normative, ma anche dei cambiamenti nel modo in cui si organizza il lavoro e si utilizza la tecnologia.

Il presente libro si propone di essere uno stimolo per affrontare questa sfida, offrendo spunti, competenze, visioni, analisi e suggerimenti progettuali in linea con le trasformazioni in atto.

Il distanziamento sociale (l'espressione è orribile) ha mostrato tutti i limiti e le

criticità degli spazi di lavoro esistenti: le regole restrittive hanno costretto a superare modelli rigidi e precostituiti. Gli open space sono stati messi in discussione, ma questo non significa dover ritornare a luoghi isolati e divisi.

La progettazione oggi deve coniugare sicurezza, convivialità e funzionalità attraverso i concetti di “modularità” e “multiuso”, che diventano centrali nell’evoluzione degli uffici. Gli ambienti si trasformano in spazi ibridi capaci di supportare diverse modalità operative: dalla concentrazione individuale alla collaborazione di squadra spontanea, integrando aree di coworking, socializzazione e zone private.

La diffusione forzata del lavoro da remoto ha accelerato l’adozione di strumenti digitali. Le piattaforme di *videocall* hanno svolto un ruolo chiave, consentendo continuità operativa e mantenendo i team connessi anche a distanza. Questa evoluzione trasforma l’ufficio da luogo fisico a hub di una rete fluida che fonde spazi digitali e reali.

L’integrazione di tecnologie avanzate per il controllo ambientale – sensori per la qualità dell’aria, gestione intelligente di temperatura e umidità, illuminazione adattiva – contribuisce a definire condizioni ideali e ad aumentare l’efficienza energetica. Piattaforme di workplace management, sistemi di prenotazione e monitoraggio real-time, dispositivi per la tutela sanitaria devono essere integrati fin dall’inizio del processo progettuale.

La crescente attenzione verso il benessere psicofisico è fondamentale. Gli spazi di lavoro non sono più solo luoghi destinati alla produzione, ma ambienti da progettare pensando al comfort, alla qualità dell’aria, all’illuminazione naturale, all’acustica e a un design ispirato alla natura (biofilico). Gli ambienti devono facilitare nuove forme di relazione e comunicazione, sia in presenza che virtuali, stimolando creatività e innovazione.

Dal punto di vista operativo, diventa essenziale la collaborazione tra architetti, interior designer, ingegneri e specialisti IT per sviluppare soluzioni integrate ed efficienti. La tecnologia costituisce un elemento strategico per la gestione degli spazi, migliorando l’esperienza degli utenti e ottimizzando l’uso delle risorse, anche finanziarie.

Si è sviluppata una maggiore consapevolezza sulla necessità di minimizzare l’impatto ambientale mediante l’utilizzo di materiali ecocompatibili, l’ottimizzazione energetica, la corretta gestione dei rifiuti e l’implementazione di stili di vita sostenibili all’interno degli ambienti di lavoro.

Emerge inoltre un aspetto cruciale: progettare per una socialità “protetta” garantendo inclusività. Gli spazi devono essere fruibili e accoglienti per tutti, indipendentemente da esigenze fisiche, identità di genere, background culturale o modalità lavorative.

Il volume raccoglie significativi contributi per comprendere come la crisi globale abbia modificato il mondo del lavoro e quale contributo possa dare la progettazione per disegnare ambienti più sicuri, funzionali, efficienti, umani e sostenibili. Non si tratta solo di rispondere a un’emergenza, ma di cogliere l’opportunità per superare paradigmi obsoleti e adottare una prospettiva dinamica per le future generazioni di

professionisti, mettendo sempre al centro l'individuo e la qualità della sua esperienza lavorativa.

In un mondo che cambia vorticosamente, il progettista assume un ruolo di “anticipatore di futuro” in grado di tradurre esigenze articolate in soluzioni architettoniche e tecnologiche efficaci, capaci di garantire protezione, comfort e bellezza.

Un doveroso ringraziamento a tutti i protagonisti coinvolti, che hanno anche revisionato la trascrizione del loro podcast (chi lasciandola esattamente com'era, chi precisando alcuni concetti), e, naturalmente, ai lettori: questo volume vuole accompagnare chi intraprende un percorso progettuale sfidante e appassionante.

DP, dicembre 2025

Nicola Zanardi*

1. Credo che, più che pensare agli uffici, dovremmo pensare alle nuove forme di lavoro o anche alle nuove forme di non lavoro. Sicuramente sta cambiando completamente l'orizzonte, che a dire il vero aveva iniziato già a modificarsi prima di questa pandemia. Le filiere di lavoro, sia sul fronte dei beni sia su quello dei servizi, sono sempre più supportate da automazione e robotica, in maniera molto più performante sotto molti versi. Dall'altra parte, c'è anche il tema progettuale: grazie alle tecnologie che ci permettono di muoverci con una certa agilità, è assolutamente chiaro che la nozione di ufficio cambia proprio anche semanticamente.
2. Gli spazi di lavoro avranno sempre più un'accezione che comprende ovviamente le case e anche altri luoghi, condivisi, con caratteristiche più dinamiche e flessibili, anche per quanto riguarda gli utilizzi e addirittura gli arredi. Se il cosiddetto percorso casa-lavoro e il suo contenuto quotidiano dentro un luogo deputato come l'ufficio, che connotava la saturazione della maggior parte di una giornata, viene a saltare completamente, bisogna capire, appunto, quanto la casa sarà lavoro e quanto l'ufficio potrà diventare una specie di propaggine della casa, visto che ipotesi di smart working, sperimentate *oborto collo* in questo periodo, sono diventate un modello di riferimento. Molte aziende stanno già operando, mantenendo gli stessi standard di lavoro e anche di distanziamento, su questi temi, anche se le maglie delle regole del lavoro da remoto sembrano essere spesso elastiche.
3. Sicuramente la tecnologia sarà più pervasiva nei luoghi, diciamo, di raccolta, quelli che una volta si chiamavano uffici. Io stesso che lavoro con la mia società in una specie di coworking abbastanza conosciuto in città, con una serie di caratteristiche peraltro già innovative per gli standard italiani, in questo momento, venendo in ufficio anche per abitudini legate alla mia età, faccio molta fatica a pensare a come potrà essere ridisegnato questo spazio che è molto grande e che prima era condiviso con criteri più tradizionali. Ci sarà sempre di più un potenziamento della parte tecnologica per avere la possibilità di parlare, di avere una sorta di contatto diretto con tutti i colleghi e con

* Hublab: <https://www.hublab.it/>. Podcast del 18 maggio 2020.

le persone che lavorano a casa o da altri luoghi. Ci sarà anche un'ulteriore contrazione del mercato degli uffici rispetto al fatto che, appunto, già negli ultimi anni, la nozione di ufficio era molto cambiata.

4. Il tema della privacy, non semplicemente rispetto all'uso delle tecnologie, ma anche rispetto alla salute e a una serie di temi che stanno venendo fuori prepotentemente, sarà il focus dei prossimi anni, nel senso che, ovviamente, abbiamo delle condizioni, anche dal punto di vista delle relazioni, che saranno completamente stravolte. Anche perché se il bisogno primario di una società è riuscire a garantire la salute e le condizioni minime di convivenza, attraverso una serie di protocolli, è chiaro che il limite tra le esigenze globali della società e le esigenze individuali in ambito della salute, quelle giustamente e rigorosamente dovute al cittadino e al lavoratore, dal punto di vista delle logiche legislative dovrà subire una serie di adattamenti, in questo momento trascurati dalle priorità dell'emergenza che si è venuta a creare. Questo è un punto di diritto, ma è anche un punto di applicazione di regole, che in questo momento non può essere eluso.

5. Questo periodo, sicuramente molto scioccante per molti di noi, anche per le diverse età e i diversi approcci che ci sono stati, ha visto una parte della società, soprattutto quella più anziana, soccombere di fronte alle difficoltà anche di gestione puntuale della propria esistenza, sotto l'onda della pandemia. Dovrebbe farci molto riflettere. Un altro tema non è legato solo a una parte della popolazione che sta soffrendo e ha sofferto di più; è, direi, un tema più ampio. Si è pensato che l'economia e soprattutto la finanza potessero prevalere su tutto. Credo che a questo punto la questione ambientale e, da un punto di vista altrettanto globale, quella delle disuguaglianze siano diventate prioritarie. Sono disuguaglianze economiche e finanziarie, ma sono, anche e soprattutto, disuguaglianze cognitive. E durante la pandemia abbiamo visto quanta necessità di strumenti cognitivi basilari ci fosse anche solo per gestire da remoto salute ed economia familiare per milioni di individui. Nello stesso tempo, serve una riflessione profonda su come un pianeta possa vivere con più di sette miliardi e mezzo di persone, con la prospettiva di quasi dieci miliardi nel 2050, a partire, visto che parliamo di uffici, proprio dal mondo del lavoro. Già il fatto di applicare lo smart working per una percentuale così alta di lavoratori rispetto a prima ha un effetto sulla mobilità, sulle relazioni, sulla coesistenza negli stessi ambienti tutto il giorno. Interpretare anche come si potranno recuperare le tante persone che probabilmente non riusciranno più a lavorare o a lavorare con l'intensità di prima vuol dire iniziare il millennio sapendo che tutti i paradigmi stanno cambiando. E, per finire, introduco un tema, a me molto caro: quello di come il lavoro, che ha dato un'identità all'uomo fino alla fine del Novecento, possa avere un altro ruolo, forse meno centrale, in questo millennio che abbiamo appena iniziato.