

domus



Allegato a Domus n. 1062 novembre 2021/Periodico mensile
Poste Italiane S.p.A. Spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in Legge 27/02/2004 n. 46)
Articolo 1, comma 1, DCG-Milano

Contract

Uffici e alberghi
Offices and hotels

Supplemento / Supplement
Contract
Uffici e alberghi / Offices and hotels

Direttore editoriale / Editorial director
Walter Mariotti

A cura di / Edited by
Loredana Mascheroni

Redazione / Newsroom
Elena Sommariva
Giulia Ricci

Grafici / Graphic department
Elisabetta Benaglio

Coordinamento / Coordinator
Miranda Giardino di Lollo

Traduttori / Translators
Barbara Fisher, Richard Sadleir,
Wendy Wheatley

Progetto grafico / Graphic concept
Giuseppe Basile

Collaboratori / Collaborators
MAG Studio Milano
 (Impaginazione / page make-up)

Autori / Contributors
Alessandro Benetti, Chiara Cantoni,
Valentina Croci, Cecilia Fabiani,
Marina Jonna, Massimo Valz-Gris

Fotolito / Prepress
Editoriale Domus

Stampa / Printers
ErreStampa, Orio al Serio (BG)

Contatti / Contact
Redazione / Editorial staff
T +39 02 824 721
F +39 02 824 723 86

per sottoporre proposte e per informazioni /
 to submit projects and for general enquiries
 redazione@domusweb.it

Sito / Website
www.domusweb.it

Facebook
www.facebook.com/domus

Twitter
@domusweb

Instagram
@domusweb

Copertina / Cover
 Christoph Niemann,
Coffee (Marseille), 2018.
 Inchiostro su carta /
 ink on paper.
 35,5 x 26,7 cm

DIARIO

Nuove soluzioni per il contract / New solutions for the contract market 1-X
 A cura di / Presented by Elena Sommariva

EDITORIALE / EDITORIAL

La via del futuro al tempo del flusso indefinito / A road to the future in times of indeterminate flux 2
 Walter Mariotti

COVER STORY

Christoph Niemann 4
 Loredana Mascheroni

UFFICI / OFFICES

L'ufficio che verrà / Coming soon: office space 6
 Testo / Text Valentina Croci

3XN Architects, Cube Berlin, Germania / Germany 16
 Testo / Text Chiara Cantoni

Henn con / with Kinzo, Covestro headquarters, Leverkusen, Germania / Germany 18
 Testo / Text Marina Jonna

Lahdelma & Mahlamäki Architects, Urban Environment House, Helsinki, Finlandia / Finland 20
 Testo / Text Alessandro Benetti

Christ & Gantenbein, Multifunctional Workspace Building, Grenzach-Wyhlen, Germania / Germany 22
 Testo / Text Alessandro Benetti

Snøhetta, ASI Reisen headquarters, Innsbruck, Austria 24
 Testo / Text Alessandro Benetti

ALBERGHI / HOTELS

Hotel come nuova piazza / Hotels: the new town squares 26
 Testo / Text Valentina Croci

Soini & Horto Architects, Futudesign e / and Puroplan Scandic Grand Central, Helsinki, Finlandia / Finland 36
 Testo / Text Marina Jonna

Snøhetta con / and Stonehill Taylor, Graduate Roosevelt Island, New York 38
 Testo / Text Chiara Cantoni

Yabu Pushelberg, The Londoner, Londra / London, UK 40
 Testo / Text Chiara Cantoni

Peter Marino Architect e / and Maison Edouard François, Cheval Blanc, Parigi, Francia / Paris, France 42
 Testo / Text Marina Jonna

Aisslinger + Assoziierte Architekten e / and Studio Aisslinger Hotel Whitman, Ascheberg, Germania / Germany 44
 Testo / Text Cecilia Fabiani

Teamwork Hospitality, Demo hotel, Rimini, Italia / Italy 46
 Testo / Text Marina Jonna

DESIGN

Segni particolari: bestseller / Distinctive feature: bestseller 48
 Testo / Text Cecilia Fabiani

KICKSTARTER

Lina Ghotmeh, Réalimenter Masséna, Parigi, Francia / Paris, France 56
 Testo / Text Massimo Valz-Gris

L'ufficio che verrà
Coming soon: office space
Nascono nuovi spazi
flessibili e improntati a una
rinnovata cultura aziendale.
Perché la pandemia ha reso
obsoleti i tradizionali luoghi
del lavoro, con un impatto
anche sul tessuto urbano

New flexible spaces reflect
a freshly elasticised
corporate culture.
The pandemic has made
traditional office models
defunct, impacting the urban
fabric in the process

Testo / Text **Valentina Croci**



Photo: Francesco Iovanna, Courtesy of Coima Image



Photo: Maurizio Montagna, Courtesy of Coima Image

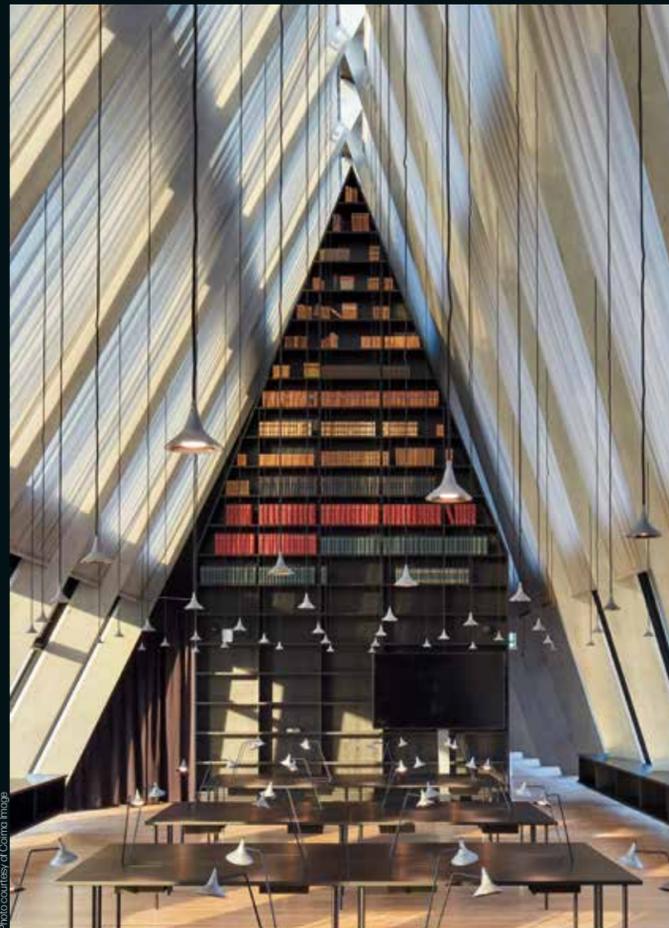


Photo: courtesy of Coima Image

A circa due anni dall'inizio della pandemia, è lecito domandarsi quali scenari si prefigurino per il ritorno stabile nei luoghi di lavoro: se gli uffici avranno un diverso layout e prevedranno aree di aggregazione o, ancora, se la pratica lavorativa ibrida, in presenza e in remoto, verrà mantenuta o se invece verranno creati nuovi spazi, complementari a quelli della sede centrale delle aziende. Queste sono solo alcune delle ipotesi formulate nel corso del 2021. Le riflessioni che le accompagnano stanno influenzando la progettazione architettonica e presuppongono un cambiamento di paradigma nelle strategie aziendali e nella concezione stessa del lavoro, oggi sempre più coadiuvato dalle nuove tecnologie.

Qualcosa è cambiato

Confortati dall'andamento delle curve epidemiche e nonostante il perdurare dello stato di emergenza, negli ultimi sei mesi abbiamo assistito a un progressivo rientro nei posti di lavoro. La recente indagine *Predicting the Return to the Office* di Cushman & Wakefield fotografa la situazione a settembre 2021 e registra che, a livello globale, il 40 per cento degli impiegati è tornato in ufficio (la Cina guida la classifica con oltre il 90 per cento). In Europa, la città con il maggior numero di persone rientrate in ufficio è Praga: oltre l'80 per cento. Agli antipodi si trova Dublino (meno del 30 per cento) mentre Milano si attesta intorno al 40 per cento. La proiezione indica che nel primo quadrimestre del 2022 la maggior parte dei lavoratori tornerà a essere operativa in sede.

"La pandemia ha portato oltre 6,5 milioni di lavoratori a sperimentare un modo diverso di lavorare", prevede, però, Alessandra Gangai, ricercatrice dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. "Nonostante lo *smart working* abbia avuto carattere emergenziale, non si potrà tornare indietro perché le aspettative e i bisogni delle persone sono cambiati. La recente esperienza ha insegnato che si possono riorganizzare i processi e le attività all'insegna della flessibilità e ha fatto pensare che ci sarà sicuramente un'alternanza tra lavoro in presenza e da remoto. Le aziende dovranno però risolvere i problemi legati all'accesso alle tecnologie, aiutare a colmare le lacune legate alle competenze digitali e, soprattutto, manageriali, accompagnando i responsabili dei differenti settori nel percorso di cambiamento verso una nuova gestione delle attività e delle persone, e promuovendo una cultura basata sul raggiungimento dei risultati".

In queste pagine: recenti realizzazioni Coima Image. Pagina a fronte, in senso orario, gli uffici IBM Studios completati nel 2019 all'interno del padiglione ex UniCredit di Milano progettato da Michele De Lucchi nel 2015; l'interno della Fondazione Feltrinelli a Milano, progetto di Herzog & de Meuron, 2016 (anche in questa pagina); la nuova Club House di FC Internazionale ad Appiano Gentile, Como, 2020

■ These pages: recent interiors by Coima Image. Opposite page, clockwise from top: offices for IBM Studios (2019) inside the former UniCredit pavilion built by Michele De Lucchi in 2015, Milan; interior of the Fondazione Feltrinelli building by Herzog & de Meuron (2016, also this page) in Milan; Club House for the Football Club Internazionale Milano in Appiano Gentile, Como, 2020

Con una forza lavoro più "ibrida", le imprese cercheranno sempre più di valorizzare il luogo di lavoro per incentivare il senso di appartenenza, la collaborazione tra le persone, la crescita delle competenze e la massimizzazione delle risorse umane. La qualità dello spazio giocherà un ruolo determinante: l'ubicazione, i servizi e le attrezzature offerti dall'ufficio costituiranno, alla lunga, un vantaggio competitivo.

L'impatto sulla città

Circa un anno fa, l'indagine *Il futuro degli uffici* di Coima, piattaforma milanese d'investimento, sviluppo e gestione di patrimoni immobiliari, sottolineava che, a fronte di un'adozione del 10-30 per cento di lavoro da remoto un'azienda avrebbe potuto ridurre il fabbisogno di spazi a uso ufficio del 5-10 per cento. Tuttavia, per favorire un maggior grado di collaborazione tra i dipendenti, Coima suggeriva di convertire lo spazio vacante in aree comuni, passando dall'attuale 40 al 50-60 per cento. Lo stesso documento di Coima sottolineava, inoltre, che la crisi pandemica avrebbe accelerato la costituzione di quartieri più resilienti e ad alta qualità, con criteri d'investimento ESG (Environmental, Social and Governance) meno incentrati sul prezzo e più sull'attrattiva della zona. Sulla scelta dell'immobile aziendale peserebbero la posizione, la flessibilità d'utilizzo, la disponibilità di mezzi pubblici, parcheggi, spazi per l'esercizio fisico e la ristorazione, supermercati e servizi legati alla salute.

L'ufficio, quindi, viene prefigurato come un microcosmo che racchiude, o dispone nelle vicinanze, di una molteplicità di funzioni eterogenee. Uno dei modelli di riferimento, è in questo senso, 22 Bishopsgate, il grattacielo nella City di Londra completato già prima della pandemia e concepito da PLP Architects come un villaggio verticale e che comprende 120.000 m² di uffici. L'assunto alla base di questa visione è che aziende, investitori, sviluppatori e architetti lavorino sempre di più insieme, con una maggiore attenzione al rapporto tra spazi di lavoro e della città e a come vengano vissuti, per creare valore non solo finanziario, ma anche sociale. "Le aree cittadini dovranno favorire un buon mix funzionale", sottolinea Gianmarco Bocchiola, socio e project manager di Coima Image, la società di Coima che offre servizi di progettazione architettonica, degli interni e di pianificazione. "Per evitare la ghettizzazione dei quartieri-distretto e far sì che, attraverso una varietà di offerte e

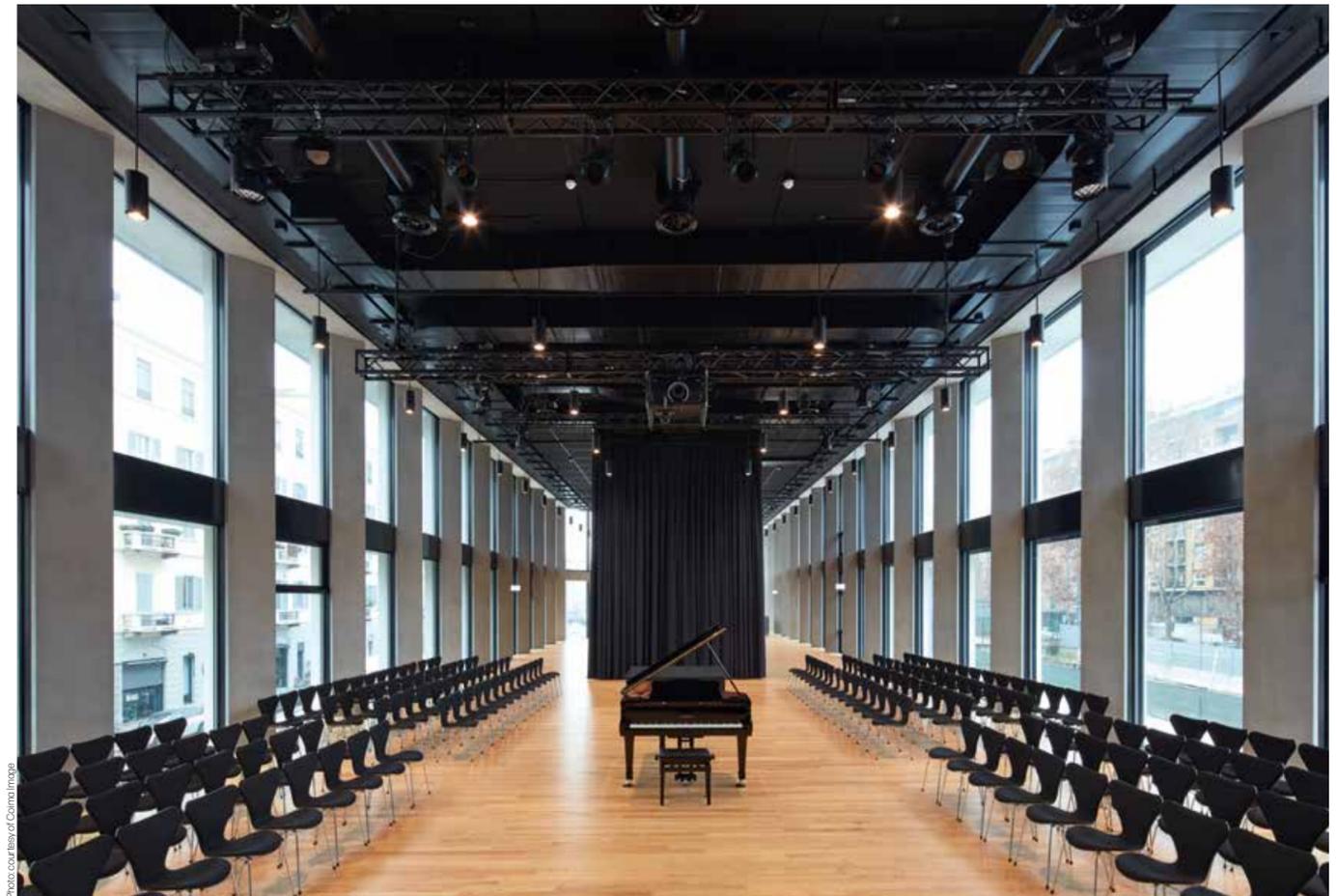


Photo: courtesy of Coima Image

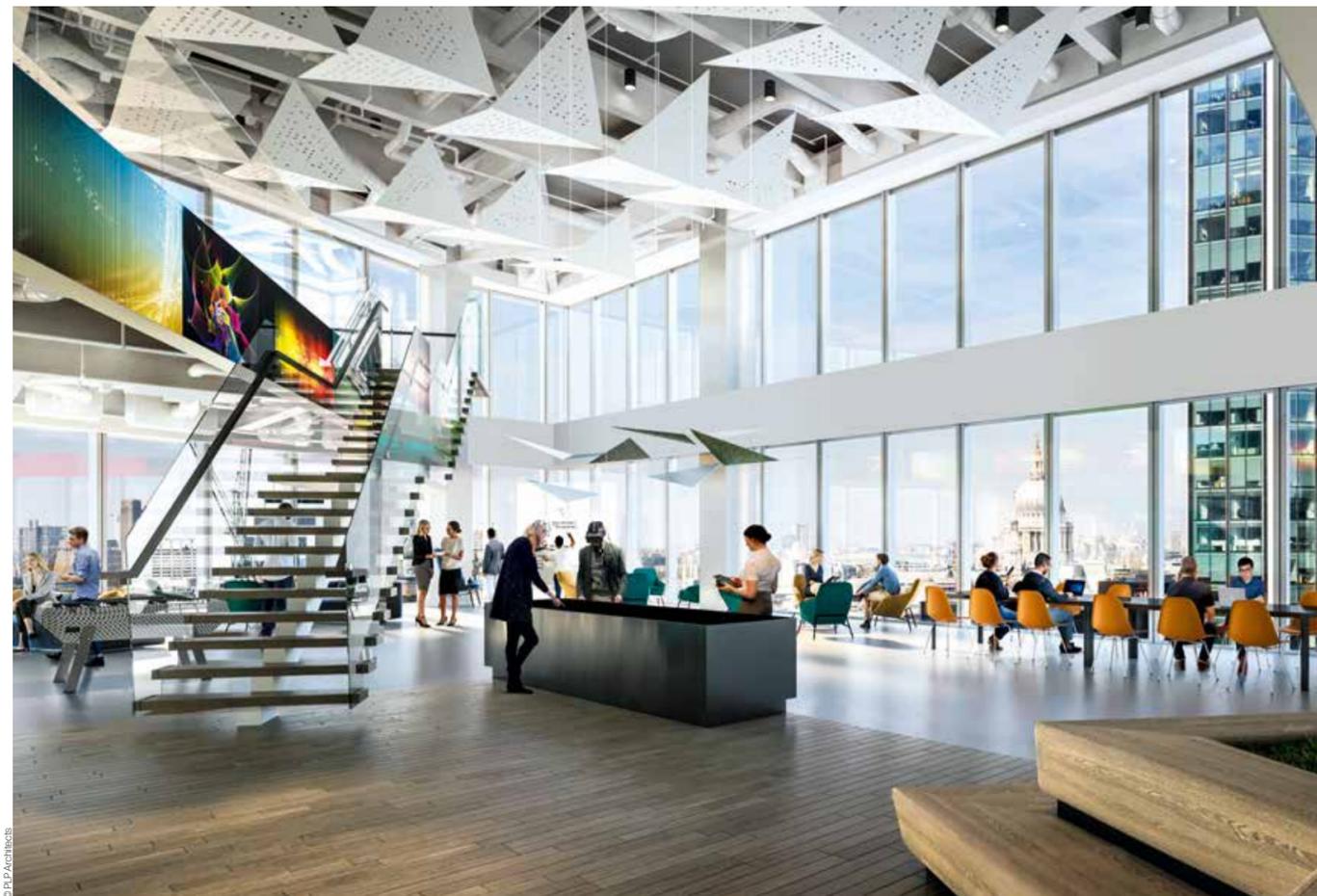
servizi, quelle zone siano sempre vissute. Il contesto sociale, urbano ed economico in cui si trova l'immobile rimane uno dei parametri più importanti nella scelta da parte delle aziende. Di fronte a una probabile riduzione della domanda di metri quadrati, dovuta alla diffusione del lavoro da remoto, ci sarà però maggiore attenzione verso fattori quali accessibilità, qualità dei materiali e benessere degli occupanti. Nei progetti di riqualificazione urbana si andrà a prediligere lo sviluppo di edifici sostenibili e una mobilità dolce connessa a un tessuto infrastrutturale consolidato.

Nel settore immobiliare si è spesso parlato di uffici dagli spazi flessibili ma, come fa presente John Williams, capo marketing di The Instant Group, società inglese d'investimento immobiliare e consulenza in ambito ufficio: "Anche nei mercati più grandi come Londra o New York questo tipo di uffici rappresenta oggi soltanto il 5 per cento del mercato totale. La domanda è, però, in aumento del 30 per cento rispetto al 2019 e al 2020 e possiamo pertanto prevedere che un maggior numero di proprietà immobiliari diverrà teatro di spazi di lavoro flessibili per le aziende di grandi dimensioni. Quanto alle realtà che contano al massimo 100 dipendenti, si indirizzeranno, invece, verso postazioni di *co-working* in remoto.

I luoghi del centro dovranno sforzarsi di più per attirare i lavoratori nel cuore della città. Questo porterà più attività culturali e maggiore *appeal*. Gli sviluppatori stanno valutando come promuovere una maggiore flessibilità nel loro portfolio immobiliare, e ragionando su come questa influisca sul *place-making* delle aree circostanti", conclude John Williams.

Modelli alternativi

Se la presenza in ufficio non sarà più richiesta cinque giorni alla settimana, se la domanda di luoghi flessibili e di *co-working* sta crescendo e i dipendenti hanno sempre più facoltà di scegliere dove lavorare - non necessariamente a casa - è probabile che il numero di spazi decentrati cresca e che si creino nuovi modelli di ufficio. È ciò su cui sta riflettendo HOK, studio americano di progettazione, design, ingegneria e pianificazione urbana. "Pensare a un ritorno in ufficio è errato", esordisce Kay Sargent, direttrice di WorkPlace in HOK. "Dobbiamo andare oltre questo concetto per immaginare un 'ecosistema' di spazi che fornisca alle persone tutte le opzioni necessarie a soddisfare la gamma attuale di esigenze. Dobbiamo



In questa pagina: **22 Bishopsgate, grattacielo progettato da PLP Architects nella City londinese e completato nel 2020. Concepito come un villaggio verticale, con grande attenzione al rapporto tra spazi di lavoro e urbani, comprende 120.000 m² di uffici. Pagina a fronte: area per il lavoro agile e il relax nella sede di Shiseido Americas a New York, progettata da HOK e completata nel 2020. Gli uffici si sviluppano su otto piani e sono connotati da spazi ampi e informali, con una grande lobby e uno spazio a doppia altezza che si apre su una terrazza panoramica**

creare ambienti che passino dal fisso al fluido, in cui l'accesso sia la nuova priorità. Il modello suggerito da HOK è Hub-Home-Spoke, che lo studio ha progettato con l'azienda produttrice di mobili per ufficio Steelcase. L'Hub è il cuore dell'organizzazione, la materializzazione della cultura aziendale e il luogo in cui i dipendenti si riuniscono per connettersi tra loro e con i clienti. Lo spazio è dotato delle migliori tecnologie, di comfort e servizi. Spoke è il luogo in cui il personale può riunirsi in un'atmosfera informale. Offre spazi di lavoro individuali per coloro che non hanno bisogno di essere in Hub ma cercano più di quanto l'ambiente domestico possa offrire - migliore tecnologia, ergonomia e accesso agli altri.

In Home, infine, si lavora individualmente e si tengono le riunioni virtuali a distanza, quando non è richiesta la presenza fisica. Alcuni dei nostri grandi clienti, che hanno uffici nei quartieri direzionali stanno cercando avamposti nei sobborghi che siano più accessibili per la propria forza lavoro, ma che al contempo favoriscano un senso di continuità aziendale.

Un luogo di lavoro più flessibile deve avere le sue basi nell'esperienza dell'utente. "Il nostro gruppo di esperti UNSX" - spiega l'architetto Ben van Berkel, co-fondatore dell'olandese UNStudio - "ha realizzato una serie di progetti di consulenza al riguardo, basati sull'ascolto dei dipendenti per mapparne le giornate e il loro utilizzo dello spazio. Si vengono quindi a creare scenari di progettazione che uniscono l'esperienza dell'utente, l'organizzazione spaziale e la gestione dell'edificio in termini di dispendio energetico, salubrità e componente sociale del lavoro.

Il ciclo di vita e la resilienza degli edifici devono essere considerati e incorporati nella progettazione fin dall'inizio. In generale, vediamo una maggiore necessità di luoghi condivisi per il confronto delle idee, aree tranquille che favoriscano la concentrazione, più scrivanie flessibili e spazi insonorizzati per chiamate e riunioni digitali. Anche la flessibilità e la possibilità di cambiare la disposizione degli uffici nel tempo è importante per accogliere le modifiche allo spazio in futuro. Se poi il lavoro ibrido diventerà davvero la norma, prevediamo che la domanda di infrastrutture per la mobilità diminuirà nelle città, il che significherebbe meno auto e più aree pubbliche e verdi. Ancora, i cambiamenti locali a livello urbano saranno sempre più dal basso, poiché ottenere input dai residenti diventerà parte del processo di progettazione iniziale.

Dall'open space al mixed space

Le attuali modalità lavorative hanno reso evidenti gli aspetti fondamentali dell'ufficio, ma anche quelli frustranti. Lo scorso gennaio Steelcase ha redatto il sondaggio *Changing Expectations and the Future of Work* sulle aspettative delle persone riguardo il futuro del lavoro. La ricerca identifica cinque bisogni critici dei dipendenti che stavano emergendo prima della pandemia, la cui consapevolezza e importanza sono state accelerate dal tempo trascorso lavorando da casa. I bisogni sono la sicurezza (include la qualità dell'aria e la pulizia della struttura), il senso di appartenenza, la produttività, il comfort e il controllo. Per quanto riguarda la produttività, le persone devono essere in grado di passare rapidamente da un compito individuale a uno di gruppo. Questo significa muoversi digitalmente e fisicamente all'interno di uno spazio ad alte prestazioni dove le persone possano regolare la privacy visiva, acustica e territoriale.

In risposta ai nuovi scenari del mondo del lavoro, Vitra propone il modello del Club Office. Si tratta di "un luogo di collaborazione, apprendimento e scambio nel quale si percepisce l'atmosfera e il DNA dell'azienda", spiega il chief design officer Christian Grosen. Il Club Office è organizzato in tre aree: una pubblica, pensata per gli incontri spontanei e la collaborazione informale, dove gli arredi sono confortevoli e invitanti; una semi-pubblica, più formale per incontri pianificati o aree per workshop e il lavoro di squadra, con ambienti separati e attrezzati; e una zona privata, costituita da postazioni di lavoro separate. Il primo Club Office è stato sviluppato nella sede centrale della stessa Vitra a Birsfelden, vicino a Basilea, per il team di ricerca e design dell'azienda. "La parte pubblica del Club Office", continua Grosen, "è molto importante perché coincide con il luogo in cui il mondo esterno entra all'interno e dove accadono quei preziosi incontri non pianificati. Questo modello, infatti, risponde all'esigenza di venire in ufficio non per rispondere alle email o fare un lavoro mirato, ma per collaborare, condividere intuizioni e incontrare i colleghi".

Lavoro ibrido e nuove tecnologie

Qualsiasi approccio al lavoro ibrido richiede alle persone di essere in grado di utilizzare una tecnologia di collaborazione. Rete, sicurezza, efficienza e intuitività nell'utilizzo sono aspetti cardine in questo processo di digitalizzazione. "Nel lavorare da casa, dall'ufficio o da qualunque altro luogo", commenta Enrico Miolo, collaboration leader di Cisco Italia, azienda specializzata nelle soluzioni di *networking*. "Dobbiamo essere inclusivi e fare dei passi in più per assicurarci che tutti si sentano partecipi". Secondo lo studio intitolato *Workforce of the Future*, condotto dall'ufficio Censuswide per Cisco nel 2020, il 54 per cento della forza lavoro afferma di avere l'attrezzatura tecnologica necessaria per lavorare da casa, un dato che dimostra come una percentuale significativa pensi di non avere strumenti adeguati per connettersi e contribuire.

Così, Webex, l'azienda di Cisco che sviluppa e vende applicazioni di videoconferenza, ha migliorato la sua gamma di prodotti in *cloud* grazie a intelligenza artificiale, tecnologia di riconoscimento facciale, trascrizioni e traduzioni, per assistere la collaborazione tra gruppi di lavoro separati e aumentare il coinvolgimento nella sfera virtuale. Webex Teams consente di gestire con un'unica app chiamate, riunioni, messaggistica e video, mentre Webex Meetings permette di organizzare incontri virtuali fino a mille partecipanti, e Cisco Webex Room Panorama di sedersi virtualmente allo stesso tavolo, condividendo contenuti.

Progettare lo spazio virtuale di collaborazione è uno passo ulteriore che aiuta a creare esperienze personalizzate in grado di offrire un nuovo livello di comunicazione. È il lavoro dello studio americano IA Interior Architects. "Le tecnologie della *extended reality* spiegano Guy Messick e Julia Leahy, rispettivamente direttore design intelligence e direttore progetto design di IA, "ci danno una solida piattaforma su cui costruire. Ma, per utilizzare appieno questi strumenti, dobbiamo comprendere il ruolo del design".

La progettazione creativa e personalizzata del metaverso (un ambito virtuale condiviso, articolato e sostanzialmente senza soluzione di continuità, ndr) è fondamentale per l'identità aziendale quanto lo spazio reale. Si possono creare poli sociali di esperienza immersiva accessibili con visori di realtà virtuale, presentazioni o formazione in ambienti personalizzati e realtà mista che ampliano lo spazio reale con informazioni digitali. Il tutto in un metaverso accessibile dalla propria scrivania in modo sicuro e da qualsiasi parte del mondo. La tecnologia riesce, in questo senso, a compensare la mancanza di connessione umana e la natura statica delle riunioni in videoconferenza, rendendo così più agevole il *brainstorming*, in ultimo, l'innovazione".



■ Opposite page: the **22 Bishopsgate skyscraper (2020)** by PLP Architects in the City of London was conceived as a vertical village with a harmonious relationship between workspace and urban surroundings. Contains 120,000 m² of offices. This page: area for relaxed working at the eight-floor headquarters for Shiseido Americas in Manhattan, designed by HOK, 2020. The spacious, informal interiors include a large lobby and a double-height hall that opens onto a panoramic terrace





Le aziende che offrono una combinazione di lavoro da remoto e in presenza, cercheranno di valorizzare il luogo di lavoro per incentivare il senso di appartenenza, la collaborazione e la crescita delle competenze

Companies that offer a combination of remote and in-person working will want to enhance the workplace environs in order to promote sense of belonging, collaboration between people and growth of competencies



In questa pagina: due spazi dell'AI Campus, che si sviluppa su 800 m², realizzato dalla berlinese Merantix e inaugurato ad aprile 2021. Si tratta della prima applicazione del sistema Club Office al di fuori degli uffici del team Ricerca & Design Vitra a Birsfelden, vicino a Basilea (pagina a fronte)

■ This page: two areas at the AI Campus in Berlin designed by Merantix from Berlin. Open since April 2021, this is the second application of the Club Office model designed by Vitra. The first is found at the Vitra offices for research and design in Birsfelden, Switzerland (opposite page)





Image: Eric Lagnel, courtesy of IA Interior Architects

Qualsiasi approccio al lavoro ibrido deve essere in grado di utilizzare una tecnologia di collaborazione. Rete, sicurezza, efficienza e intuitività nell'uso sono aspetti cardine in questo processo di digitalizzazione

Any approach to hybrid working requires people to be able to use collaboration technology. Network range, security, efficiency and intuitiveness are key aspects of the digitalisation process



Image: Peter Moick, courtesy of IA Interior Architects

■ Two years since the start of the pandemic, it is legitimate to enquire about the scenarios on the horizon for our return to the workplace. Will offices have a different layout? Will there be lounges? Will hybrid working (partly remote and partly in person) continue, or will newly appointed spaces complement the head office? These are just a few of the questions that popped up during 2021. Thoughts accompanying them are influencing architectural design to incorporate a change of paradigm in business strategies and the approach to work itself, now more dependent than ever on new technology.

Things have changed

Comforted by the descending epidemic curve, and despite the lasting state of the health emergency, the last six months have seen a progressive return to the workplace.

A report by the real estate services firm Cushman and Wakefield, titled *Predicting the Return to the Office*, states that as of September 2021, approximately 40 per cent of all global office workers had returned to the office (in China, it was over 90 per cent).

In Europe, the city where most workers had returned to the office was Prague, with over 80 per cent. Dublin, on the other hand, had less than 30 per cent, while Milan stood at 40. The survey forecasts that the majority of workers will have gone back to local working by the first quarter of 2022.

"The pandemic meant that 6.5 million workers experienced a different way of working," says Alessandra Gangai, a researcher at Osservatorio Smart Working, part of the Milan Polytechnic. "Although working from home was an emergency situation, there will be no turning back, because people's expectations and needs have changed. We have learned that processes and activities can be reorganised with more flexibility. It is certain that alternation between working remotely and commuting to work is here to stay. Companies must solve problems linked to their workers' access to technology, and help them to fill in any voids in digital and managerial competence. They must assist their team leaders in evolving toward a new way of organising business tasks and employees. They must promote corporate culture based on the reaching of results," says Gangai.

Companies that offer a combination of remote and in-person working will want to enhance the workplace environs in order to promote sense of belonging, collaboration between people, growth of competencies and maximisation of human resources. The quality of the office space - its location, services and facilities - will determine a company's competitive advantage.

Impact on the city

One year ago, *The Future of Offices*, a survey by the Milanese real-estate services firm Coima (investment, development and management of real estate) estimated that a hypothetical company (which did not adopt remote working pre-Covid) could reduce its office-space requirements by 5-10 per cent through the adoption of remote working by 10-30 per cent. In order to foster a higher degree of collaboration among the workforce, Coima suggests increasing the office space allocated to common areas from the current 40-per-cent level to 50 or 60 per cent. In its conclusion, the survey points out that the coronavirus crisis is accelerating the trend of developing resilient, holistic and high-quality neighbourhoods designed with measurable environmental, social and governance criteria. These would attract companies less focused on price and more sensitive to a broader array of attractive features. Their choice of office building would be influenced by its location, flexibility of usage, access to public transport, parking, exercise facilities, restaurants, supermarkets and health services, according to the study.

Office buildings are being described as microcosms that enclose or are surrounded by a multiplicity of heterogeneous functions. One example is found in the City of London, where the commercial skyscraper 22 Bishopsgate built by PLP Architects was completed just before the pandemic, and conceived as a vertical village offering 120,000 square metres of office space. The result shows how companies, investors, developers and architects are working together with an increased focus on the relationship between workspace and urban space, and enhancing the way people experience them. The aim is to create financial and social value. "Urban areas must favour a good mix of functions," says Gianmarco Bocchiola, a partner and project manager at Coima Image in Milan, a unit at Coima that offers architectural design, interior design and space planning. "This avoids the ghettoisation of neighbourhood districts. A variety of offerings and services makes sure they will

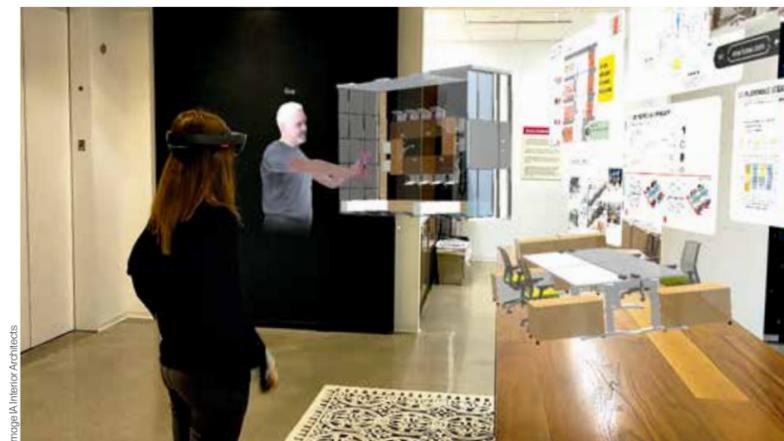


Image: IA Interior Architects



Image: Corneil Rowland, courtesy of IA Interior Architects

In queste pagine: quattro progetti di IA Interior Architects, studio specializzato in soluzioni per la extended reality. Pagina a fronte: in alto, la sede dell'azienda newyorchese Comcast Spotlight, 2018; in basso, uffici della DPR Construcion ad Austin, Texas, 2019. In questa pagina, dall'alto: il quartier generale di Wayfair a Boston, 2020; un incontro fisico-virtuale tramite il visore HoloLens di Microsoft

■ These pages: four interiors by IA Interior Architects, an American firm specialised in the application of extended-reality technology. Opposite page: top, Comcast Spotlight in New York, 2018; bottom, DPR Construcion in Austin, Texas, 2019. This page, from top: Wayfair in Boston, 2020; a HoloLens headset by Microsoft creates a physical and virtual encounter

always be lively. The social, urban and economic context in which a building stands remains one of the most important factors in a company's choice for offices. Now that we are dealing with a probable decrease in the demand for square metres due to remote work, companies will have more attention for factors like accessibility, high-quality materials, and the well-being of the occupants. In urban rehabilitation projects, the development of sustainable buildings will be key, plus walking and cycling paths connected to the consolidated infrastructural network," says Bocchiola.

Flex space is much talked about, but according to John Williams, head of marketing at The Instant Group in the UK, which offers consultancy for corporate real estate strategies, "even in the biggest markets, like London or New York, it only makes up around 5 per cent of total office supply. Now that the demand for flexible space is up by 30 per cent compared to 2019 and 2020, we foresee that much greater swathes of real estate will be given over to this type of workspace. From surveying corporate clients, we have learned that they now view flex space as being part of their corporate procurement process. For requirements of space for 100 and less they will look at co-working options. Locations in the downtown areas will have to work harder to attract workers into the city centre. This will mean more cultural activities and generating more appeal. Developers are considering how to promote more flexibility in their real estate mix, and how that impacts place-making in the surrounding areas," says Williams.

Alternative models

With in-office presence no longer being a five-day-per-week affair, with the demand for flexible space and co-working options increasing, with employees having greater freedom to decide where their workstation is (not necessarily at home), it is probable that the amount of decentralised office space will grow, with new models of what an ideal office is. Kay Sargent, the director of the WorkPlace department at HOK, a large American architecture and engineering firm, has the following to say about this: "The notion of 'returning to the office' is flawed. We need to think beyond the concept of 'an office' to imagining an ecosystem of spaces that offers options and choices to fit the array of needs today. We need to shift from fixed to fluid environments, where 'access' is the new ownership.



In queste pagine, rendering della sede di San Pietroburgo della software house ceca JetBrains Realty, progettata da UNStudio e in fase di costruzione. Sale riunioni, spazi di relax, auditorium e il ristorante principale (a sinistra) sono tutti distribuiti lungo l'atrio a gradoni (pagina a fronte). La lobby d'ingresso (in basso) ospita reception e centro fitness. Tutti gli spazi dell'edificio (qui sotto, il fronte est) sono connotati dalla presenza di piante, arbusti e rampicanti

■ These pages: interior renderings of the office building designed by UNStudio for the software company JetBrains in Saint Petersburg, Russia. Now under construction, the meeting rooms, lounges, auditorium and restaurant (left) overlook an atrium with tiered seating (opposite page). The atrium with reception desk (bottom) accesses a fitness centre. The building (below, east facade) is filled with plants and shrubs

Our reference model is Hub-Home-Spoke, which HOK studied with the office-furniture manufacturer Steelcase. The Hub is the heart of the organisation, the physical embodiment of its corporate culture, and the place where staff come together to connect with each other and clients. It's where you get the premier experience, the best technologies, access to others, amenities and services you can't get elsewhere. The Spoke is where staff can come together in a casual atmosphere. It offers individual workspaces for those not needing to be at the Hub and seeking more than the home environment may offer - better technology, ergonomics and access to others. The Home is where staff can do heads-down concentrative work, or remote into virtual meetings when a physical presence is not required. Several of our large clients with offices in central business districts are looking to create outposts (spokes) in the suburbs to afford more convenient access for their workforce. This aids business continuity by limiting exposure while enabling teams to come together," says Sargent. To be successful, a flexible workplace must have roots in user experience, says the architect Ben van Berkel, co-founder of the firm UNStudio in The Netherlands. "Our in-house think-tank UNSx has carried out a number of consultancy projects in this field. They start by interviewing employees about their needs in order to map out the employees' days and their use of the space in detail. This information is then used to create design scenarios merging the user experience, the spatial organisation and the management of the building - energy use, health-related solutions, and the social component of work and collaboration. The life cycle and resilience of buildings also has to be considered and incorporated from the outset. We see an increased need for shared brainstorming spaces, quiet areas for concentrated work, more shared desks and sound-proof spaces for digital calls and meetings. A flexible layout and the possibility to change it over time is also of great benefit, as it enables the accommodation of new use of the space in the future. If hybrid working becomes the norm, then we imagine that the demand for mobility infrastructure will decrease within cities, which would mean less cars and more public and green spaces. Local changes on an urban level will be increasingly bottom-up, as obtaining input from the residents will become a normal part of the initial design process," says van Berkel.



From open-plan space to the mixed space

The current ways of working have made the more important and more frustrating aspects of offices clearer. The January 2021 survey by Steelcase, *Changing Expectations and the Future of Work, Insights from the pandemic to create a better work experience*, identifies five critical employee needs that were emerging before the pandemic, the awareness and importance of which were accelerated by time spent working from home. The needs are safety (includes air quality and facility cleanliness), belonging, productivity, comfort and control. As for productivity, people need to be able to switch quickly between individual and group tasks. This means moving digitally and physically within a high-performance space where people can control visual, acoustical and territorial privacy. Furnishings must allow the space to expand and contract to support distancing. In response to the new scenarios of the working world, Vitra proposes an office-design model it calls Club Office. "This is a place for collaboration, learning and exchange while sensing the atmosphere and DNA of the company," says Christian Grosen, the chief design officer at Vitra. The layout is divided in three areas. A public part for spontaneous encounters and informal collaboration, where the furniture is inviting and comfortable. The semi-public part is for planned meetings, workshops and team work. These take place in separated, specifically equipped areas. The private zone offers screened-off workstations. The first Club Office was built for the Vitra research and design team at the company headquarters in Birsfelden, a town close to Basel. "The public part is very important, because it is where the outside world is invited inside, and where you have the valuable encounters that you had not planned," says Grosen. "The Club Office is part of the new reality where you do not come to the office to answer emails or do focused work, but to collaborate, share insights and meet colleagues."

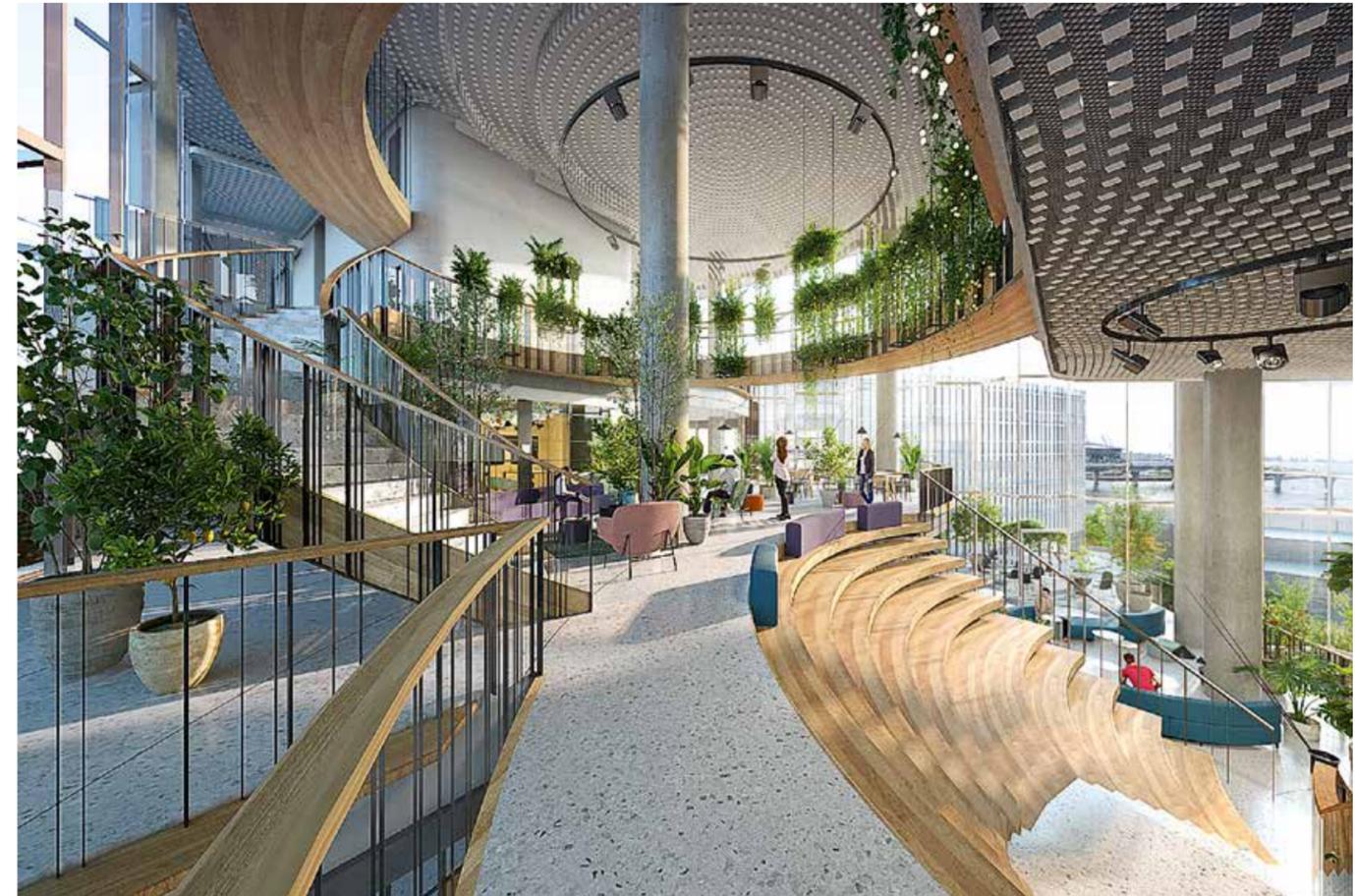
Hybrid working and the new technologies of collaboration

Any approach to hybrid working requires people to be able to use collaboration technology. Network range, security, efficiency and intuitiveness are key aspects of the digitalisation process. "Whether we work from home, from the office, or any other place, we must be inclusive, and take extra steps to ensure that everybody feels involved," says Enrico Miolo, a collaboration leader at Cisco Italia. (Cisco is an American networking hardware company.) According to a study titled *Workforce of the Future*, conducted by the bureau Censuswide for Cisco in 2020, 54 per cent of the workforce says they have the technological equipment needed to work from home, showing how a significant percentage thinks that they do not have adequate tools to connect and collaborate. Webex, a Cisco company that develops and sells video-conferencing applications, enhances its range of cloud-based products with artificial intelligence, facial recognition technology, transcriptions and translations in order to assist collaboration between dispersed work groups, and augment involvement in the virtual sphere. The Webex Teams service offers mobile team communication: group chat, private chat, video calls with screen sharing, and file sharing. The Webex Meetings app provides video conferencing and online meetings with up to 1,000 participants. Cisco Webex Room Panorama offers an immersive telepresence, specially designed for the executive boardroom, with a 360-degree video conferencing camera that allows participants to virtually sit at the same table and share content.

Designing the virtual space of collaboration is an extra step that helps personalise the experience and offer a new level of communication.

This is the job at the American firm IA Interior Architects. Guy Messick, an IA principal and director of design intelligence, and Julia Leahy, an IA principal and design director have the following to say: "The technologies of extended reality, a blending of real and virtual worlds, give us a solid platform to build on. However, to fully utilise these technologies, we need to understand the role of design in the process. Creative, custom 'metaverse' design is as critical to a company's brand and identity as real space.

Examples of this include: social hubs offering an immersive client experience accessed with virtual-reality headsets; all-hands presentations in an immersive metaverse accessed from the desktop; and onsite training, service and support systems using mixed-reality headsets to allow staff to see their real space and augment it with information and instruction. All of these connect securely from anywhere in the world. The technology aims to make up for the lack of human connection and the static nature of videoconferencing that make brainstorming and innovation more challenging," say Messick and Leahy. 



Un luogo di lavoro più flessibile deve avere le sue basi nell'esperienza dell'utente. Poi serve un'organizzazione spaziale e una gestione dell'edificio in termini di dispendio energetico, salubrità e componente sociale del lavoro

To be successful, a flexible workplace must have roots in user experience. The spatial organisation and the management of the building - energy use, health-related solutions and the social component of work - are also needed

