

# IL DESIGN DI AIRBNB PER PERMETTERE AI DIPENDENTI DI VIVERE E LAVORARE OVUNQUE

Squadra,

Due anni fa, il mondo è stato sconvolto. I nostri uffici sono stati chiusi e ci siamo trovati a lavorare dalle nostre camere da letto, cantine e uffici domestici. Nonostante tutto, abbiamo avuto il periodo di due anni più produttivo della nostra storia. Anche se sono stati due anni incredibili per Airbnb, so che sono stati duri per molti di voi.

Oggi, stiamo voltando pagina per iniziare un nuovo capitolo. Sono entusiasta di condividere il nostro progetto su dove e come lavoreremo insieme in futuro.

Abbiamo iniziato questo processo ponendoci una semplice domanda: dove sta andando il mondo?

La risposta è ovvia: il mondo sta diventando più flessibile riguardo a dove le persone possono lavorare. Lo vediamo nel nostro stesso business. Non saremmo ripresi così rapidamente dalla pandemia se non fosse stato per milioni di persone che lavoravano dagli Airbnbs. Durante il secondo semestre del 2021, il 20% delle notti prenotate sono state per soggiorni più lunghi di un mese, e la metà per soggiorni più lunghi di una settimana.

Due decenni fa, le startup della Silicon Valley hanno reso popolare l'idea di piani open space e vantaggi in loco, che sono stati presto adottati da aziende di tutto il mondo. Allo stesso modo, le startup di oggi hanno abbracciato il lavoro remoto e la flessibilità, e credo che questo diventerà il modo predominante in cui lavoreremo tutti fra 10 anni. È questo il futuro verso cui si sta dirigendo il mondo.

Ci siamo quindi chiesti, cosa stiamo risolvendo?

Vogliamo assumere e trattenere le persone migliori al mondo (come voi). Se limitassimo il nostro pool di talenti a un raggio di pendolarismo intorno ai nostri uffici, saremmo in netto svantaggio. Le persone migliori vivono ovunque, non concentrate in un'unica area. E reclutando da un insieme diversificato di comunità, diventeremo un'azienda più diversificata.

Ora, capisco l'ansia di non vedere le persone in ufficio: come fai a sapere se i tuoi dipendenti stanno svolgendo il loro lavoro quando non li vedi? Per me è semplice: mi fido di voi, e la flessibilità funziona solo quando ti fidi delle persone del tuo team. Avete dimostrato quanto potete realizzare a distanza. Negli ultimi due anni, abbiamo navigato la pandemia, ricostruito l'azienda da zero, siamo diventati pubblici, abbiamo aggiornato l'intero servizio e abbiamo riportato guadagni record, il tutto lavorando a distanza. È evidente che la flessibilità funziona per Airbnb.

Ma questo introduce una tensione.

Airbnb è nel business della connessione umana, soprattutto, e crediamo che le connessioni più significative avvengano di persona. Zoom è ottimo per mantenere i rapporti, ma non è il modo migliore per approfondirli. Inoltre, alcuni lavori creativi e di collaborazione si svolgono meglio quando si è nella stessa stanza. Mi piacerebbe che lavorare in Airbnb fosse come lavorare in uno dei posti più creativi sulla Terra, e questo accadrà solo con un po' di tempo di collaborazione di persona.

La soluzione giusta dovrebbe combinare il meglio del mondo digitale e il meglio del mondo fisico. Dovrebbe avere l'efficienza di Zoom, garantendo al contempo la connessione umana significativa che avviene solo quando le persone si riuniscono. Abbiamo una soluzione che pensiamo combinare il meglio di entrambi i mondi.

### **Vivere e lavorare ovunque**

Abbiamo progettato un modo per te di vivere e lavorare ovunque, collaborando in modo altamente coordinato e sperimentando la connessione in persona che rende speciale Airbnb. Il nostro progetto ha cinque caratteristiche principali:

#### **Puoi lavorare da casa o dall'ufficio**

Ognuno di noi lavora meglio a modo suo, e ti diamo la flessibilità di fare la scelta giusta in base a dove sei più produttivo. La grande maggioranza di voi avrà questa flessibilità. Un piccolo numero di ruoli sarà richiesto di essere in ufficio o in una posizione specifica per svolgere le proprie responsabilità lavorative principali, e quelli di voi che hanno questi ruoli sono stati già informati.

#### **Puoi trasferirti ovunque nel paese in cui lavori e la tua compensazione non cambierà**

Ciò significa che puoi trasferirti da San Francisco a Nashville, o da Parigi a Lione. Avrai la flessibilità di fare ciò che è meglio per la tua vita, che sia rimanere dove sei, trasferirti più vicino alla famiglia o vivere in un posto che hai sempre sognato.

Se ti trasferisci, la tua compensazione non cambierà. A partire da giugno, avremo livelli retributivi unici per paese sia per stipendio che per azioni. Se il tuo stipendio è stato fissato utilizzando un livello retributivo basato su una località più bassa, riceverai un aumento a giugno. Prima di trasferirti, assicurati di parlare con il tuo manager riguardo alle aspettative di prestazioni e fusi orari, così come la tua disponibilità per gli incontri di squadra. I trasferimenti internazionali permanenti sono molto più complessi, quindi non saremo in grado di supportarli quest'anno.

#### **Hai la flessibilità di viaggiare e lavorare in tutto il mondo**

A partire da settembre, puoi vivere e lavorare in oltre 170 paesi per un massimo di 90 giorni all'anno in ogni località. Tutti avranno comunque bisogno di un indirizzo permanente per scopi fiscali e di stipendio, ma siamo entusiasti di darti questo livello di flessibilità. La maggior parte delle aziende non lo fa a causa delle innumerevoli complessità legate a tasse, stipendi e

disponibilità dei fusi orari, ma spero che possiamo condividere una soluzione open-source in modo che altre aziende possano offrire questa flessibilità.

Anche se sarai responsabile di ottenere l'autorizzazione lavorativa adeguata, stiamo collaborando attivamente con i governi locali per rendere più facile per più persone viaggiare e lavorare in tutto il mondo. Oggi, più di 20 paesi offrono visti per il lavoro remoto, e altri sono in fase di sviluppo. Anche se lavorare da diverse località non è possibile per tutti, spero che tutti possano beneficiare di questa flessibilità quando sarà il momento giusto.

### **Ci incontreremo regolarmente per incontri di squadra, fuori sede ed eventi sociali**

Essere insieme per connettersi e collaborare è sempre stato parte essenziale della nostra cultura, e stiamo rafforzando questo aspetto. Invece di trascorrere un numero fisso di giorni in ufficio insieme, stiamo dando la priorità a incontri di persona significativi che avranno luogo durante tutto l'anno. Dato che siamo ancora in pandemia, ci saranno pochi incontri fuori sede nel 2022, ma il team Ground Control sta pianificando alcuni eventi sociali speciali in modo che avrai comunque opportunità di trascorrere del tempo insieme.

Il prossimo anno, ci incontreremo molto di più. La maggior parte di voi dovrebbe aspettarsi di riunirsi di persona ogni trimestre per circa una settimana alla volta. Alcuni ruoli, specialmente quelli senior, saranno tenuti a riunirsi più spesso. Faremo del nostro meglio per definire finestre temporali in cui si svolgeranno la maggior parte degli incontri di grandi squadre e darti ampio preavviso in modo che tu possa organizzarti con i piani personali e familiari. Forniremo ulteriori dettagli su tutto questo nei prossimi mesi. Ciò che rende speciale la nostra cultura siete tutti voi, e non vedo l'ora che siamo di nuovo insieme.

### **Continueremo a lavorare in modo altamente coordinato**

Per realizzare questo livello di flessibilità, abbiamo bisogno di ampie strutture e coordinamento. Senza di esse, le cose diventerebbero caotiche. La spina dorsale del nostro modo di operare continuerà ad essere il nostro calendario aziendale unico con la nostra road map pluriennale. È centrato su due importanti rilasci di prodotto ogni anno: un rilascio a maggio e un rilascio a novembre. Anche se non tutti lavorano direttamente su questi rilasci di prodotto, stiamo organizzando l'intero nostro calendario attorno a essi per mantenere l'allineamento su scala aziendale. Le nostre sessioni di collaborazione, incontri fuori sede, eventi sociali e pause saranno pianificate in anticipo e progettate attorno a questo calendario.

Continueremo anche a coordinarci principalmente operando in Pacific Standard Time negli Stati Uniti. Per coloro che lavorano al di fuori degli Stati Uniti, manterrete il vostro attuale programma.

### **Per riassumere, ecco il nostro progetto per vivere e lavorare ovunque:**

1. Puoi lavorare da casa o dall'ufficio
2. Puoi trasferirti ovunque nel paese in cui lavori e la tua compensazione non cambierà
3. Hai la flessibilità di viaggiare e lavorare in tutto il mondo
4. Ci incontreremo regolarmente per incontri di squadra

5. Continueremo a lavorare in modo altamente coordinato
6. Un nuovo capitolo

Ho sempre creduto che tu possa progettare la cultura che desideri, o sarà progettata per te. Sono entusiasta di questo nuovo progetto e di darti la flessibilità di vivere e lavorare ovunque. Penso che sbloccherà una creatività e un'innovazione incredibili e renderà il lavoro qui davvero divertente.

Gli ultimi due anni sono stati tra i più determinanti della nostra storia. Sono così orgoglioso di ciascuno di voi e di tutto ciò che avete realizzato. Oggi segna l'inizio di un nuovo capitolo insieme. Sarà altrettanto determinante del precedente, ma molto più luminoso.

Brian