

**FrancoAngeli**

# **INVESTIRE SULL'UFFICIO: COME E PERCHÉ**

**Lo spazio di lavoro  
come risorsa  
per migliorare l'azienda**

**a cura di  
Enrico Cietta**







# **INVESTIRE SULL'UFFICIO: COME E PERCHÉ**

**Lo spazio di lavoro  
come risorsa  
per migliorare l'azienda**

**a cura di  
Enrico Cietta**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Alberto De Zan</i>	pag. 9
<b>Presentazione</b> , di <i>Alberto Albertini</i>	» 11
<b>Introduzione</b> , di <i>Enrico Cietta</i>	» 13
Ringraziamenti	» 15
<b>1. Gli spazi, il contesto e le relazioni in cui si genera l'innovazione</b> , di <i>Enrico Cietta</i>	» 17
1. Premessa	» 17
2. L'economia della conoscenza e i <i>knowledge worker</i>	» 21
3. Le caratteristiche dei <i>knowledge worker</i>	» 22
4. Innovatori si nasce o si diventa?	» 26
4.1. Niente è più creativo di un fucile puntato alla tempia	» 26
5. Le relazioni tra spazio di lavoro e lavoratore della conoscenza	» 29
5.1. La relazione tra spazio e lavoro individuale	» 30
5.2. La relazione tra spazio di lavoro e produttività del gruppo	» 31
5.3. Lo spazio di lavoro come medium tra azienda e lavoratori	» 34
5.4. Lo spazio di lavoro come medium tra azienda e mercato	» 37
6. Lo spazio tra diritti dei lavoratori e doveri dell'azienda	» 39

<b>2. Un nuovo paradigma per gli spazi ufficio</b> , di <i>Franco Guidi</i>	pag. 43
1. Spazi e modi diversi di lavorare	» 43
1.1. Lo spazio di lavoro nel tempo: il laboratorio artigiano	» 44
1.2. L'ufficio moderno: un'eredità del Taylorismo	» 45
1.3. L'ufficio degli ultimi decenni	» 46
1.4. Il mercato immobiliare e le aziende che utilizzano gli uffici	» 48
1.5. La crisi e le conseguenze sulla progettazione di uffici: un nuovo paradigma	» 50
2. La crisi del 2008, l'impatto sul mondo degli uffici e le tendenze più significative	» 52
2.1. La razionalizzazione dei costi	» 52
2.2. Il ruolo dei singoli nell'adozione delle tecnologie	» 52
2.3. Tempo di lavoro e tempo libero	» 53
2.4. Il futuro del pianeta e la responsabilità sociale	» 53
2.5. La qualità della vita	» 54
2.6. Bisogni di identità	» 54
3. La ricerca DEGW	» 54
3.1. Un nuovo paradigma per gli spazi ufficio: il ritorno al buon senso	» 55
3.2. Analisi delle tendenze in atto: tecnologia, risparmi, <i>mobile workers</i>	» 56
3.3. Ambiente fisico e ambiente virtuale	» 57
3.4. L'adozione delle nuove tecnologie in azienda	» 58
3.5. Il rischio dello svuotamento simbolico del luogo di lavoro	» 60
3.6. Cosa rimane dell'ufficio?	» 61
3.7. Hardware e Software	» 61
3.8. Il comfort della postazione è arrivato al culmine	» 63
3.9. Luogo simbolico e luogo fisico	» 64
4. La storia delle teorie che legano People, Place e Performance	» 65

<b>3. L'importanza dello spazio di lavoro nella percezione degli impiegati italiani, di Renato Mannheimer</b>	pag. 67
1. Premessa	» 67
2. Quanto conta il lavoro sul tempo di una persona: le ore passate in ufficio	» 68
3. Spazio di lavoro e percezione del lavoratore	» 70
3.1. L'importanza attribuita allo spazio di lavoro	» 70
3.2. La spazio lavoro come medium tra azienda e dipendenti	» 72
3.3. La spazio lavoro nella relazione con i clienti	» 73
3.4. La spazio lavoro: costo o investimento?	» 74
3.5. La percezione dello spazio di lavoro: differenze nel campione	» 75
4. Lo spazio e la produttività	» 76
4.1. L'impatto dello spazio di lavoro sulla produttività dei dipendenti e sulla qualità delle relazioni di lavoro	» 76
4.2. Le situazioni di disagio e malessere	» 79
4.3. Le esigenze specifiche verso l'ufficio	» 81
5. Conclusioni	» 83
<b>4. La relazione tra performance economica e spazio di lavoro, di Enrico Cietta</b>	» 85
1. Premessa	» 85
2. Lo spazio di lavoro e la relazione con la performance economica aziendale	» 89
3. L'investimento nello spazio è a disposizione di tutte le aziende	» 94
4. Come cambia l'importanza dello spazio nei diversi settori	» 98
5. Per avere attenzione allo spazio non è necessario essere un'azienda giovane	» 99
6. Come influisce l'età del management sulla scelta di investire nello spazio	» 100
7. Sono le buone aziende a fare spazi ottimali o i buoni spazi a fare ottime aziende?	» 103
Appendice. La metodologia della ricerca	» 106



<b>5. La filiera della produzione dello spazio ufficio, di Enrico Cietta e Paolo Rossi</b>	pag. 111
1. Premessa	» 111
2. Le fasi del processo di produzione dello spazio ufficio	» 113
3. Tra estetica e funzionalità, tra progettisti specializzati e generalisti	» 117
4. Da dove vengono gli operatori della filiera ufficio	» 122
5. La filiera su misura: un processo produttivo fortemente condizionato dalla tipologia di cliente	» 127
6. Integrazione verticale del processo: una scelta efficiente?	» 130
7. La fase di analisi e di pre-progettazione: l'attività dell'azienda conta per la filiera?	» 132
8. Un vestito su misura ma spesso della taglia sbagliata	» 135
9. Progettazioni generali e progettazioni specifiche: la ricerca di un difficile compromesso	» 136
10. Non una, ma molte filiere	» 137
11. I referenti interni per realizzare un ufficio	» 138
11.1. La presenza del manager e il coinvolgimento dell'organizzazione	» 141
11.2. Senza manager prevalgono i tecnici	» 141
11.3. Con l'organizzazione e i lavoratori, entra in gioco anche la comunicazione e il marketing	» 142
11.4. Le risorse umane sono il vero pivot del processo interno	» 142
11.5. Le figure tecniche e la filiera	» 142
<b>Bibliografia</b>	» 145
<b>Gli autori</b>	» 149

# PREFAZIONE

Assufficio, Associazione di FederlegnoArredo, che raggruppa le più importanti imprese di mobili per ufficio, sedute e pareti attrezzate, tra le quali figurano i marchi leader nel mondo di questo comparto, ha avviato nel 2007 il progetto Ufficio Fabbrica Creativa, con l'intento di mettere in evidenza l'impatto dello spazio, in particolare dell'ufficio, sul lavoro e sul lavoratore.

La nostra intenzione è stata quella di accompagnare le aziende associate nella competizione internazionale, ideando un progetto culturale nel quale convergessero progetti di studio e di ricerca sui cambiamenti del mercato del lavoro e dell'organizzazione delle imprese. Abbiamo voluto in questo modo guardare a come sta evolvendo l'idea dell'ufficio del futuro fornendo un supporto alle imprese che vogliano puntare a concetti innovativi di prodotti e progetti in grado di catalizzare l'attenzione del mercato.

È importante dar vita a un nuovo modo di concepire lo spazio di lavoro, l'ufficio è infatti sempre più l'ambiente in cui si trascorre la maggior parte della propria vita. Per i *knowledge worker* lo spazio del lavoro perde progressivamente i propri confini per confondersi sempre più con quello della vita privata. Ecco allora che sia chi realizza gli spazi ufficio, sia il lavoratore, devono pensare in una nuova ottica: al primo spetta una riflessione più approfondita sulla concezione dell'ufficio, per contribuire al benessere di chi in quello spazio lavora e per incidere sulla produttività e sulla capacità innovativa di un'azienda; il secondo deve essere consapevole di poter esigere qualità dall'azienda in cui lavora.

Ufficio Fabbrica Creativa si delinea quindi prima di tutto come un progetto culturale, che vuole contribuire a costruire una base di conoscenza sulla quale elaborare le *best practices* delle aziende più creative, ovvero identificare i modelli organizzativi, i sistemi di relazione, le indicazioni progettuali e le soluzioni di arredo che meglio contribuiscono al benessere negli spazi di lavoro.

La nostra idea quindi è quella di colmare un deficit di conoscenza e di consapevolezza sia da parte degli utilizzatori sia da parte della stessa filiera degli operatori che con le loro competenze, i loro prodotti e i loro servizi contribuiscono a realizzare gli uffici di oggi.

A questi interlocutori vorremmo proporre una via italiana allo spazio di lavoro. Dato che la vita professionale coincide sempre di più con la vita privata, il *life style* italiano può dire quindi qualcosa sul modo di pensare l'ufficio: un posto di lavoro che è insieme luogo produttivo e di socializzazione, in cui produttività e benessere non sono in contrapposizione.

Un mondo dove il progettista collabora attivamente con il committente e altri operatori della filiera lasciando che il tecnicismo venga soppiantato da elementi identitari, di appartenenza e dove si richiamano i valori della visione italiana del vivere e dello stare in ufficio.

Sappiamo che questo è un mondo ideale e sappiamo che la via al suo raggiungimento è ancora lunga: crediamo però che occorra lavorare perché domanda e offerta di spazi di lavoro di alta qualità si possano incontrare.

*Alberto De Zan*  
Presidente Assufficio

## PRESENTAZIONE

È giunta l'ora di esigere qualità per lo spazio ufficio. È questa l'idea che vogliamo trasmettere sia agli acquirenti, cioè l'impresa, sia ai lavoratori. Esigere qualità significa uscire dalla logica dello spazio di lavoro come costo aziendale, per passare all'idea dello spazio come investimento. L'ufficio è, in un certo senso, quella "macchina" che permette a circa il 60% della forza lavoro di oggi, di produrre in modo efficiente e stimolante. Eppure fino a questo momento ben poca conoscenza è stata prodotta su come si realizza la "macchina" ufficio. Un vuoto che, con questo progetto, intendiamo colmare.

Con questo lavoro vorremo rendere consapevoli le aziende committenti che progettare e allestire uno spazio di lavoro è un processo complesso, delicato e che deve essere presidiato da persone preparate. La pubblicazione vuole offrire spunti di riflessione per gli operatori del settore che entrano in gioco nella realizzazione dello spazio di lavoro: vorremmo infatti che anche l'offerta si proponesse come finalità quella di offrire un servizio complesso e non soltanto prodotti, che avesse come traguardo quello di alzare l'asticella della qualità e la capacità di far percepire quella qualità alle imprese.

Il nostro obiettivo è quello di arrivare a comunicare attraverso l'ufficio e, quindi, stabilire una relazione più stretta tra cura dell'ufficio e identità aziendale, un obiettivo raggiungibile solo se si inizia a considerare lo spazio di lavoro non più come un costo, ma come un investimento di lungo periodo. Ciò che emerge dalle ricerche che sono state promosse nell'ambito del progetto Ufficio Fabbrica Creativa è infatti che esiste ancora un notevole scarto tra l'idea di un posto di lavoro che porta benessere ed efficienza e la pratica quotidiana. Uno scarto che può essere colmato, non tanto attraverso imposizioni per legge che pure rappresentano un *benchmark* importante o al più un livello minimo da raggiungere, ma attraverso il convincimento che imprese che offrono e allestiscono spazi di lavoro, i loro committenti e gli stessi lavoratori hanno obiettivi comuni: creare spazi che sia-

no piacevoli e funzionali. Come viene riportato in una delle ricerche non abbiamo la pretesa di cercare il Santo Graal della crescita economica o del benessere del lavoratore, ma contribuire ad avvicinare domanda e offerta, le esigenze di costo delle imprese e le esigenze di qualità dei lavoratori.

Perché se da un lato, sull'ergonomia gli operatori hanno già detto quasi tutto, un lavoratore su due in Italia soffre ancora di mal di schiena. Questo scarto è colmabile? Crediamo di sì nella misura in cui puntiamo un po' più in alto, alziamo l'asticella del livello qualitativo a cui puntiamo noi come imprese fornitrici e il mercato dei committenti e degli utilizzatori.

Perché forse nel passato abbiamo commesso un errore: quello di guardare quasi unicamente a chi acquistava e troppo poco a chi utilizzava i prodotti e gli spazi; oggi sappiamo che uno spazio deve essere variabile, adattabile e modificabile secondo le esigenze dell'impresa, ma da una cosa sola non si può prescindere: una progettazione che abbia al centro la persona.

*Alberto Albertini*  
Coordinatore del progetto  
Ufficio Fabbrica Creativa

# INTRODUZIONE

di *Enrico Cietta*\*

Questo libro è la sintesi di un percorso. Un percorso iniziato nel 2007 con il progetto di Assufficio, Ufficio Fabbrica Creativa. Il progetto ha l'obiettivo di sensibilizzare tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale che porta alla costruzione di un ambiente di lavoro, affinché si possa avviare un modo nuovo di concepire lo spazio di lavoro, più adeguato sia a tutelare il benessere del lavoratore, sia a mettere a frutto tutto il suo potenziale produttivo e creativo.

Il progetto si propone infatti di analizzare i modelli organizzativi della produzione intellettuale e i riflessi che questi hanno sull'organizzazione e la progettazione dello spazio di lavoro e in particolare dell'ufficio, luogo di elezione dei lavoratori della conoscenza.

Dopo il Forum pubblico tenutosi il 29 maggio 2007, che ha dato l'avvio al progetto sulla base della ricerca "Gli Spazi, il contesto e le relazioni in cui si genera l'innovazione", Ufficio Fabbrica Creativa è proseguito l'anno seguente all'interno del SaloneUfficio, Biennale Internazionale dell'Ambiente del Lavoro, grazie ad alcune iniziative realizzate in collaborazione con Cosmit.

In occasione de I Saloni 2010, sempre Cosmit, nell'ambito della promozione del SaloneUfficio 2011, ha dedicato al tema ufficio un'installazione interattiva e un forum evento, "Ufficio Fabbrica Creativa. The Italian Way!", per un'interpretazione innovativa dello spazio di lavoro che, in linea con l'immagine del *made in Italy*, sappia coniugare benessere e produttività, design e funzionalità.

In occasione di quell'evento sono state realizzate tre diverse ricerche.

La ricerca DEGW ha sintetizzato i trend della progettazione degli uffici a livello internazionale e ha ipotizzato alcuni fattori chiave attorno ai quali si progetteranno gli uffici del futuro.

\* Area Studi Diomedea.

La ricerca ISPO si è basata su interviste a 500 lavoratori e sulle loro opinioni sullo spazio di lavoro.

La ricerca Diomedea ha investigato su un campione di aziende il rapporto tra investimento nello spazio di lavoro e produttività. Queste tre ricerche sono state sintetizzate nei primi tre capitoli di questo libro.

Il quarto capitolo invece sintetizza un'ulteriore indagine di Diomedea sulla filiera della produzione dello spazio ufficio. L'obiettivo è stato quello di analizzare i meccanismi che sono in atto tra i diversi operatori e le loro competenze in modo da definire le fasi del processo di realizzazione dello spazio di lavoro, ma anche gli ostacoli che impediscono a tale processo di velocizzarsi e risultare più efficiente.

Queste ricerche, e quindi questo libro che le sintetizza, partendo da prospettive diverse, indagano il tema della costruzione di uno spazio di lavoro che sia coerente con l'attività delle imprese e le esigenze del lavoratore. Sappiamo infatti che progettare una fabbrica per un'impresa è sempre il frutto di un processo lungo, meditato, attento agli aspetti produttivi, di logistica e di comunicazione con l'esterno. Si è consapevoli che un progetto sbagliato, non funzionale, comporterà costi e minore competitività per l'impresa. Nel pensare e progettare l'ufficio le aziende non hanno la stessa cura: sembra quasi che si presti più attenzione alle macchine che alle persone. L'ufficio è oggi il principale luogo di produzione ma deve fare i conti con l'idea che ciò che si può fare in ufficio si può fare ovunque. Così chi realizza i propri uffici spesso lo fa con leggerezza, non considerando veramente quale impatto certe scelte avranno per l'azienda che ha oggi di fronte lavoratori ben diversi dai colletti bianchi del passato.

I sistemi economici, e quindi le aziende, che vorranno crescere di più in futuro dovranno fare i conti con questa nuova realtà: il ritorno alla centralità della persona, alla sua capacità creativa e al suo sistema di relazioni. La creatività o la capacità innovativa o ancora più in generale la competenza nel produrre valore immateriale risiede nella persona e nel suo potenziale. Ma la possibilità che quel potenziale si realizzi sta negli scambi di conoscenza tra le persone e nella rete in cui queste sono inserite.

In questo senso le ricerche qui presentate vogliono capire le relazioni tra contesto e innovazione, tra spazio di lavoro e produttività delle persone, tra benessere e coinvolgimento dei lavoratori negli obiettivi dell'azienda. Relazioni complesse, ma che condizionano inevitabilmente la nostra vita professionale e non solo.

## Ringraziamenti

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno gentilmente accettato di collaborare alla realizzazione della ricerca sul campo e hanno dato un importante contributo con informazioni sulla propria realtà aziendale e sul mondo dell'ufficio. In particolare ringrazio per le informazioni fornite e i preziosi commenti: Dante Bonuccelli (Avenue Architects); Giancarlo Cappellari (Facau e Io Lab); Alessandro Colombo (Studio Cerri & Associati); Mauro Cominetti (DB Consorzio Gruppo Deutsche Bank); Artemio Croatto (Designwork); David Hirsch (Mario Cucinella MCA Architects); Mauro De Bona (Campus Consulting); Villiam Fontanesi (Progetto Ufficio); Roberto Sella (Next Office srl); Mauro Longo (Ambiente Ufficio SpA); Francesco Marcolin (Ercogert); Chiara Pasti (Fer Trading); Ilario Pessotto (Giplanet SpA); Rodolfo Re Fraschini (Rrfacility); Francesca Rizzani (Studio Tecnico Associato Dott. Ing. Antonio Rizzani); Filippo Saponaro (Studio Marco Viola); Massimo Silingardi (Methodo snc); Mario Trimarchi (Fragile); Umberto Zanetti (Zanetti Design Studio).

Un grazie in particolare al gruppo di lavoro Ufficio Fabbrica Creativa, ad Alberto Albertini, coordinatore per Assufficio del progetto Ufficio Fabbrica Creativa e ad Alberto De Zan, presidente di Assufficio.

Un ringraziamento speciale a Cosmit che, nell'ambito della promozione del Salone Ufficio, ha sviluppato il tema della "via italiana dell'ufficio", contribuendo ad arricchire di contenuti il progetto Ufficio Fabbrica Creativa. Un grazie doveroso anche a FederlegnoArredo che ha sempre sostenuto il progetto.

Voglio poi ringraziare Paolo Rossi che ha collaborato alla realizzazione delle interviste e alla ricerca dei casi aziendali più interessanti e Claudia Costanzo per la ricerca dei dati aziendali e per la raccolta del materiale bibliografico.





# 1. GLI SPAZI, IL CONTESTO E LE RELAZIONI IN CUI SI GENERA L'INNOVAZIONE

di *Enrico Cietta\**

## 1. Premessa

Nonostante una crescente evidenza dell'importanza dell'ambiente lavorativo, la ricerca accademica sembra prediligere analisi che utilizzano punti di osservazione diversi: in ambito macro quando guarda alla capacità attrattiva delle città nei confronti dei talenti creativi, oppure in ambiti molto specifici e particolari quando guarda al comportamento delle organizzazioni e delle persone.

Il nostro scopo è invece prima di tutto quello di offrire un nuovo punto di osservazione: l'analisi di un microcontesto, lo spazio di lavoro, nel quale sono parzialmente valide sia le analisi macro delle grandi reti urbane, sia le analisi specialistiche riferite alle organizzazioni e agli individui, essendo essi stessi parte integrante del microcosmo analizzato.

L'analisi della rete-ufficio, ovvero delle caratteristiche degli individui e delle relazioni che si attivano negli spazi di lavoro, è rilevante nella misura in cui questa rappresenta la fabbrica della produzione intellettuale ovvero il luogo in cui si realizza la maggior quota di valore aggiunto nell'era dell'economia della conoscenza. Non si tratta quindi di ragionare solo sulle organizzazioni deputate alla ricerca (università, centri di ricerca privati ecc.) né sui grandi innovatori che determinano cambiamenti significativi nella società o nell'economia, ma anche, e soprattutto, sulle innovazioni incrementali e su quei lavoratori che possiamo definire *knowledge worker* perché utilizzano più la mente che il corpo, più l'informazione che la materia, per produrre valore.

Del resto l'economia e la società sono sempre più influenzate dalla creatività, dalla capacità di produrre idee, conoscenze e innovazione. Questa capacità, che è sempre stata rilevante, è oggi essenziale al punto che la creatività umana è considerata la fonte del vantaggio competitivo, quindi un

\* Area Studi Diomedea.

fattore da alimentare e rafforzare. Scienziati, ingegneri, docenti universitari, artisti, architetti ma anche medici, avvocati e dirigenti; la classe creativa secondo l'accezione di Richard Florida (Florida, 2002) è costituita da un insieme eterogeneo di professioni che producono qualcosa di nuovo e utile nel normale svolgimento del proprio lavoro.

In questa accezione “la creatività” svolge un ruolo centrale nel definire la capacità competitiva di un Paese perché non coinvolge unicamente il settore più avanzato dei servizi, ma interessa allo stesso modo anche l'industria manifatturiera più tradizionale.

La trasformazione fisica della materia prima in un prodotto finito non basta più. Il prodotto diventa un semilavorato, perché una volta fuori dalla fabbrica bisogna dargli un significato riconoscibile che lo renda unico rispetto ai prodotti concorrenti. (Rullani, 2004). Un significato che deve essere apprezzato e condiviso dai consumatori i quali valuteranno il valore di quel bene dal tipo di esperienza che ne faranno. È ormai un dato di fatto, in moltissimi settori, che il prezzo di vendita di un prodotto (un abito, un paio di occhiali, un mobile, un'autovettura ecc.) sia di molto superiore al costo della sua produzione materiale. Dietro la fabbrica industriale, c'è un'altra fabbrica dell'immateriale, ben organizzata e molto costosa che contribuisce al valore del prodotto attribuendogli un “senso” che è il vero motivo per il quale esso viene acquistato.

Le stesse industrie manifatturiere si stanno quindi “terziarizzando”: il peso delle funzioni intellettuali, quelle non strettamente legate alla produzione materiale, sta crescendo progressivamente nella catena del valore mettendo in crisi i vecchi modelli produttivi e le aziende incapaci di cogliere la portata della trasformazione. L'economia della conoscenza, ovvero questo progressivo processo di immaterializzazione del valore di un prodotto non riguarda solo, come si poteva pensare all'inizio di questa nuova era economica, la scelta dicotomica “più servizi, meno manifattura”. Essa si propaga attraverso più impieghi e competenze a elevato contenuto di conoscenza e creatività in tutti i settori, dai servizi, al commercio, all'agricoltura, alla manifattura. Dalla smaterializzazione dell'economia discende quindi un primo fondamentale corollario: l'espandersi nella catena del valore dell'impresa manifatturiera dello spazio occupato dalla sfera dei servizi (creatività, design, progettazione, marketing, comunicazione ecc.) sposta il baricentro produttivo dall'impianto industriale all'ufficio, dalla fabbrica manifatturiera alla fabbrica creativa, cioè allo spazio in cui appunto si costruisce il valore “immateriale” del prodotto.

Eppure mentre esiste una significativa letteratura sulla storia dei modelli industriali e delle loro ripercussioni sulla struttura e sull'organizzazione degli impianti e della produzione, è totalmente assente un'analisi dello spazio

in cui si fa la produzione intellettuale. Tanto è l'attenzione alla struttura di un impianto industriale quanto carente è l'impegno per la progettazione di un ufficio o di uno spazio in cui si produce valore immateriale.

Conosciamo poco o nulla sul modo in cui lo spazio interagisce con la produzione intellettuale, anche se come dimostreremo più avanti, sia per le caratteristiche intrinseche del *knowledge worker* sia per il fatto che il contesto ha in generale un forte impatto sulla capacità innovativa degli individui, ci sono buone ragioni per non dare per scontato questi aspetti.

Fino a oggi, nonostante alcuni casi significativi tra le grandi aziende internazionali o le piccole boutique creative, il modo di progettare e realizzare gli uffici sembra del tutto indipendente dal tipo di evoluzione che è avvenuta nel modo di lavorare e di intendere il lavoro. In fondo la produttività del lavoro manuale è aumentata di 50 volte negli ultimi cento anni anche grazie al fatto che le fabbriche industriali hanno accompagnato l'evoluzione dei processi produttivi. Alla progettazione degli uffici invece si dà quasi sempre solo una valenza estetica e il compito di mettere il numero massimo possibile di postazioni. I cambiamenti significativi nel modo di progettare gli spazi di lavoro sono legati più alle nuove tecnologie informatiche che a un'analisi dei processi produttivi degli individui.

Eppure, solo per fare qualche esempio, l'invecchiamento della popolazione e il tendenziale aumento del numero di anni di attività lavorativa porta con sé cambiamenti necessari nelle dotazioni degli uffici legati alla sempre più frequente presenza di microdisabilità (si pensi per esempio all'indebolimento della vista con l'avanzamento dell'età e alle conseguenze sulle caratteristiche delle scrivanie o dei video dei computer). Un dato che come vedremo nel capitolo 3 è largamente confermato dall'evidenza empirica riferita ai lavoratori italiani: uno su due dichiara di non avere una postazione adeguata e di soffrire di mal di schiena o altri disagi fisici.

D'altro canto avanza una nuova generazione di giovani che hanno caratteristiche antropometriche diverse dai loro genitori o dai loro nonni; anche in questo caso le dotazioni dovrebbero adeguarsi ai nuovi standard. Nel capitolo 2 si fa notare che queste generazioni di lavoratori hanno per esempio abitudini alimentari ben diverse da quelle del passato: sono abituati a mangiare più frequentemente e il vecchio divieto di non consumare nulla sulla scrivania difficilmente può essere perseguito.

In generale l'analisi degli spazi e delle dotazioni dell'ufficio ha ovviamente ricadute importanti sulla produttività degli individui, dei team e delle organizzazioni. Questo tipo di relazione è invece poco studiata e le sperimentazioni sembrano tentativi al buio più che piani organici di sviluppo della produttività aziendale.