

LO SPAZIO DI LAVORO COME INVESTIMENTO PRODUTTIVO



Doc. Sedus

Ufficio Fabbrica Creativa è un progetto di Assufficio che ha come obiettivo l'analisi dei modelli organizzativi della produzione intellettuale e i riflessi che questi hanno sull'organizzazione e la progettazione dello spazio dell'ufficio. Curato dall'Area Studi Diomedea, il progetto ha preso avvio nel 2007 con un forum in cui sono stati protagonisti economisti, sociologi, architetti e imprenditori che si sono occupati, sotto più aspetti, della produzione intellettuale. Successivamente è stato realizzato un osservatorio sulle aziende che hanno investito nello spazio di lavoro, allo scopo di comprendere e misurare quale sia l'impatto dell'investimento nello spazio di lavoro sulla performance economica dell'azienda e quali aspetti debbano essere considerati per garantire che lo spazio di lavoro sia effettivamente un investimento. Si è identificato un gruppo di aziende che hanno effettuato l'investimento tra il 2004 e il 2008, e un secondo gruppo che ha investito tra il 2009 e il 2011. In entrambi i casi, l'analisi dei bilanci aggregati ha messo in luce che le loro performance finanziarie, nella congiuntura difficile del triennio 2009-2011, sono state superiori alla media delle aziende a loro simili. I risultati emersi nella prima parte della ricerca – pubblicata nel 2010, dal titolo *“la relazione tra spazio e performance economica”* – sono in linea con quelli che mettono in relazione altre variabili di soddisfazione del dipendente. La seconda parte della ricerca, presentata al convegno Assufficio di Treviso, ha voluto approfondire quali siano gli elementi necessari per garantire che la progettazione e la realizzazione degli spazi di lavoro siano effettivamente coerenti con i tempi e i costi richiesti dall'azienda, ma soprattutto con i suoi bisogni. Ovvero, per l'azienda che vuole investire, piccola o grande che sia, quali sono gli elementi da considerare, quali i fattori da non sottovalutare, quali competenze deve garantirsi siano presenti nei fornitori affinché i nuovi spazi siano fabbriche di valore e non macchine mangiasoldi?

La Ricerca 2013 - **LO SPAZIO DI LAVORO COME INVESTIMENTO PRODUTTIVO** è disponibile sul sito www.assufficio.it. In questo articolo riportiamo un interessante stralcio del capitolo dedicato alla “progettazione dell'ufficio”.

La progettazione e la realizzazione dell'ufficio: best practies ed errori più comuni

di Enrico Cietta

Uno spazio di lavoro efficace non solo garantisce benessere ai lavoratori, ma direttamente e indirettamente un vantaggio economico per l'azienda. Lo abbiamo in qualche modo dimostrato mettendo in relazione, anche su tempistiche lunghe, l'investimento in uno spazio di lavoro e la performance economica dell'azienda. La stessa convinzione emerge se si pensa a quanto l'investimento nello spazio incida sul modo di lavorare delle persone dei gruppi e in definitiva dell'azienda. Investire nello spazio di lavoro conviene all'impresa e questo investimento è a tutti gli effetti un costo che produce benefici o perdite in ragione delle scelte effettuate esattamente come accade per una fabbrica o per qualunque dispositivo di produzione.

Perché quindi questa convinzione non appare pienamente accolta dal mondo produttivo del terziario? Perché, quando si parla di questi temi, si ha ancora la sensazione che appartengano ad una elite ristretta fatta da grandi aziende e molto spesso con cultura manageriale straniera?

Le risposte a queste domande possono essere di **tre tipologie**.

In primo luogo la decisione di acquisto risente di tutte le problematiche di qualunque investimento la cui qualità effettiva dipende dall'esperienza e dalla qualità percepita e non soltanto da fattori oggettivi. In altre parole in un investimento è necessario mettere in relazione costi, certi e presenti, con ritorni, incerti e futuri. Per un'azienda si tratta di un esercizio che richiede gestione di complessità, analisi dei rischi, valutazione di diversi scenari. Quando però l'investimento è per esempio tecnologico, le caratteristiche sono misurabili in modo oggettivo: le performance acquistate sono in linea di massima in relazione al costo pagato così come i benefici sono di fatto proporzionali. È chiaro che rimane l'incertezza del mercato e dell'effettivo utilizzo di quella tecnologia, ma le potenzialità sono relativamente certe.

Ora il problema si complica quando i benefici non dipendono solo da fattori oggettivi, ma anche da fattori soggettivi e percepiti: quando si realizza uno spazio ad esempio si intende non solo migliorare le dotazioni fisiche o tecnologiche, ma anche creare ambienti che diano di sé una certa visione. È largamente provato che spazi comuni di disimpegno aiutano a lavorare meglio e a scambiare informazioni rilevanti con i propri colleghi: ma se quello spazio comune è respingente o poco accogliente, ecco che la percezione delle persone e la loro soggettività impedisce all'investimento di dare i suoi frutti.

Il problema si dirà è facilmente risolvibile perché ormai si conoscono i fattori che realmente impediscono agli spazi di funzionare, ma in realtà la progettazione di uno spazio e le soluzioni tecniche adottate sono sempre frutto di un compromesso. E non sempre è agevole comprendere a cosa è realmente possibile rinunciare e cosa invece deve diventare un punto fermo; se a que-

sto si aggiunge che le scelte sono spesso fatte anche all'interno della stessa organizzazione aziendale da persone con sistemi di interessi e prospettive diverse, ecco che la scelta può diventare complessa e spesso frutto di processi non pienamente lineari. Lo spazio e la scelta progettuale può quindi essere condizionato da fattori che impediscono che questi siano ottimali. Tempi, qualità e costi finiscono quindi per essere condizionati non solo da fattori oggettivi e incerti, ma anche da elementi soggettivi e quindi massimamente incerti. Nel processo decisionale della produzione dello spazio ufficio, o in generale dello spazio di lavoro le imprese hanno quindi di fronte scenari complessi da valutare e opzioni di scelta pressoché infinite in quanto legate non solo a fattori oggettivi ma anche a elementi soggettivi.

Il secondo punto sul quale si scontra il cammino virtuoso verso una produzione dello spazio ufficio più adeguato è **la diffusa impreparazione del mercato: non è soltanto un problema di cultura manageriale, ma anche una situazione legata alla scala dimensionale delle aziende in Italia.**

Erroneamente si pensa che gli effetti di un buon spazio di lavoro si vedano soprattutto nelle aziende grandi, ma in realtà questo si tratta di un falso mito. Le stesse ricerche sulla relazione tra investimento nello spazio e produttività dimostrano che non vi è un effetto dimensionale sulla relazione e che anzi nel campione sono presenti grandi e piccole aziende e che in entrambi i casi la relazione continua ad essere positiva. L'impreparazione nasce però da una caratteristica economica dell'investimento nello spazio di lavoro: questo processo è generalmente un evento raro nella vita di un'impresa e gli stessi facility manager, occupandosi di gestione, non sempre hanno una preparazione nella produzione dello spazio. Garantiscono con la loro esperienza la qualità di alcune scelte ma in generale tendono ad essere conservatori di situazioni già esistenti e a replicare le vec-



Enrico Cietta, economista, senior partner Diomedea, è responsabile dell'Area Studi. Laureato all'Università Bocconi di Milano, Master in Economics alla Victoria University of Manchester, insegna fashion economics nel master "Luxury and fashion management" presso la business school de Il Sole240re a Milano. Esperto di distretti industriali e delle industrie creative (moda e design) si è occupato di soft economy e dell'impatto dei servizi sui settori industriali. Editorialista economico per i settori moda e design, collabora con alcuni quotidiani e magazine settoriali. Nel 2007 per Assufficio ha curato la ricerca "Gli spazi, il contesto e le relazioni in cui si genera l'innovazione", che ha dato il via al progetto Ufficio Fabbrica Creativa. È autore di diverse pubblicazioni, tra le quali **Investire nell'ufficio: come e perché** (2011) pubblicato da [Franco Angeli](#)