

ASPETTANDO IL SALONEUFFICIO

INVESTIRE SULL'UFFICIO. COME E PERCHÉ

di Enrico Cietta *

GLI STUDIOSI DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL MANAGEMENT CONCORDANO NEL SOSTENERE CHE "COINVOLGERE" IL LAVORATORE DELLA CONOSCENZA NELLE SCELTE AZIENDALI DÀ UN RITORNO EFFETTIVO ALL'AZIENDA. NEL FUTURO, INFATTI, SARANNO I "DETTAGLI" A FARE LA DIFFERENZA: ATTRARRE PERSONE CREATIVE E TRATTENERE I BUONI CERVELLI SARANNO ELEMENTI SUI QUALI SI GIOCHERÀ LA COMPETIZIONE

Lo spazio di lavoro e il benessere del lavoratore: indispensabile ma difficile da ottenere

Quanto conta costruire un posto di lavoro confortevole? Quanto è interesse dell'impresa offrire ai propri dipendenti un luogo di lavoro che agevoli la concentrazione e le relazioni con gli altri? La risposta a queste domande di per sé è tutt'altro che agevole: la trasformazione dall'economia del prodotto all'economia della conoscenza ha reso molto più complessa la misurazione di quali fattori influiscano nel processo produttivo. Una cosa però è certa: l'economia moderna si realizza in spazi e contesti diversi da quelli di alcuni decenni fa. La produzione è, in un certo senso, uscita dalle fabbriche per entrare negli uffici che sono diventati luoghi di produzione per eccellenza. Ciononostante l'impatto del modo di progettare lo spazio di lavoro non è sufficientemente considerato dall'azienda.

Progettare una fabbrica per un'impresa è sempre il frutto di un processo lungo, meditato, attento al processo produttivo e agli aspetti di logistica e 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, alla tecnologia che a coloro che la faranno funzionare. Coibentare una stanza dove dovrà funzionare un server è cosa assodata: climatizzare in modo corretto un open spa-

ce dove stanno decine di persone è invece spesso ritenuto non essenziale dagli stessi vertici aziendali. Non pensiamo solo ai casi di eccellenza di cui sono piene le riviste di architettura specializzata; pensiamo invece alle decine di migliaia di aziende medie che hanno risorse, ma non cultura per investire nello spazio di lavoro. Basterebbe invece riflettere su quali e quante sono le relazioni tra spazio di lavoro e performance economica per comprendere che spendere nella realizzazione di uno spazio di lavoro non è un costo ma rappresenta un investimento per l'azienda. (figura 1)

Lo spazio di lavoro e la relazione con la performance economica

Del resto gli studiosi dell'organizzazione e del management concordano nel sostenere che "coinvolgere" il lavoratore della conoscenza nelle scelte aziendali dà un ritorno effettivo all'azienda: il cosiddetto engagement finisce per essere determinante nella performance aziendale. Far sentire parte dell'azienda le persone che ci lavorano, prendersi cura di loro anche attraverso spazi di lavoro confortevoli e soprattutto adatti alle proprie esigenze sono elementi che diventano sempre più determinanti. Nel futuro, infatti, saranno i "dettagli" a fare la differenza: attrarre persone creative e trattenerne i buoni cervelli saranno elementi sui quali si giocherà la competizione del futuro.

La ricerca di Diomedea per Assufficio affronta per la prima volta questi temi con una prospettiva nuova: l'ana-

lisi si concentra su medie aziende italiane, limitando invece il numero delle multinazionali spesso citate come esempi di organizzazioni capaci di promuovere il benessere del lavoratore. Inoltre la ricerca ha l'obiettivo di superare un approccio fatto di molti case studies ma di poche analisi trasversali alle imprese e ai settori: per la prima volta quindi, sono messi in relazione statistica performance aziendale e investimento nello spazio confrontando un gruppo di "investitori" con l'universo di imprese simili.

Emergono risultati sorprendenti per chi non ha mai riflettuto su questi temi, ma soprattutto si offre una dimostrazione statistica a chi utilizza questi argomenti facendo riferimento ai soliti studi di stampo anglosassone. Il campione di imprese che hanno investito (99 imprese italiane) ha registrato una crescita dell'Ebitda nel quinquennio 2004-2008 pari al 29% rispetto all'universo di imprese che, nello stesso periodo, è cresciuto del 16%, quindi quasi la metà (figura 2 e figura 3).

L'aspetto interessante è il fatto che questo risultato non cambia se si considerano settori del terziario o settori manifatturieri, aziende piccole o aziende grandi, aziende della new economy o aziende della old economy: il risultato rimane lo stesso, chi investe ottiene risultati migliori rispetto a chi non lo fa.

Per esempio, si crede comunemente che gli investimenti nello spazio di lavoro siano ad appannaggio di grandi imprese che dispongono quindi di grandi risorse da investire o che hanno la possibilità di sfruttare meglio il ritorno di un tale investimento. Eppure investire nello spazio non vuol dire unicamente spazi comuni: non è la presenza delle palestre o delle caffetterie che rende tale l'investimento virtuoso. È la comprensione dei valori aziendali, del suo processo produttivo, delle caratteristiche dei lavoratori a fare invece la differenza. Questo diverso approccio è peraltro confermato dai dati: il campione di aziende analizzato rivela che la dimensione aziendale non è una variabile determinante rispetto all'investimento nello spazio. Nel campione ci sono aziende di dimensioni medio-piccole: più di un terzo delle imprese ha un fatturato inferiore a 10 milioni di euro mentre il 61% ha un fatturato inferiore a 50 milioni di euro (figura 3 bis). Il panel è stato costruito in modo da limitare la presenza di grandissime imprese (con un numero di postazioni superio-

* economista, responsabile Area Studi Diomedea e coordinatore scientifico progetto Ufficio Fabbrica Creativa

re ai 500 posti), pertanto la sua composizione percentuale non rispecchia la composizione percentuale del mercato. Ovviamente in proporzione sono di più le imprese grandi che investono nello spazio. Tuttavia il solo fatto che si siano identificate imprese medio-piccole tra gli investitori rappresenta la prova che non sono solo le grandi aziende quelle che possono permettersi di investire nello spazio. Certamente l'investimento sarà proporzionale, ma non è la dimensione aziendale a risultare determinante nella relazione tra spazio e performance. La ricerca dimostra che è vero il contrario: escludendo dal campione le aziende più grandi (quelle con un fatturato superiore a 500 milioni di euro) le differenze di performance economiche rispetto all'universo si accentuano. In pratica il campione "a dimensioni ridotte" ha una crescita del valore aggiunto pari al 64,4% contro il 9,9% dell'universo, ovvero un differenziale ben superiore a quello del campione completo che include le aziende più grandi. Nel solo settore manifatturiero lo stesso risultato lo si trova rispetto all'Ebitda: il "campione ridotto" ha una crescita di Ebitda di circa 5 volte superiore all'universo mentre per il campione completo il differenziale con l'universo è di solo 1,8.

Perché questo avviene? Investire nello spazio di lavoro non ha soltanto un effetto diretto sulla produttività, ma segnala un'attenzione dell'azienda a tutti quegli elementi immateriali che nell'economia della conoscenza contano moltissimo. Non è soltanto la dimensione dell'investimento a essere rilevante, ma anche le modalità con le quali questo investimento è realizzato. È proprio su questo aspetto che si è concentrata la seconda parte della ricerca: se la teoria economica, gli studiosi delle organizzazioni e le conferme statistiche convergono nel mettere in risalto il ruolo svolto dal contesto e dallo spazio di lavoro sulla produttività aziendale, allora perché è ancora così raro l'affermarsi della buona pratica dell'investire nello spazio ufficio?

Tra estetica e funzionalità, tra progettisti specializzati e generalisti

In parte la risposta sta nella mancanza di cultura imprenditoriale che condiziona le scelte del titolare o del management dell'azienda: questa tuttavia è solo una faccia della medaglia. È vero invece che una buona parte dell'imprenditoria italiana considera ad esempio la propria azienda una proiezione di sé e questo spiega gli investimenti fatti nella propria fabbrica, ma non riesce a giustificare invece la leggerezza con cui si investe nei luoghi moderni di produzione.

La stessa offerta di spazi di lavoro, quella che possiamo definire la filiera di produzione dello spazio ufficio, non è in grado di valorizzare gli elementi differenzianti tra uno spazio a basso costo e uno spazio qualitativamente superiore. In Italia ad esempio, il pivot del processo di costruzione dell'ufficio (considerando tutte le realtà imprenditoriali ma soprattutto le piccole e medie aziende) rimane l'architetto che spesso però ha una

Figura 1 - L'impatto della progettazione dell'ufficio sull'azienda: le variabili economiche studiate

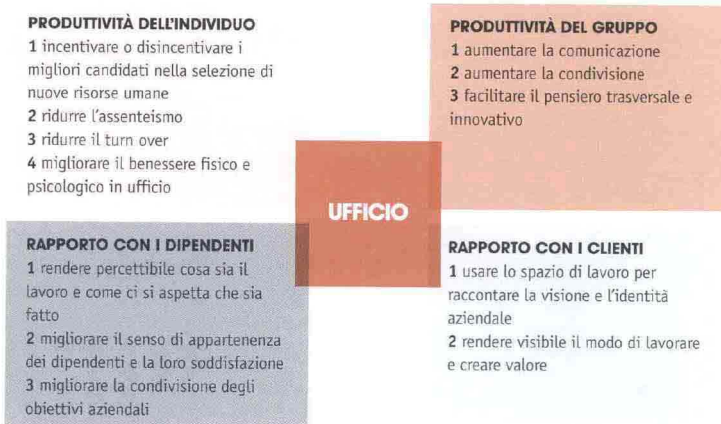


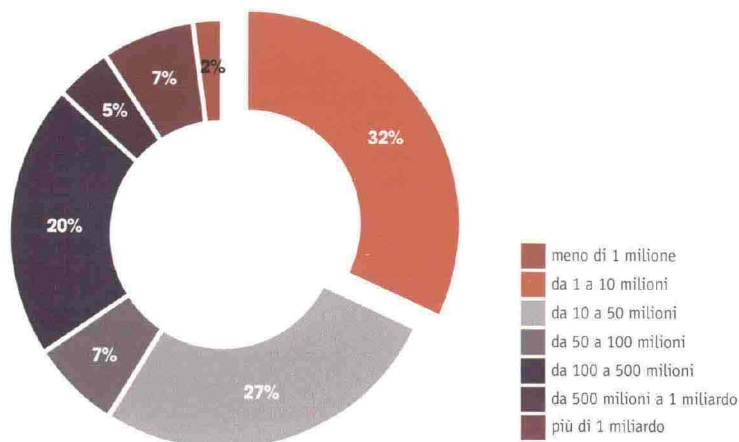
Figura 2 - Risultati economici del campione analizzato. Settori: manifattura, commercio, servizi professionali, consulenza informatica (72 aziende). Valori in ,000 Euro

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	13.796.153	14.670.652	16.338.673	18.520.177	19.364.120	
		6,3%	11,4%	13,4%	4,6%	40%
VAL AGG	3.293.435	3.351.219	3.812.541	4.298.175	4.364.185	
		1,8%	13,8%	12,7%	1,5%	33%
EBITDA	1.373.764	1.353.577	1.594.541	1.933.274	1.775.585	
		-1,5%	17,8%	21,2%	-8,2%	29%
VAL AGG/VENDITE		23%	23%	23%	23%	
EBITDA/VENDITE		9%	10%	10%	9%	

Figura 3 - Risultati economici banca dati bilanci. Settori: manifattura, commercio, servizi professionali, consulenza informatica (103.604 aziende). Valori in ,000 Euro

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	815.181.524	857.282.578	944.653.396	1.015.119.671	1.034.119.833	
		5,2%	10,2%	7,5%	1,9%	27%
VAL AGG	159.358.666	167.147.145	181.040.025	195.576.899	196.133.805	
		4,9%	8,3%	8%	0,3%	23%
EBITDA	59.052.270	60.689.529	68.578.915	75.164.454	68.760.125	
		2,8%	13%	9,6%	-8,5%	16%
VAL AGG/VENDITE		19%	19%	19%	19%	
EBITDA/VENDITE		7%	7%	7%	7%	

Figura 3 bis - La composizione del campione in relazione alla dimensione (fatturato in euro)



Fonte: Area Studi Diomedea

ASPETTANDO IL SALONEUFFICIO INVESTIRE SULL'UFFICIO. COME E PERCHÈ



“Investire nello spazio ufficio. Come e perché” è una ricerca commissionata da Assufficio a Diomedea, nell'ambito del progetto Ufficio Fabbrica Creativa, con l'obiettivo di analizzare l'impatto dello spazio di lavoro sulla performance economica delle aziende ed esaminare il processo produttivo della filiera di produzione dello spazio ufficio. Per la prima parte della ricerca è stato preso in considerazione un campione di 100 aziende italiane che hanno fatto investimenti nello spazio di lavoro; per la seconda parte invece sono stati raccolti 341 questionari somministrati a liberi professionisti e studi di progettazione e sono state realizzate interviste qualitative dirette a operatori della filiera. Dalla ricerca è nata una pubblicazione edita da **Franco Angeli**; il volume riporta, oltre alla ricerca di Diomedea, interventi di Renato Mannheimer, presidente di Ispo che ha analizzato le opinioni di un campione di 500 lavoratori sull'adeguatezza del loro spazio di lavoro, e di Franco Guidi, amministratore delegato di DEGW Italia che ha sintetizzato i trend della progettazione degli uffici a livello internazionale individuando alcuni fattori chiave che indirizzeranno la progettazione e la realizzazione degli uffici del futuro

Figura 4 - Architetti iscritti agli Ordini, Periodo 1988 - 2008 *Fonte: elaborazione Diomedea su dati Ordine degli Architetti*

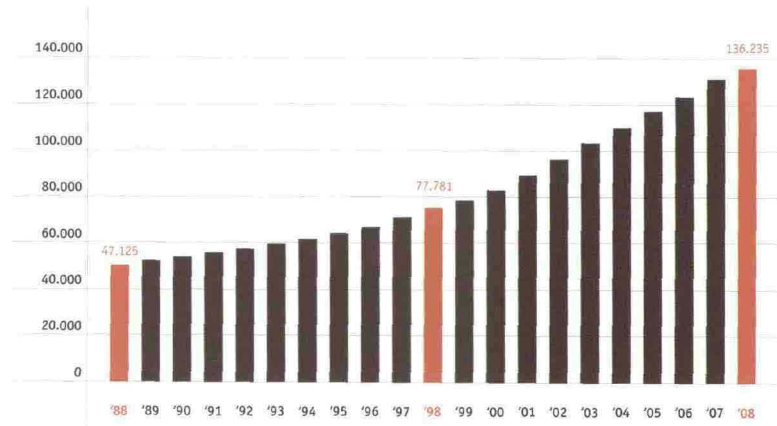
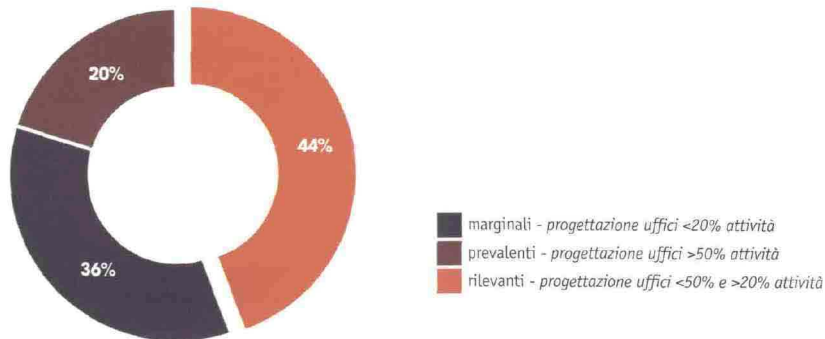


Figura 5 - Suddivisione tra tipologie di operatori della progettazione spazi ufficio. Liberi professionisti e studi di progettazione *Fonte: Area Studi Diomedea*



preparazione molto debole su tutte le tematiche tecniche che riguardano gli spazi di lavoro. La crescita del numero di architetti (negli ultimi dieci anni sono quasi raddoppiati da 77 mila nel 1998 a 136 mila nel 2008) (figura 4) non favorisce la specializzazione (figura 5) ma finisce per dequalificare il servizio nella ricerca della commessa a tutti i costi. Le altre figure della filiera (progettisti tecnici, space planners, rivenditori di impianti, rivenditori di mobili e pareti attrezzate ecc.) hanno scarsi incentivi a collaborare nel creare quella cultura tecnica che manca ai progettisti: spesso la loro competenza non è retribuita ed è anzi utilizzata per formulare una gara al ribasso nella fornitura dei prodotti. Avviene perciò che raramente il processo di collaborazione è virtuoso e sempre più spesso questi stessi fornitori finiscono per “regalare” la progettazione, mettendosi in competizione con l'architetto. Anche gli stessi meccanismi che hanno portato molte aziende a realizzare servizi contract non garantiscono una professionalizzazione dell'offerta: in molti casi of-

frirne il contract per le aziende di forniture è un meccanismo messo in atto al fine di garantirsi la commessa. In realtà l'offerta in contract è più un escamotage commerciale che non una vera competenza costruita nel tempo. La frammentazione della domanda (piccole e medie imprese sono le figure prevalenti anche nel mondo dei servizi) e la frammentazione e specializzazione dell'offerta finiscono, almeno in Italia, per essere una vera e propria barriera all'affermazione di una nuova cultura dello spazio ufficio. Eppure esiste, come recitava provocatoriamente un convegno promosso da Cosmit e Assufficio, un Italian Way dello spazio di lavoro così come per il buon vivere e il buon mangiare? Si possono conciliare la cultura e il gusto con l'efficienza e la produttività? La crescente esigenza di un compromesso tra funzionalità ed estetica, tra condivisione e lavoro autonomo, tra esigenze dell'azienda e quelle del lavoratore è il miglior viatico a questa idea che nasce poi dalla convinzione che sia oggi quanto mai essenziale una personalizzazione degli spazi, sia a livello di azienda sia a livello di lavoratore.

INVESTING IN THE OFFICE. HOW AND WHY

EXPERTS ON ORGANIZATION AND MANAGEMENT AGREE THAT "INVOLVING" WORKERS IN CORPORATE CHOICES CAN EFFECTIVELY BRING RETURNS. IN THE FUTURE, IN FACT, THE "DETAILS" WILL MAKE THE DIFFERENCE: ATTRACTING CREATIVE PEOPLE AND KEEPING INTELLIGENT MINDS AT WORK WILL BE KEY ELEMENTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE

The workplace and worker wellbeing: indispensable, but hard to achieve

How important is it to construct a comfortable workplace? Is it in the interest of companies to offer employees a place that facilitates concentration and interpersonal relations? The answer to these questions, on its own, is anything but simple: the passage from a product economy to a knowledge economy has made it much more complicated to measure the factors that have an influence on the production process. One thing is clear, though: the modern economy develops in spaces and contexts that are different from those of a few decades ago. Production, in a certain sense, has left the factory and entered offices, which have become the productive facilities par excellence. Nevertheless, the impact of the design of workspace has yet to be sufficiently understood by companies.

Designing a factory for a corporation is always the result of a process of formulation, paying attention to the production process and to aspects of logistics and external communications. It is clear that a bad design, one that doesn't function, can lead to higher costs and competitive disadvantages for companies.

But businesses do not devote the same kind of attention to the design of the office: it almost seems as if they concentrate more on machines than on people, on technology instead of the human resources that make it work. Insulation of a room where a server will be placed is an established practice: but correct climate control in an open space where dozens of people work is often considered less than essential by the very same corporate management. We are not thinking about the cases of excellence that fill the pages of architecture magazines; instead, what we have in mind are the thousands of average companies that have the resources, but not the culture to invest in workspace. It would suffice to consider the relationship between workspace and economic performance to understand that spending on the creation of a good working environment is not wasted, and can become a profitable investment for any company. (figure 1)

Workspace and its relationship with business performance

Experts on corporate organization and management agree that "involving" workers and informing them about corporate

choices can lead to effective positive returns; the so-called engagement can be a decisive factor for corporate performance. Making the people who work in a company feel like a part of it, taking care of them also through comfortable spaces that are suited to their needs, are elements that are becoming more and more crucial. In the future, in fact, the "details" will make the difference: attracting creative people and keeping intelligent minds working for the company will be true competitive advantages.

The research conducted by Diomedea for Assuffici (the Italian Association of Office Furniture Manufacturers) approaches this theme from a new perspective: the analysis concentrates on medium-sized Italian companies, limiting the number of multinationals often indicated as examples of organizations capable of promoting the wellbeing of workers. The objective of the research is to go beyond an approach composed of many case studies and to introduce cross-analysis of companies and sectors: for the first time, the study offers statistical correlation between corporate performance and investment in workspace, comparing a group of "investors" with the overall universe of companies. The sample of companies that invested (99 Italian firms) recorded growth of EBITDA in 2004-2008 equal to 29% with respect to the universe of businesses, which reported growth of just 1.6%, practically half as much (figure 2 and figure 3).

The interesting aspect is that the result does not change across different sectors, from service industries to manufacturing, small to large businesses, new economy to old economy: the benefits remain. Those who invest in workspace achieve better results than those who do not.

For example, it is commonly believed that such investment is an option only for large companies with major resources to invest, with more potential to exploit return on that expenditure. Yet investing in space does not only mean community spaces: it is not the presence of a gym or a cafeteria that will make the investment bear fruit. What is required is an understanding of corporate values, the production process, the characteristics of the workers. This approach is also supported by data: the sample of companies analyzed shows that corporate size is not a decisive variable. In the sample there are medium-small companies: more than one third had sales of less than 10 million euros, while 61% had sales lower than 50 million (fi-

gure 3 bis). The panel was constructed to limit the presence of very large companies (those with over 500 employees), so the percentage composition does not reflect that of the market.

Of course investment is proportional, but the size of the firm is not decisive for the space-performance relationship. The research proves that just the opposite is true: excluding the largest companies from the sample (with sales over 500 million euros), the economic performance differences with respect to the universe are accentuated. In practice, the "small size" sample had growth of added value equal to 64.4%, as opposed to 9.9% for the universe, or a much larger gap than that between the complete sample, including the largest companies, and the overall scenario.

Aesthetics and functional quality, specialized and generalist designers

If economic theory, organization experts and statistic proofs all agree on the role of the context and the workspace in determining business productivity, why is the good practice of investing in office space still so rare?

In part, the answer lies in a lack of business culture, influencing the choices of owners or management; but that is just one side of the coin. It is also true that most entrepreneurs think of their companies as projections of themselves, which explains investments made in factories, but cannot justify the lack of attention paid to modern places of production.

Even the supply side of workspace, what we might call the chain of production of office space, is not capable of underlining the differentiating factors between low-cost space and space of better quality. In Italy, for example, the pivot of the process of construction of the office (considering all the entrepreneurial realities, but especially the small and medium companies) remains the architect, who often has very little preparation regarding the technical themes of the workplace.

The other figures in the chain (technical designers, space planners, dealers of furnishings and equipped partitions, etc.) have few incentives to collaborate on the creation of the technical culture the designers are lacking: often their expertise is not rewarded, and it can even be utilized to create cost competition in the supply of products.