

# Progettare e sviluppare un workplace Cosa serve sapere?

a cura della **Redazione**

risponde

**Chiara Tagliaro**

Postdoctoral Research Fellow e Consultant, presso il Politecnico di Milano

**Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.**

*Prendersi cura del luogo di lavoro. Progettare, gestire e utilizzare lo spazio ufficio attraverso indicatori di prestazione*

di Chiara Tagliaro



Il termine inglese "workplace" rappresenta forse un contenuto più pregnante rispetto a equivalenti espressioni italiane come "luogo" o "spazio di lavoro"; collegare infatti il lavoro alla parola *place* evoca il senso di appartenenza di chi abita e vive in una porzione di spazio, fisico o virtuale, e rimanda quindi all'esperienza delle persone e al significato percepito nelle situazioni di lavoro.



Il libro di Chiara Tagliaro (*Prendersi cura del luogo di lavoro. Progettare, gestire e utilizzare lo spazio ufficio attraverso indicatori di prestazione*, FrancoAngeli, 2019) affronta organicamente un tema ancora poco trattato in Italia, il Workplace management, che appare destinato a crescere di importanza nel definire nuovi criteri per la progettazione degli edifici destinati ad attività lavorative, inserendosi anche nel dibattito sull'innovazione dell'organizzazione del lavoro.

L'autrice ha compiuto un ampio approfondimento della letteratura internazionale sull'argomento e una ricerca empirica basata su alcuni casi studio di aziende italiane di diversi settori, che ha compreso anche un'intensa interlocuzione (attraverso il metodo Delphi) con gli utilizzatori o i destinatari degli spazi destinati agli uffici. Il punto fondamentale di attenzione (la domanda di ricerca) ha riguardato "il problema di quali dati o informazioni dovrebbero essere tenuti sotto controllo nelle fasi della progettazione, della gestione e dell'uso del workplace di nuova generazione, affinché il suo funzionamento sia allineato alle esigenze di tutti i suoi differenti utenti".

Adottando un approccio umanistico e olistico, il luogo di lavoro è concepito come un essere vivente, che cambia e muta nel tempo a seconda di stimoli esterni e interni. Lo sforzo è quindi teso nell'intento di superare la prassi progettuale sinora dominante, che vede la preminenza accordata ai fattori di costo e all'ottica dei tecnici dell'edilizia e dell'arredamento, a scapito della prospettiva degli utenti e dei riflessi sulla funzionalità organizzativa.

La ricerca approfondisce quindi quali sono i dati fondamentali (e le rispettive fonti) per affrontare la progettazione (e la gestione) del Next generation workplace, come evolve il profilo degli utenti con le rispettive qualità ed esigenze, quali sono le diverse dimensioni del valore attribuibile agli uffici (economico, ambientale, sociale).

### MIGLIORARE LE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

Tra gli aspetti che emergono dai dati acquisiti, è rilevante segnalare l'attenzione rivolta alla relazione di potere tra i diversi gruppi di utenti e la conseguente raccomandazione di fondare l'attività progettuale sull'analisi delle esigenze di un gruppo diversificato, ma equilibrato di attori; nei casi di studio si è rilevato come una categoria spesso considerata marginale, quella dei 'collaboratori', abbia dimostrato "un sorprendente livello di coinvolgimento e familiarità" rispetto al tema della misurazione delle prestazioni del workplace.

L'analisi condotta offre così uno sviluppo analitico e dettagliato degli strumenti, e quindi degli indicatori, che si rivelano utili ai fini della misurazione e del monitoraggio delle prestazioni degli spazi di lavoro. Gli indicatori di questo tipo possono essere variamente classificati, considerando tra l'altro gli aspetti fisico-spaziali, economico-finanziari, organizzativi, sociali e percettivi.

Tra i risultati e i benefici attesi dall'adozione di un metodo di intervento così sistematico, esteso dalla fase di





progettazione a quella di gestione e revisione, posto non secondario è attribuito al miglioramento delle condizioni organizzative, della motivazione del personale e dello sviluppo professionale. Le tematiche della digitalizzazione, dello Smart working, del Corporate real estate management e della stessa Direzione del Personale, sono a evidenza confinanti e, per diversi aspetti, sovrapposte rispetto al Workplace management e possono tutte giovare di un approccio integrato con il coinvolgimento attivo di diversi stakeholder aziendali.

#### LA RISPOSTA DELL'AUTRICE

Il modo di lavorare del *knowledge worker* è arrivato a un punto di svolta, per il quale è necessario ripensare i modelli di gestione del tempo e dello spazio lavorativo. La recensione coglie che il senso di appartenenza al lavoro nasce e si materializza in termini esperienziali. La società odierna ci insegna a distinguere l'uomo dalla macchina proprio in virtù di quella dote speciale di sentire, percepire, assimilare in termini emotivi il mondo che ci circonda.

È importante ricordare che, oggi più che mai, il lavoro si svolge più che entro uno spazio, anche e soprattutto, entro un luogo che è particolarmente complesso, poiché generato dalla collimazione di interessi molteplici e diversi – non di rado contrastanti – e che merita per questo la definizione di *workplace*.

Per questo motivo, la mia ricerca ha voluto valorizzare il dialogo tra differenti attori presenti sul luogo di lavoro e ripristinare un equilibrio nei rapporti di forza tradizionali che, nel mondo della Pull economy si stanno inevitabilmente rovesciando. Non è semplice individuare i diversi stakeholder nell'ambito del luogo di lavoro.

Nel campo dell'ambiente costruito e del settore immobiliare, le parti interessate, gli attori, gli utenti finali, gli occupanti, i clienti tendono a essere menzionati in modo intercambiabile quando ci si riferisce a persone, gruppi e/o categorie che hanno una qualche relazione con gli edifici. Tuttavia, ciascuno di questi termini propone un'accezione leggermente diversa.

#### DISCIPLINE DIVERSE E PERSONE DIVERSE CREARE IL WORKPLACE IDEALE

Gli stakeholder abitualmente sono intesi come soggetti che detengono una posizione di potere nella filiera immobiliare, siano essi fornitori di prodotti edilizi e/o servizi immobiliari (dal lato dell'offerta), oppure proprietari o investitori (dal lato della domanda). Il termine 'utenti finali' sottolinea piuttosto la componente umana, rappresentando pertanto coloro che ricevono più passivamente beni o servizi e vengono generalmente immaginati come individui, persone, soggetti umani. Per 'occupanti' si intende, infine, coloro che ricevono beni o servizi in maniera più attiva e spesso vengono identificati con organizzazioni o entità più strutturate.



Tutti gli attori sopracitati, assieme a molti altri, partecipano al processo di creazione del luogo di lavoro nelle sue diverse fasi di sviluppo. Tuttavia, è molto raro che questi riescano a confrontarsi in merito alle rispettive aspettative, bisogni, necessità ed esperienze.

Al fine di creare una piattaforma di incontro, la ricerca ha proposto di adottare il significato più generale della parola "utente": "qualcuno che utilizza un prodotto, una macchina o un servizio" (English Oxford living dictionaries, 2018) e "una persona che usa o gestisce qualcosa" (Cambridge dictionary, 2018). Queste definizioni mirano ad abbracciare tutti coloro che sono in qualche modo legati agli edifici e, più specificamente, ai luoghi di lavoro, considerandoli in particolare nella loro componente relazionale con l'edificio-ufficio.

La cooperazione tra il Real estate center (Rec) del Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano e il Dipartimento di Design & Environmental Analysis della Cornell University (negli Stati Uniti), ha incoraggiato il connubio tra la dimensione dell'edificio e quella dell'uomo e ha reso possibile l'identificazione degli utenti più significativamente coinvolti nella creazione del luogo di lavoro.

Questi sono stati individuati in 10 categorie principali: proprietari, presidenti e amministratori delegati; direttori finanziari; corporate real estate manager; direttori delle risorse umane; facility manager; ingegneri e architetti

specializzati in *space planning*, manager dell'Information and Communication Technology; direttori di dipartimenti aziendali ingaggiati nello sviluppo del *core business*, impiegati; consulenti e collaboratori.

La ricerca ha consentito per la prima volta di chiamare allo stesso tavolo gruppi di lavoro misti, composti da tutti i sopracitati utenti. Questi si sono ripetutamente confrontati sulla qualità attesa del luogo di lavoro, in base ai rispettivi codici valoriali e alla rispettiva familiarità con i dati e le informazioni a loro disposizione sul *workplace*.

Di volta in volta sono emersi interessi di natura economico-finanziaria, ambientale e spaziale, ma anche sociale, umana e percettiva. Nonostante questi punti di vista possano sembrare stridenti, i molteplici incontri tra queste categorie di utenti hanno confermato la loro fondamentale complementarità. È stato possibile, non senza sforzo, sviluppare una discussione costruttiva sulle variabili utili a definire le strategie più appropriate per garantire la soddisfazione delle rispettive esigenze e interessi.

Ciò che emerge dalla ricerca, e che il volume mira a rappresentare, è la funzione chiave dell'integrazione su cui è necessario investire. Integrazione di discipline, di interessi, di fasi del ciclo di vita degli immobili, di dati, di persone con le loro diversità. L'applicazione di un atteggiamento olistico è l'unico approccio grazie al quale è possibile mettere insieme tutti questi elementi all'interno di uno strumento strategico che funziona non solo come somma rigorosa e sistematica delle parti, ma come moltiplicatore di esperienze.