

ERASMUS+ Strategic Partnership 2018-1-HU01-KA203-047744
“An Innovative Approach in Workplace Management Education”
2018-2020

Come viene gestito il workplace nelle aziende italiane?

Un sondaggio tra 47 workplace manager svela come viene gestito il workplace nelle aziende sul territorio italiano.

Gianandrea Ciaramella
Chiara Tagliaro
Alice Paola Pomé

Politecnico di Milano
Department of Architecture, Built Environment, and Construction Engineering
Real Estate Center

Un progetto congiunto di



POLITECNICO
MILANO 1863



Bauhaus-Universität
Weimar

Sommario

Premessa.....	3
1. Introduzione	4
2. Gestione dell'ambiente di lavoro	8
3. Strategie e interventi sul posto di lavoro.....	11
4. Misura delle prestazioni	15
5. Supportare le preferenze e le esigenze dei dipendenti	16
6. Tendenze	22
7. Conclusioni	26
Appendice: il sondaggio.....	28

Premessa

Le prospettive degli spazi di lavoro non possono essere analizzate se non guardando alle trasformazioni che avvengono nella società e nell'economia. Per questo, lo spazio assume un significato e un ruolo più complesso, sotto il nome di *workplace*. I workplace non sono più solo luoghi fisici, ma diventano uno strumento di creazione di valore per l'organizzazione. Conseguentemente, **la gestione degli spazi di lavoro, o *workplace management*, è un'attività chiave per l'affermazione dei principi aziendali e ha recentemente acquisito notevole complessità**. I responsabili devono, quindi, avere conoscenze trasversali e utilizzare un linguaggio comune per coordinare molteplici mansioni complementari.

Per indagare lo stato dell'arte del workplace management e identificarne le principali sfide, un gruppo di ricercatori di **cinque Paesi europei (Germania, Italia, Paesi Bassi, Russia e Ungheria)** ha avviato un progetto di ricerca all'interno del programma europeo *Erasmus+ Strategic Partnership* dove è stato elaborato un questionario da distribuire nelle maggiori organizzazioni dei Paesi coinvolti. L'obiettivo è quello di comprendere come i workplace manager operano, ossia come gestiscono gli spazi, i progetti e i bisogni dei dipendenti, quali tendenze vengono seguite e chi sono i principali responsabili che collaborano alla gestione degli spazi di lavoro di oggi e di domani.

Questa relazione descrive la situazione italiana, sulla base di un campione di 47 aziende, che sono state coinvolte in questa indagine tramite compilazione di form online e/o interviste telefoniche nel periodo tra dicembre 2019 e marzo 2020. Ai rispondenti sono state sottoposte **38 domande**, tutte obbligatorie, strutturate in **10 sezioni** che analizzano: l'organizzazione, gli immobili aziendali a uso ufficio, i dipendenti aziendali, la gestione dell'ambiente di lavoro, l'organizzazione del lavoro, degli spazi e dei servizi, le strategie dell'ambiente di lavoro, le misurazioni e la gestione delle prestazioni, la cultura, i valori e i cambiamenti dell'azienda, i bisogni e le preferenze dei dipendenti, nonché il design e la tecnologia dell'ambiente di lavoro.

Di seguito, le risposte vengono analizzate per *categorie tematiche* che non corrispondono direttamente alle diverse sezioni del questionario, ma ne riassumo i *key findings* in 7 capitoli:

1. Introduzione: Il campione,
2. Gestione dell'ambiente di lavoro,
3. Strategie e interventi sul luogo di lavoro,
4. Misura delle prestazioni,
5. Supporto alle preferenze e alle esigenze dei dipendenti,
6. Prospettive future e
7. Conclusioni.

Il gruppo di ricerca ha sviluppato poi un confronto tra i cinque Paesi, per delineare tendenze comuni e/o divergenti e fornire un quadro a livello europeo riguardante le strategie di workplace management.

1. Introduzione: il campione

L'obiettivo della ricerca è fotografare la situazione italiana in materia di workplace management: quale dipartimento si occupa della gestione dello spazio di lavoro? Quali strategie vengono adottate principalmente? Come sono coinvolti i dipendenti? Come si misurano le prestazioni dei progetti di workplace?

L'analisi condotta prende in esame aziende di diversi settori e di diverse dimensioni, operanti sia a scala nazionale sia multinazionale. Questo report analizza le risposte raccolte tramite un questionario compilato da 47 workplace manager operativi sul territorio italiano. Ciascun manager rappresenta un'azienda ed è stato chiamato a rispondere per quanto riguarda la/e sede/i da lui/lei gestita/e sul territorio italiano.

1.1 Azienda

Il campione delle 47 aziende può considerarsi rappresentativo del nostro Paese. Le aziende coinvolte, infatti, appartengono a **11 diversi settori di attività**, che ricoprono il 52% dei settori catalogati secondo la classificazione NACE Rev.2.

In particolare, il 32% (15 risposte) del campione appartiene al settore S – Altre attività di servizi, mentre il 19% (9 risposte) al settore C – Altre attività manifatturiere (Figura 01). Gli altri settori che compongono il campione italiano sono:

- D: Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata;
- G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli;
- H: Trasporto e magazzinaggio;
- I: Servizi di alloggio e ristorazione;
- J: Servizi di informazione e comunicazione;
- K: Attività finanziarie e assicurative;
- L: Attività immobiliari;
- M: Attività professionali, scientifiche e tecniche;
- Q: Sanità e assistenza sociale.

Inoltre, il campione comprende organizzazioni di diverse entità rispetto al **fatturato medio annuo** (Figura 02), anche se la maggior parte delle risposte (il 40% - 19 risposte) deriva da aziende con un ricavo superiore a 1 miliardo di €/annuo.

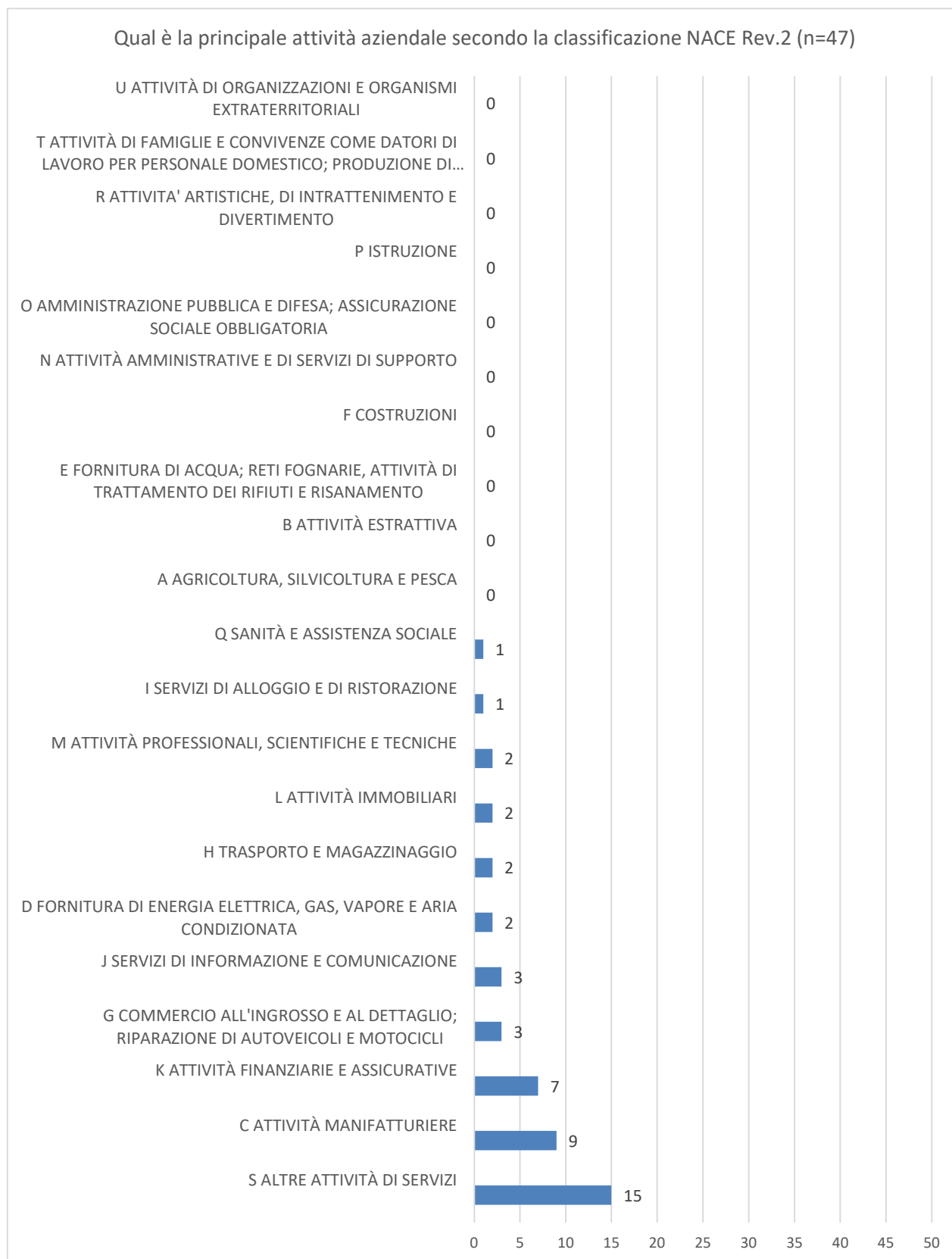


Figura 01 - Principale attività aziendale secondo la classificazione NACE Rev.2.

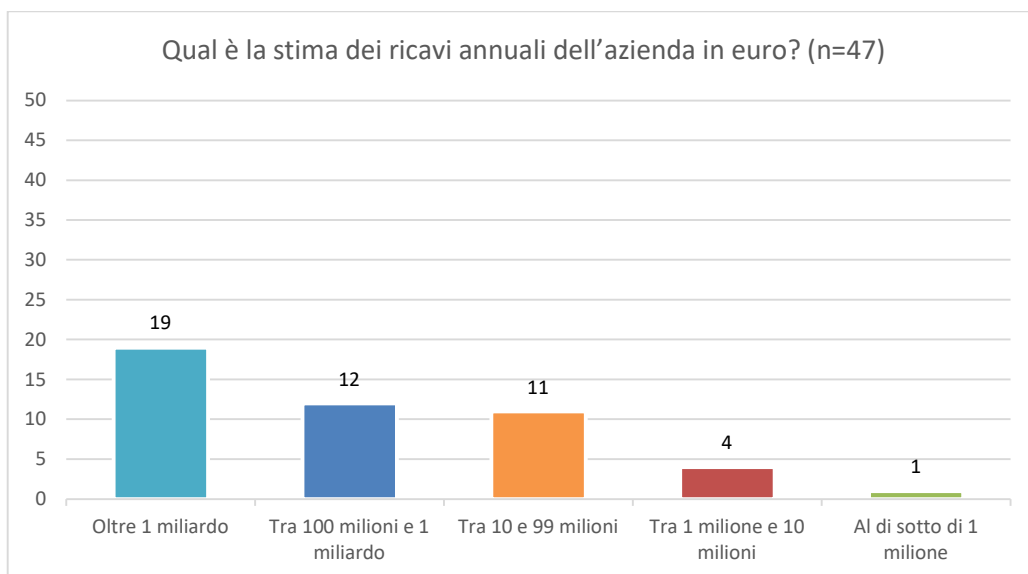


Figura 02 – Stima approssimativa dei ricavi annui in €

L'87% del campione italiano è rappresentato da una **grande impresa** (dimensione stimata sul numero di dipendenti a tempo pieno), con un numero di dipendenti maggiore di 250. Mentre, l'11% dei rispondenti rappresenta una media impresa e solo il 2% dei rispondenti fa parte di una piccola impresa, con meno di 50 dipendenti (Figura 03).

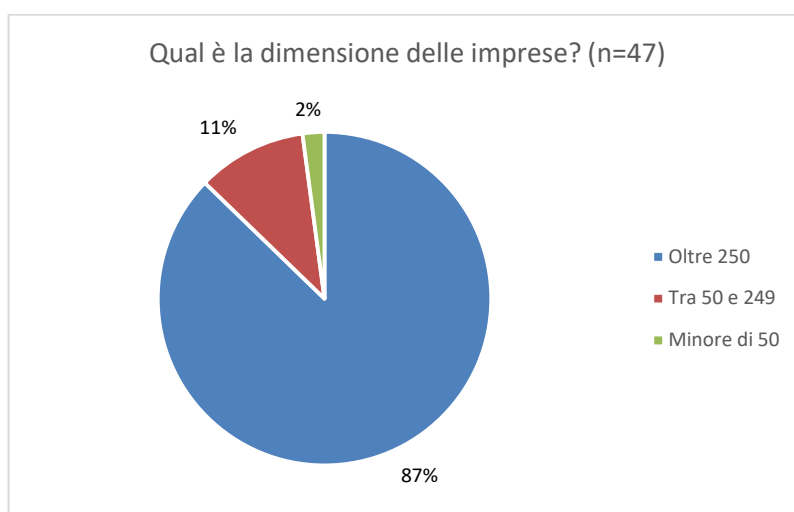


Figura 03 – Dimensione delle imprese stimata sul numero di dipendenti a tempo pieno

1.2 Popolazione aziendale

Il 62% (29/47) dei rispondenti dichiara che la maggior parte della propria popolazione aziendale (dal 50% all'81%) ha **età compresa tra 35 e 49 anni**. Una sola azienda (che si occupa di fornitura di servizi ad altre aziende) riporta di avere una popolazione molto giovane con il 70% dei dipendenti in età compresa tra 18 e 34 anni e solo il 5% di età superiore ai 50 anni. Mentre due aziende dichiarano che il 60% della propria popolazione ha età superiore ai 50 anni.

Il 69% (29/47) dei rispondenti riporta che la maggior parte della propria popolazione aziendale (dal 50% al 90%) è composta **principalmente da uomini**. In particolare, un'azienda (che si occupa di fornitura di corrente elettrica e gas) riporta che i propri dipendenti sono per il 90% uomini. Solo il 19% (9/47) afferma di avere aziende ben bilanciate in cui il rapporto percentuale tra uomini e donne varia dal 47% al 53%.

Infine, il 77% delle aziende dichiara di avere più dell'80% dei dipendenti con **contratto a tempo pieno/indeterminato**. Il 45% delle stesse aziende afferma di non avere in essere nessun contratto di lavoro freelance o a progetto. Rapporti di lavoro molto stabili e duraturi nel tempo sono tipici dell'ambito italiano, dove si registra un elevato numero di contratti a tempo indeterminato e una elevata anzianità aziendale dei dipendenti (ossia il tempo medio di durata di un rapporto di lavoro all'interno della stessa azienda).

1.3 Gli spazi di lavoro

I manager intervistati dichiarano per la maggior parte di gestire pochi edifici (53%), da un unico immobile a tre. Gli uffici utilizzati dal campione italiano sono principalmente o **di proprietà aziendale (42%) o affittati e serviti dalla azienda stessa (43%)**, escluse, però, le attività di manutenzione, che sono esternalizzate.

Il layout degli spazi ufficio è distribuito in modo diverso, presentando molte combinazioni di soluzioni tra uffici chiusi, open space, e Activity-Based Working (ABW)¹ con postazioni assegnate o non assegnate. Le sedi generalmente non hanno uffici chiusi, ma sono organizzati in spazi **open space**. Il 43% dei rispondenti dichiara che più del 55% del proprio spazio aziendale è organizzato in open space, mentre per il 15% addirittura dichiara una percentuale di distribuzione degli spazi in open space maggiore del 80%. Alternativamente, alcune aziende presentano un mix di postazioni in open space e postazioni organizzate secondo il principio dell'ABW. Solo un rispondente dichiara di avere la totalità degli spazi in modalità "activity-based". Di contro, il 60% dichiara di non avere spazi dedicati alla modalità "activity-based", bensì di avere per la maggior parte una distribuzione semplice in open space.

Questo ci porta a concludere che, anche se applicando soluzioni diverse, la distribuzione del layout degli spazi di lavoro da campione italiano risulta presentare uno spazio del tipo "open space".

¹ Strategia aziendale che offre ai dipendenti una ampia scelta di layout possibili e soluzioni spaziali, che possono essere scelti in base alle diverse attività lavorative svolte nella giornata (es. Attività di concentrazione o lavoro di gruppo).

2. Gestione dell'ambiente di lavoro

In generale, i principali responsabili dell'ambiente di lavoro sono **Real Estate e/o FM, IT, CEO/Direzione aziendale e HR**. Il 70% (33 aziende) dichiara che il dipartimento di Real Estate e/o Facility Management è il principale responsabile delle attività di gestione del workplace (Figura 04). Il 62% dei rispondenti, non a caso, lavora proprio nel dipartimento di Real Estate e/o Facility Management.

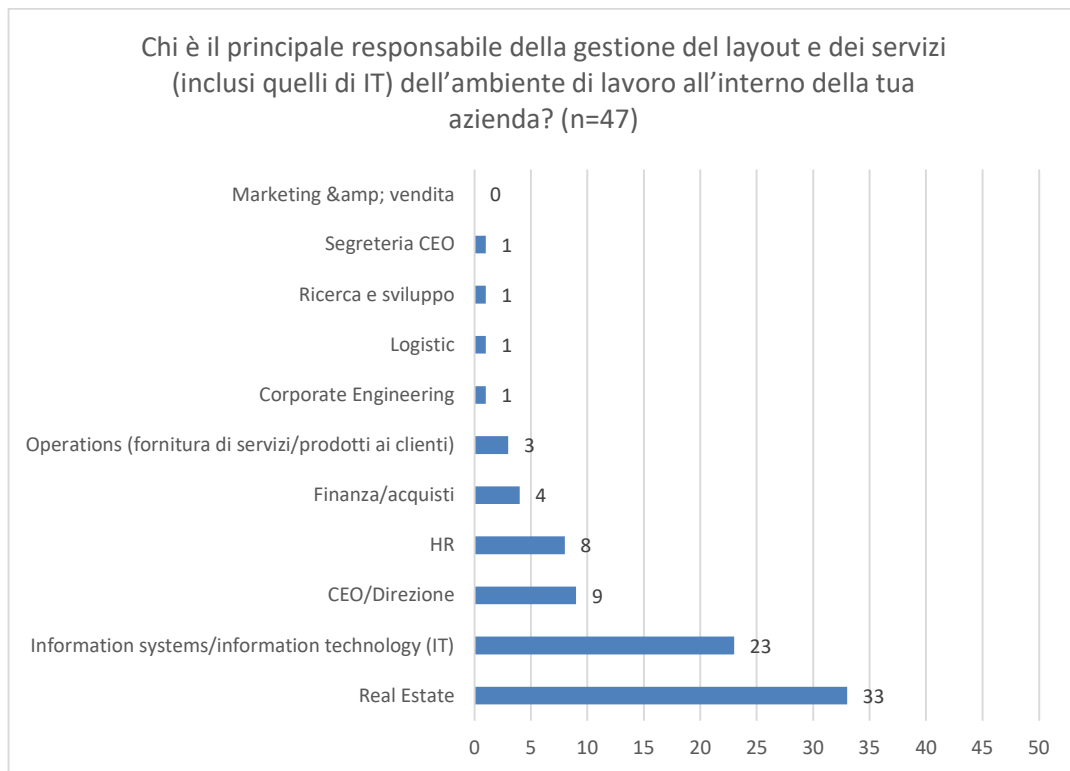


Figura 04 – Responsabile della gestione del layout e dei servizi dell'ambiente di lavoro

Tra coloro che lavorano nel dipartimento di Real Estate e/o Facility Management, il 39% (14 rispondenti) opera da solo nella gestione degli spazi di lavoro, mentre il 48% (16 rispondenti) dichiara di lavorare in collaborazione con Information systems/information technology (IT) e l'1% (3 aziende) con le Risorse Umane (HR). Ciò avvalorava il fatto che IT ed HR sono i principali dipartimenti coinvolti nei processi di workplace management. Al contrario, il dipartimento di Marketing e vendita non solo non risulta essere il responsabile per nessuna azienda intervistata (Figura 04) ma non viene nemmeno mai segnalato come collaboratore in progetti di workplace management.

Il 70% gestisce l'ambiente di lavoro come un'**attività interna all'azienda**, per la quale i fornitori esterni hanno solo un ruolo operativo. Di questi, il 57% collabora regolarmente con architetti, ingegneri e progettisti; mentre solo il 6% utilizza consulenti di strategia organizzativa o di change management.

Gli **incarichi di servizio** vengo affidati con diverse modalità. Il 43% preferisce stipulare contratti per forniture parzialmente esternalizzate tramite singoli contratti di servizio, di cui il 50% dichiara che anche in futuro utilizzerà la stessa tipologia di fornitura di contratti. Il restante 50% afferma di volere in futuro optare per soluzioni del tipo “Fornitura di servizi totalmente esternalizzata” oppure “Fornitura parzialmente esternalizzata tramite un gestore unico o un appaltatore (es. un general contractor)”. Per comprendere meglio le seguenti risposte, bisogna analizzarle insieme a quelle fornite sui servizi che vengono già esternalizzati. Infatti, le **attività già attualmente esternalizzate** (Figura 05) sono per la maggior parte quelle di **pulizia** (85% - 40 aziende) e quelle di **manutenzione** (72% - 34 aziende), insieme a quelle di **catering** (72% - 34 aziende) e di **sicurezza** (57% - 27 aziende). Di contro, alcuni servizi sono e rimarranno prettamente interni. Tra questi, non è pianificata nemmeno per il futuro l’esternalizzazione del property management e dei servizi di segreteria per oltre il 75% delle aziende (Figura 05). Molte aziende hanno al proprio interno questa struttura organizzativa e intendono mantenere invariato il modo in cui questi servizi vengono erogati. Per quanto riguarda le prospettive future, la **consulenza legata al workplace** è considerata per il 15% dei rispondenti come un servizio da esternalizzare nel prossimo futuro anche se la maggior parte dei rispondenti considera di mantenerla come una funzione interna all’azienda.

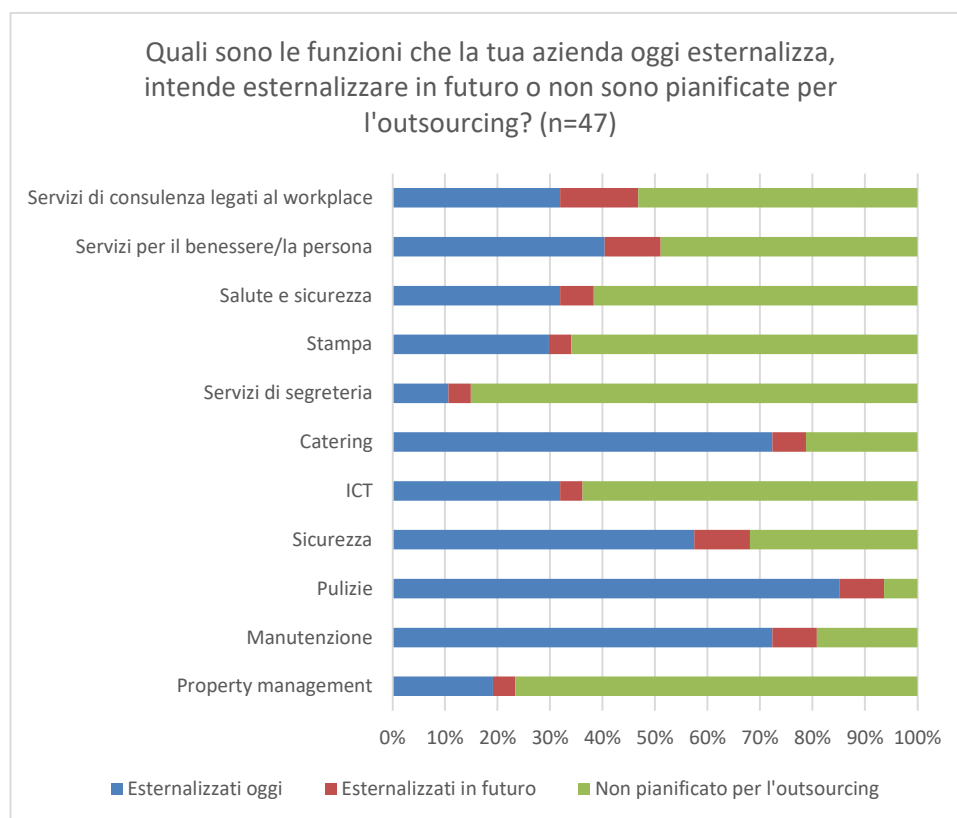


Figura 05 – Funzioni esternalizzate, pianificate per l’esternalizzazione in futuro o non pianificate per l’outsourcing

La modalità di lavoro dei dipendenti risulta differente fra la componente manageriale e quella di staff, valutata rispetto alla flessibilità di gestione dell’orario di lavoro, alla mobilità interna all’ufficio, alla possibilità di lavorare da casa (telelavoro) o in diversi luoghi (smart working).

Il 91,5% degli intervistati (43 aziende) dichiara, infatti, che un **orario flessibile di lavoro è accessibile solo dai manager aziendali**, mentre il 74% (35 aziende) dichiara che è accessibile anche dallo staff. Quando in ufficio, il personale tende a essere stanziale alla propria postazione. La **mobilità interna**, infatti, sembra poco frequente ed è adottato per lo più dallo staff. Per quanto riguarda la **possibilità di lavorare da casa**, il 78% dichiara che questa opzione è accessibile per lo staff e il 74% (35 aziende) per i manager. **Lavorare in luoghi diversi da casa (es. spazi di coworking e altro)** non è pratica molto diffusa, ma nel complesso sono i manager ad abbracciare questa modalità di lavoro più che lo staff (Figura 06).

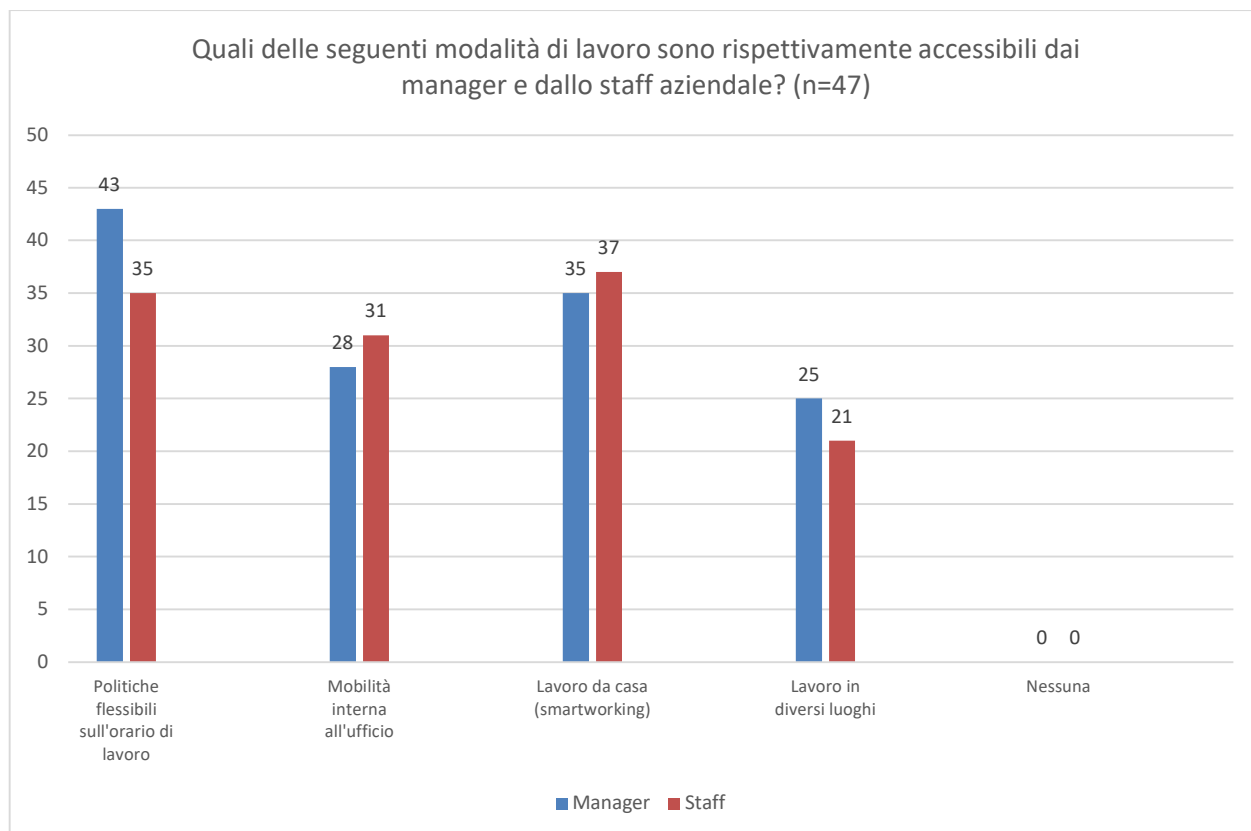


Figura 06 – Modalità di lavoro accessibili dai manager e/o dallo staff aziendale

3. Strategie e interventi sul luogo di lavoro

Il 53% degli intervistati (25 aziende) ha indicato che **“aumentare il benessere dei dipendenti”** è uno dei principali tre obiettivi inerenti alle iniziative sugli spazi di lavoro (Figura 07). L’aumento del benessere dei dipendenti risulta rilevante per il 47% dei rispondenti (22 aziende). Mentre, l’aumento della produttività di conseguenza al cambiamento del workplace risulta perseguita dal 36% (17 aziende). Tra coloro che indicano il benessere dei dipendenti come priorità, solo 14 aziende hanno selezionato anche **“aumentare la soddisfazione dei dipendenti”** e solo 11 **“aumentare la produttività dei dipendenti”**. È chiaro quindi che questi tre obiettivi vengono visti anche in maniera svincolata l’uno dall’altro.

La riduzione dei costi del workplace e l’aumento della sostenibilità risultano aspetti massimamente rilevanti, subito dopo il benessere delle persone. Il 45% (21 aziende) intraprende iniziative sugli spazi di lavoro con l’intento di aumentare la flessibilità (finanziaria, spaziale e funzionale) dell’azienda, mentre solo il 13% (7 aziende) indica obiettivo perseguibile attraverso strategie legate al workplace la promozione del marketing e delle vendite. Infine, l’aumento del potenziale valore di mercato del patrimonio immobiliare non risulta essere un principale obiettivo da perseguire attraverso iniziative legate al workplace. Tra coloro i quali hanno segnato questo obiettivo, tre aziende sono proprietarie dell’immobile e un rispondente è CEO dell’azienda stessa, aspetti che rappresentano certamente un disinteresse verso l’immobile ufficio come **“valore di scambio”**.

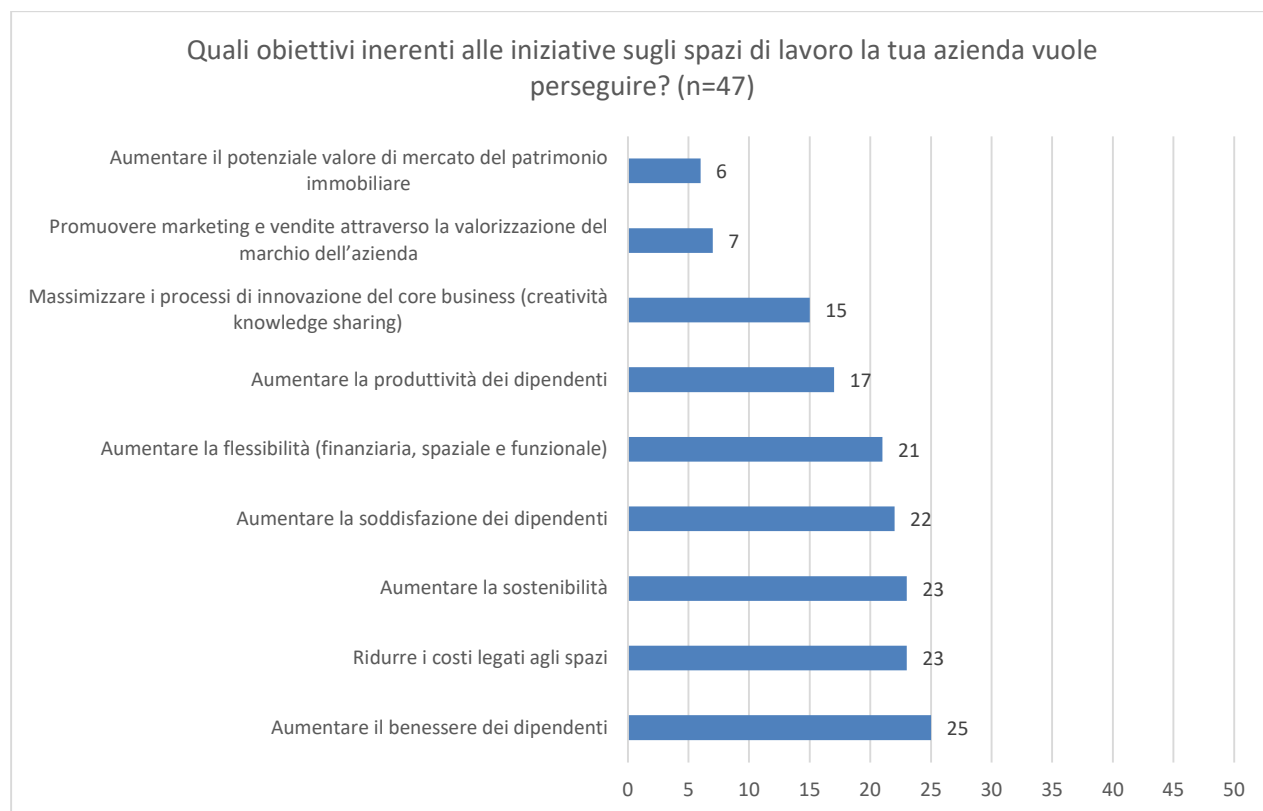


Figura 07 – Principali obiettivi perseguiti attraverso un intervento sugli spazi di lavoro

Il monitoraggio del perseguimento di questi obiettivi, nella maggior parte delle aziende, viene svolto attraverso questionari periodici. Una strategia comunemente adottata è quella di proporre **questionari inerenti alla soddisfazione dipendenti** rispetto soprattutto al comfort climatico interno dell'ambiente di lavoro. Inoltre, il numero di mq a persona e i relativi costi risultano sempre controllati. Anche l'indice di sostenibilità dell'edificio e l'emissione di CO₂ sono parametri che le aziende misurano. Solo due aziende su 47 dichiarano, invece, di non utilizzare alcun indicatore per monitorare il raggiungimento degli obiettivi relativi alle iniziative sugli spazi di lavoro.

Gli interventi sul workplace vengono eseguiti principalmente a livello locale. Infatti, il 32% delle aziende gestisce questi progetti a livello internazionale, il 26% nazionale e per il 36% (17 aziende) **il singolo ufficio pianifica e implementa le iniziative sui propri spazi** di lavoro. Tra le aziende che intervengono prevalentemente alla scala del singolo edificio troviamo non solo società di piccole dimensioni (il 47%), ma anche multinazionali (il 35%) con uffici in tutto il mondo. Se per le aziende minori è normale intervenire sugli spazi di lavoro a piccola scala, quella della loro unica sede, per le aziende di maggiori dimensioni questo può essere segno di una scarsa cultura in materia di workplace management e di un approccio frammentato volto alla risoluzione di problemi puntuali anziché inserito in un sistema di workplace strategy e policy di più ampio respiro. Non sorprende infatti che per gli interventi sul workplace solo il 29% (14 aziende) ricorra all'ausilio di sistemi di gestione della pianificazione e progettazione, come Project di Microsoft.²

Durante l'implementazione delle strategie inerenti al workplace, i workplace manager forniscono ai **consulenti incaricati, principalmente studi di progettazione**, numerosi dati, tra cui: le piante architettoniche dell'ufficio as-is (87% - 41 aziende), il budget disponibile (81% - 38 aziende), la numerosità del personale (74% - 35 aziende) e le tipologie di lavori/processi/compiti principali svolti dalla popolazione aziendale (59% - 28 aziende). Mentre, le aspettative di performance non vengono fornite molto spesso come dati iniziali alla progettazione. Infatti, solo lo 20 % (10 aziende) ha indicato di fornire un chiaro quadro in merito alle proprie aspettative sulle performance complessive dell'ambiente di lavoro (e del suo miglioramento) tramite indicatori chiave di prestazione (*Key Performance Indicator* – KPI) e solo lo 10% (4 aziende) dichiara di fornire ai consulenti una lista di aspettative sul miglioramento della performance dei dipendenti.

Non vengono solamente coinvolti partner esterni, ma, durante la pianificazione di nuove strategie di intervento sui workplace, i workplace manager coinvolgono anche i dipendenti. Il 57% (27 aziende) degli intervistati, infatti, organizza le **iniziative sugli spazi di lavoro come progetti pianificati e condivisi attraverso il coinvolgimento di tutti i dipartimenti interessati**. Durante la pianificazione delle trasformazioni vengono coinvolti alcuni gruppi di manager e parte dello staff (Figura 08). I manager sono coinvolti principalmente nel processo di brainstorming e in quello decisionale. Lo staff, invece, risulta coinvolto attraverso indagini qualitative riguardo a ciò che piace e non piace dello spazio attuale.

² I nostri dati non ci consentono di valutare se questo dipenda dalle dimensioni delle aziende intervistate e quindi dal numero totale di sedi presenti a livello globale oppure se sia legato a una scarsa professionalizzazione delle attività di workplace management.

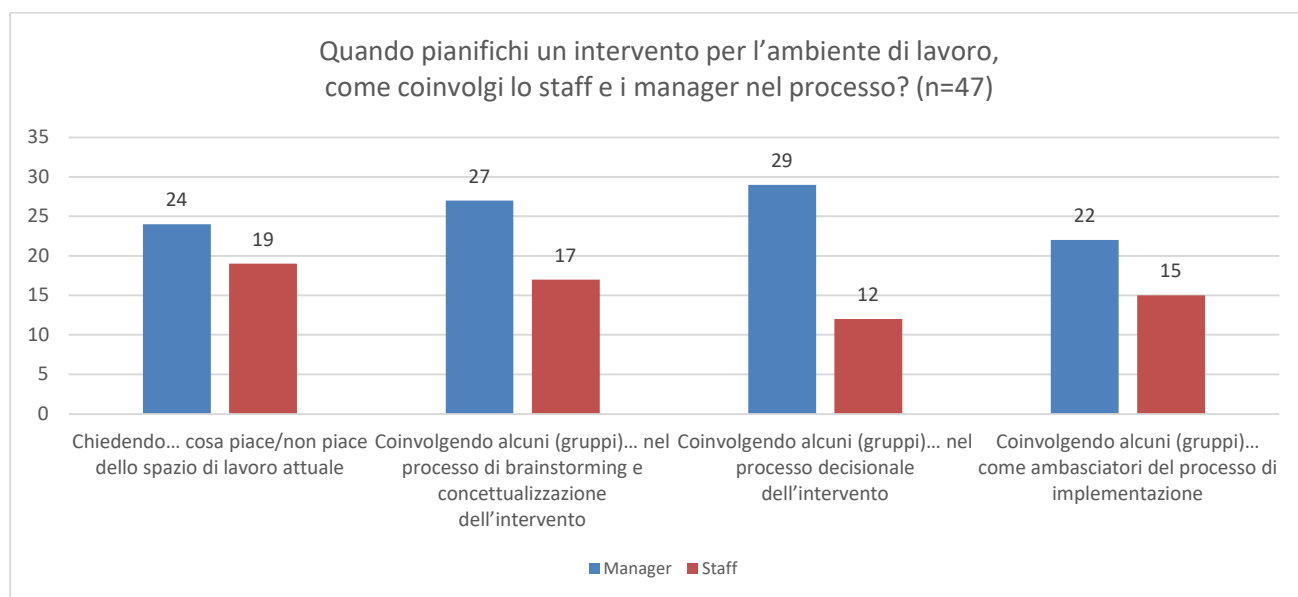


Figura 08 – Livello di coinvolgimento dello staff e dei manager in un intervento sull'ambiente di lavoro

Un caso particolare che deve essere spesso gestito dai workplace manager è il “churn”, cioè il cambiamento continuo del numero di dipendenti (Figura 09). Il 64% degli intervistati dichiara di riservare uno **spazio “di emergenza” apposito all'interno dell'edificio per far fronte al ricambio della popolazione aziendale**. In misura minore le aziende fanno ricorso a richieste di modifica del contratto di locazione in essere (16%) oppure bilanciano in maniera elastica le policy di telelavoro o smart working. Pochi (solo il 6%) si appoggia a spazi esterni, tra cui i coworking; nessuno ha accordi specifici con i proprietari dell'immobile (fornitore dello spazio) per un utilizzo flessibile dello spazio a disposizione.

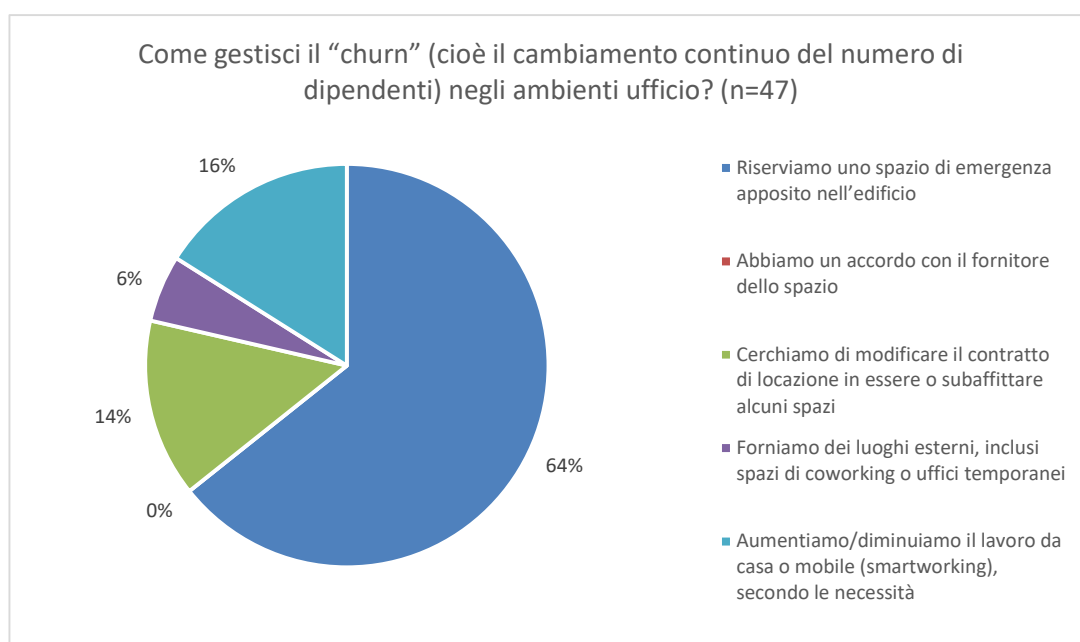


Figura 09 – Gestione del “churn”

4. Misura delle prestazioni

Le aziende intervistate misurano le prestazioni del workplace con modalità diverse. La maggior parte dei rispondenti (il 30% - 14 aziende) dichiara di **verificare le prestazioni solo in caso di cambiamenti importanti, quali un trasferimento di sede o una ristrutturazione significativa degli spazi**. Il 23% (11 aziende) effettua questa attività qualche volta con metodi informali e il 13% (6 aziende) mai. Quindi, il 66% (31 aziende) dei rispondenti non monitora le prestazioni dell'ambiente di lavoro in modo continuativo e costante (Figura 10).

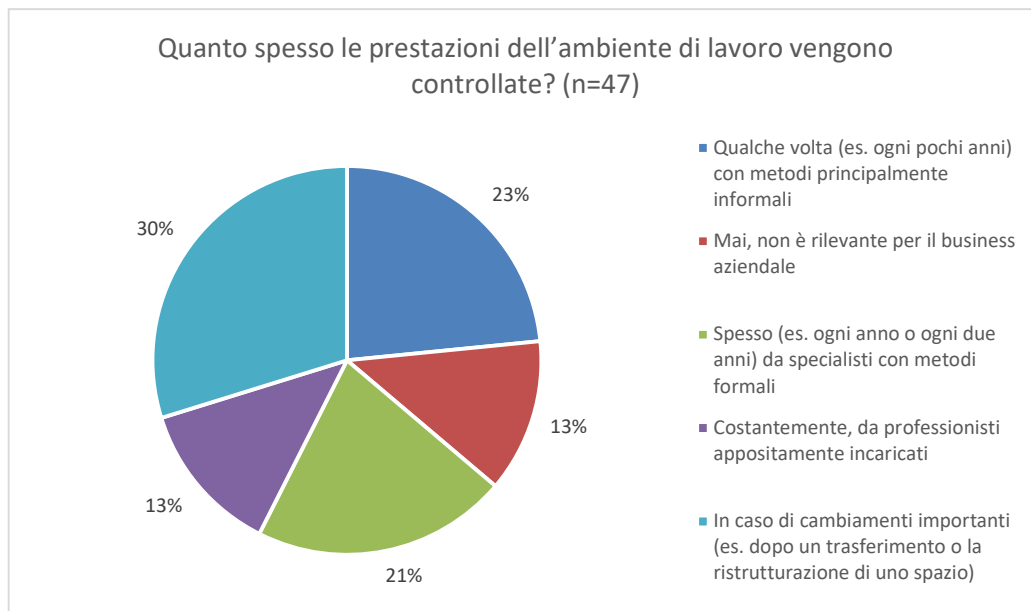


Figura 10 – Frequenza di misurazione delle prestazioni dell'ambiente di lavoro

Questa strategia incostante viene confermata dalle informazioni raccolte su quali indicatori di prestazione (KPI) vengono utilizzati per i monitoraggi delle prestazioni (Figura 11).

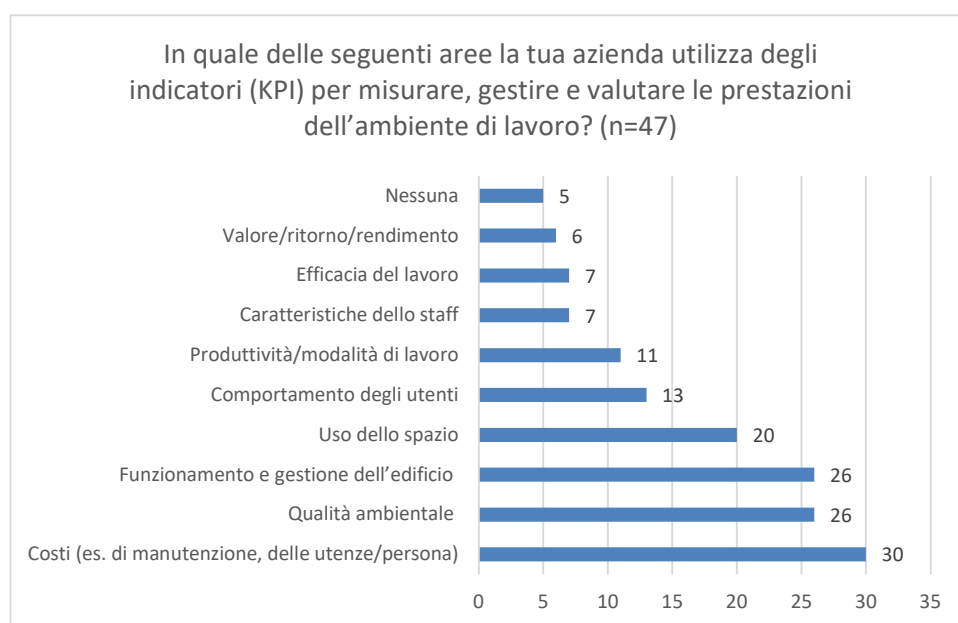


Figura 11 – Utilizzo di indicatori (KPI) per misurare, gestire e valutare le prestazioni dell'ambiente di lavoro

Il 10% (5 aziende) dichiara di non utilizzare nessun KPI. Chi ha risposto di utilizzare KPI, ha affermato di utilizzarli principalmente per monitorare i costi (es. quelli di manutenzione, delle utenze o legati alle persone), la qualità dell'ambiente (es. qualità e comfort per ventilazione/illuminazione/acustica) e il funzionamento e gestione dell'edificio (es. consumo di risorse ed esecuzione di servizi di facility management).

La scarsa applicazione di indicatori di prestazione che riflettano il comportamento degli utenti dello spazio o l'efficacia del lavoro dei dipendenti è in parziale contraddizione con quanto espresso nelle domande riguardo agli obiettivi degli interventi sugli spazi di lavoro, che invece sembrano incentrati sul benessere dei dipendenti e, anche se in misura minore, sulla loro soddisfazione e produttività.

5. Supporto alle preferenze e alle esigenze dei dipendenti

Il workplace manager, durante la fase di pianificazione e gestione del workplace, deve tenere in considerazione alcune esigenze dei dipendenti. Queste possono essere suddivise in tre macrocategorie: esigenze funzionali (tra cui ergonomia, prossimità con i collaboratori e concentrazione), esigenze fisiche (tra cui comfort climatico e comfort visivo) ed esigenze psicologiche (tra cui interazioni sociali, svago e autonomia).

Il 51% degli intervistati (24 aziende) ha selezionato **al primo posto per importanza la categoria delle esigenze funzionali**. La maggior parte degli intervistati ha poi elencato le esigenze fisiche al secondo posto, mentre il 72% (35 aziende) ha selezionato al terzo posto la categoria di esigenze psicologiche (Figura 12).

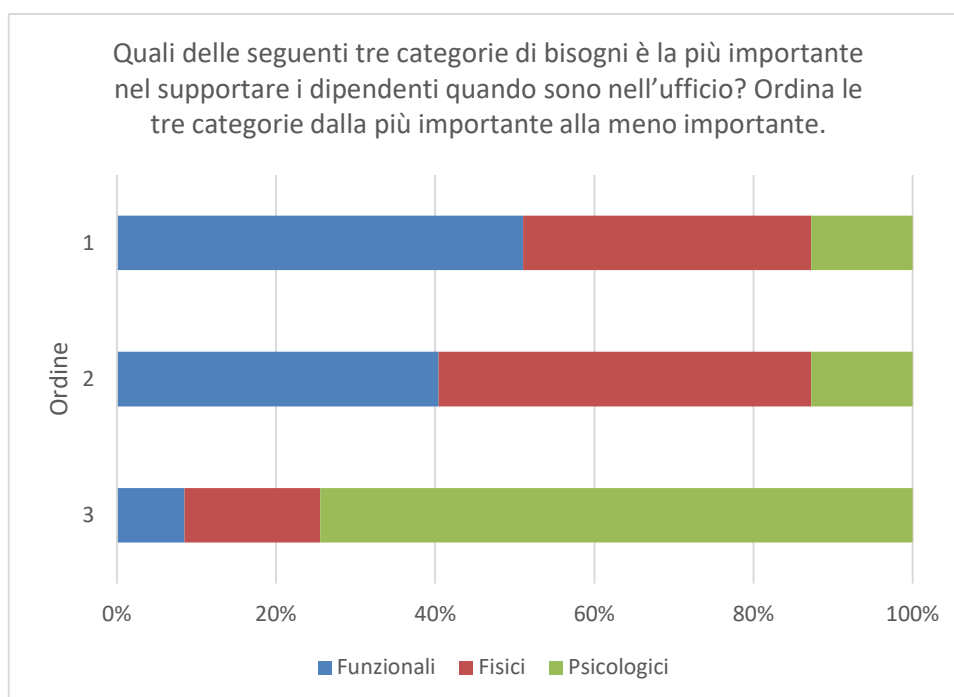


Figura 12 – Importanza dei bisogni primari delle persone

All'interno della macrocategoria di bisogni funzionali, il 28% (13 aziende) degli intervistati ha selezionato come bisogno principale la concentrazione, il 28% (13 aziende) la prossimità con i collaboratori e solo lo 2% (1 azienda) l'archivio (Figura 13). Interessante notare che il bisogno maggiormente selezionato è il "Comfort climato", indicato dal 57% (27 aziende). Questo è parte della categoria di bisogni fisici, che risulta al secondo posto, come grado di importanza. Inoltre, all'interno della categoria di bisogni psicologici, due sono i bisogni selezionati maggiormente: "Interazioni sociali" e "Privacy". Infine, nessun workplace manager ha selezionato "Espressione dello status", come bisogno principale per la categoria di bisogni psicologici.

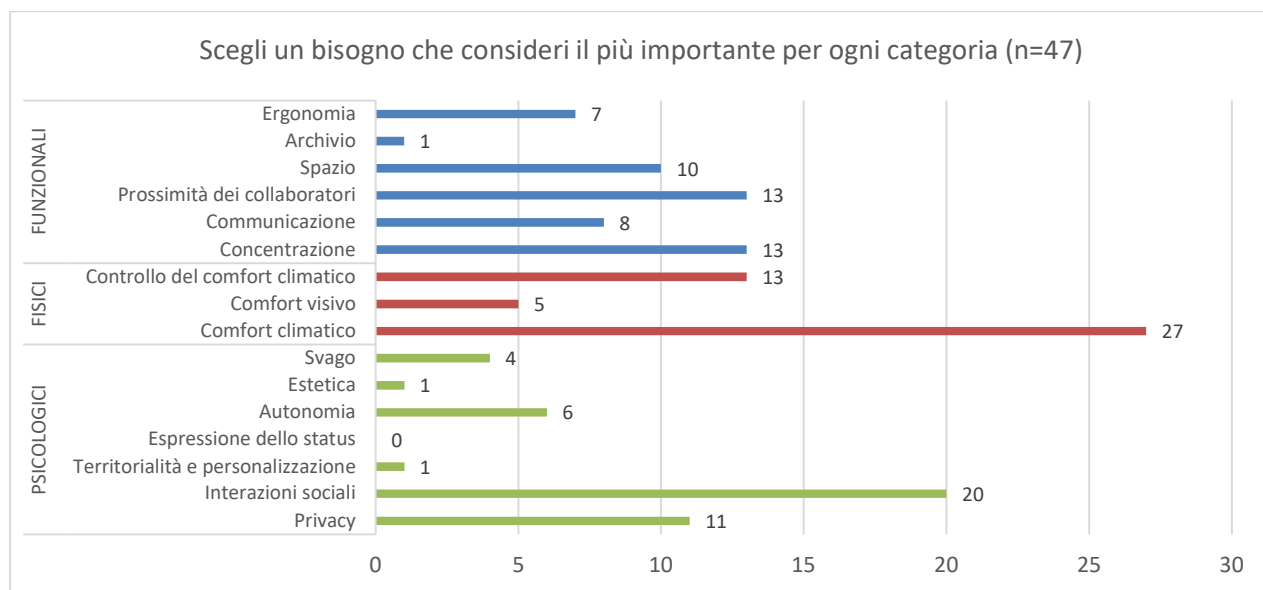


Figura 13 – Lista d bisogni ritenuti più importanti per ogni categoria

La cultura e i valori espressi dall'organizzazione dovrebbero presentare una coerenza con l'ambiente fisico di lavoro. **La maggior parte dei workplace manager ritiene che gli ambienti di lavoro attuali siano molto in linea (47% - 22 aziende) o addirittura totalmente in linea (19% - 9 aziende) con la cultura aziendale** (Figura 14). Solo due rispondenti dichiarano che il workplace non risulta non in linea con la cultura e i valori aziendali.

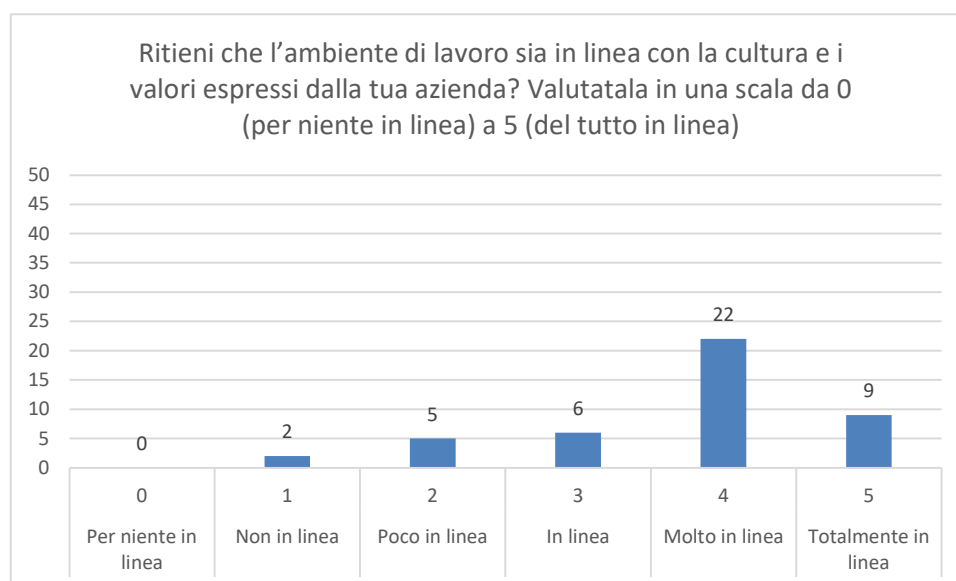


Figura 14 – Conformità dell'ambiente di lavoro con la cultura e i valori espressi dall'azienda

Le caratteristiche dell'ambiente di lavoro che meglio esprimono la cultura aziendale risultano principalmente tre, secondo i workplace manager intervistati. L'82% (39 aziende) ha indicato l'allestimento dello spazio (es. definizione del layout, scelta dei colori e dei materiali) e le scelte estetiche (es. scelta tra uno stile classico e uniforme o uno vivace e variegato). Il 64% (30 aziende) ha selezionato la logica nell'assegnazione delle postazioni di lavoro (es. in base alla gerarchia

oppure in base alle attività svolte). Infine, il 57% (27 aziende) ha selezionato la suddivisione tra numero di spazi confinati e chiusi e quello di postazioni condivise e aperte. La caratteristica meno selezionata è la varietà dell'ambiente di lavoro, per cui si intende la differenza tra standardizzazione e personalizzazione (Figura 15). Infine, nella sezione "altro" una sola azienda ha riportato "Servizi alle persone", per cui ha inteso uno spazio dedicato alla palestra, alle attività collettive e spazi beauty, come altamente caratterizzanti la cultura aziendale.

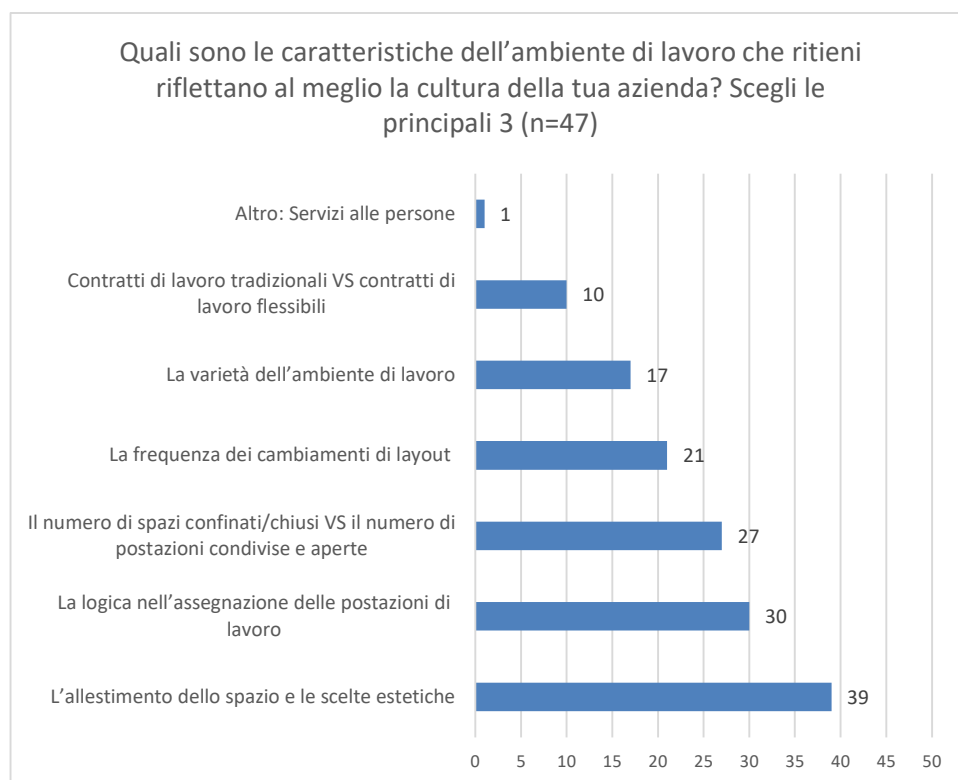


Figura 15 – Le caratteristiche dell'ambiente di lavoro che riflettano al meglio la cultura della aziendale

Nelle strategie di gestione del workplace, **i bisogni individuali dei dipendenti vengono considerati solo se vi sono delle necessità individuali essenziali** per il 40% del campione italiano (19 aziende), per esempio per motivi medici/di salute. Mentre, il 25% (12 aziende) dichiara di tenere in considerazione i bisogni e le preferenze dei lavoratori, ad esempio offrendo ai dipendenti la possibilità di scegliere diversi luoghi di lavoro che possono essere utilizzati durante la giornata (Figura 16).

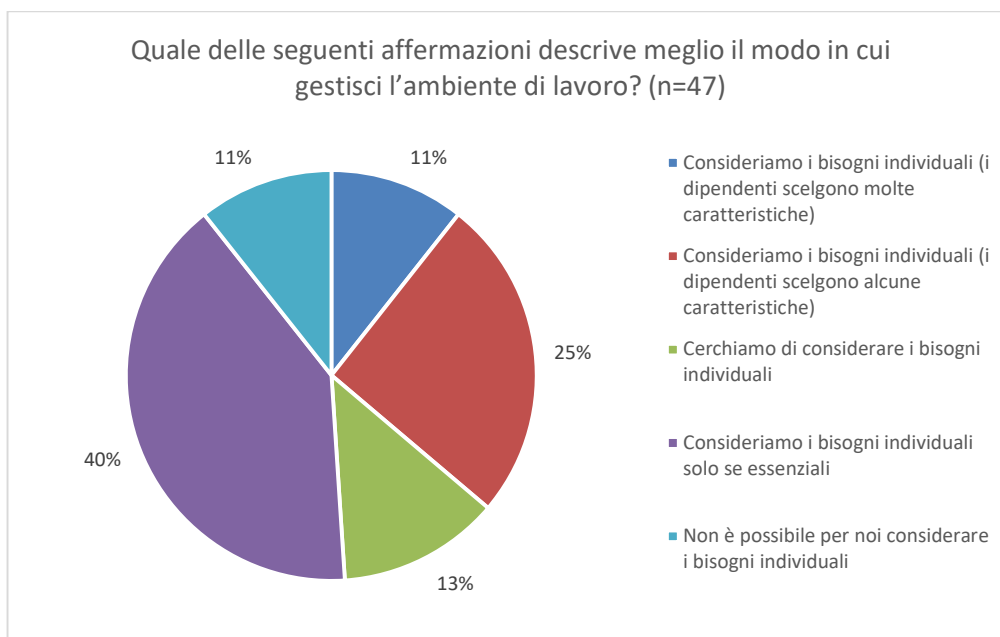


Figura 16 – Gestione dell'ambiente di lavoro secondo i bisogni individuali dei dipendenti

Riguardo alle **caratteristiche dell'ambiente di lavoro, emergono alcune chiare contraddizioni**. Il comfort termico, acustico ed ergonomico, la flessibilità dello spazio e la qualità dell'ambiente (il layout, il verde e i materiali) risultano essere tra le caratteristiche più menzionate sia come fattori di soddisfazione che di insoddisfazione. Questa incongruenza evidenzia la particolare importanza che queste caratteristiche rivestono per definire la qualità del workplace e il benessere dei dipendenti. Evidentemente, diverse aziende presentano livelli diversi di attenzione alla progettazione e manutenzione di queste caratteristiche, da cui deriva il fatto che alcune di esse sono insoddisfatte dalla prestazione di questi elementi, mentre altre sono molto soddisfatte. Nello specifico, tra i fattori sopracitati, il 32% (15 aziende) ha selezionato il comfort termico, acustico ed ergonomico come caratteristica più soddisfacente del proprio workplace, ma il 36% (17 aziende) come quella meno soddisfacente. Mentre il 17% (8 aziende) ha selezionato tra le caratteristiche più soddisfacenti la flessibilità dello spazio, circa l'1% (3 aziende) ha menzionato la stessa caratteristica come insoddisfacente.

Circa l'1% delle aziende ha menzionato la quantità di spazio per persona come caratteristica soddisfacente. Al contempo, come **caratteristica meno soddisfacente si trova la privacy**. Il 38% (18 aziende) ha riportato la privacy come caratteristica meno soddisfacente in assoluto. Questo potrebbe essere giustificato dal fatto che il 43% delle aziende riporta che i propri spazi sono organizzati per una percentuale cospicua della loro superficie (più del 55%) in open space (vedi sezione "1.3 Gli spazi di lavoro"). Se, infatti, questi spazi non sono controllati da sensori per la regolazione delle condizioni dell'ambiente interno e non sono supportate da spazi adeguati a svolgere attività di concentrazione, allora risulta comprensibile che la caratteristica meno soddisfacente del workplace ricada nel comfort termico e acustico e nella poca privacy.

Solo due aziende dichiarano che non vi sono criticità da riportare. Le stesse riportano come caratteristica più soddisfacente il comfort climatico e visivo e l'alta flessibilità dello spazio di lavoro.

6. Prospettive future

I workplace manager vedono la **“Digitalizzazione”** come uno dei megatrend che più **influenzeranno l’ambiente fisico di lavoro**, seguito da **“Sostenibilità”** e **“Salute e Benessere”** (Figura 17). Il 96% dei rispondenti, infatti, ha posto la Digitalizzazione tra i primi tre fattori con il riverbero più significativo, il 43% addirittura l’ha citato al primo posto. Altri fattori come **“Individualismo”**, **“Cambiamenti demografici”** e **“Globalizzazione”** risultano invece meno rilevanti.

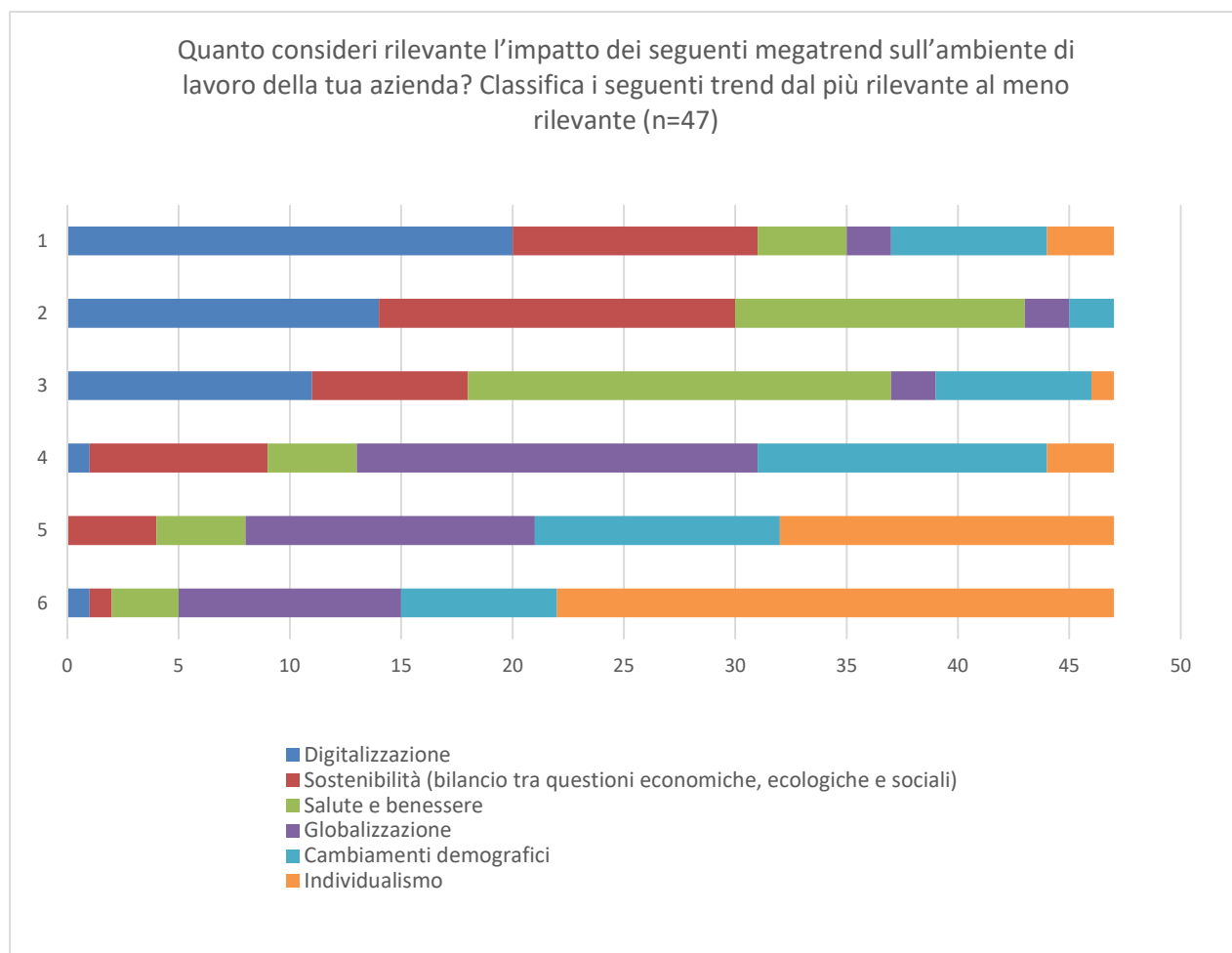


Figura 17 – Rilevanza di alcuni megatrend sull’ambiente di lavoro delle aziende in futuro

I workplace manager si sono espressi anche in materia di future direzioni che prenderà il workplace. Molti di loro sembrano concordare sul fatto che **il lavoro da casa diventerà sempre più abituale** (Figura 18) già nell’arco dei prossimi 5 anni. Infatti, l’83% degli intervistati ritiene che questo accada con buona probabilità oppure sicuramente (per il 32% - 15 aziende questa tendenza è sicuramente vera, per il 23% - 11 aziende è molto vera e per il 28% - 13 aziende è vera).³

³ Le risposte al questionario sono state raccolte fino al 27 marzo, quindi, i risultati di questa risposta non sono compromessi in misura troppo rilevante dall’emergenza sanitaria causata da Covid-19.

Tra le previsioni emerge anche che **il bisogno di spazio cambierà con maggiore frequenza e che il workplace si contrarrà poiché più persone lavoreranno fuori dall'ufficio**. Tuttavia, il 13% (6 aziende) valuta per niente probabile che le esigenze in termini di spazio saranno meglio riconosciute e soddisfatte a livello individuale, il 15% (7 aziende) molto poco probabile e il 13% (6 aziende) poco probabile.

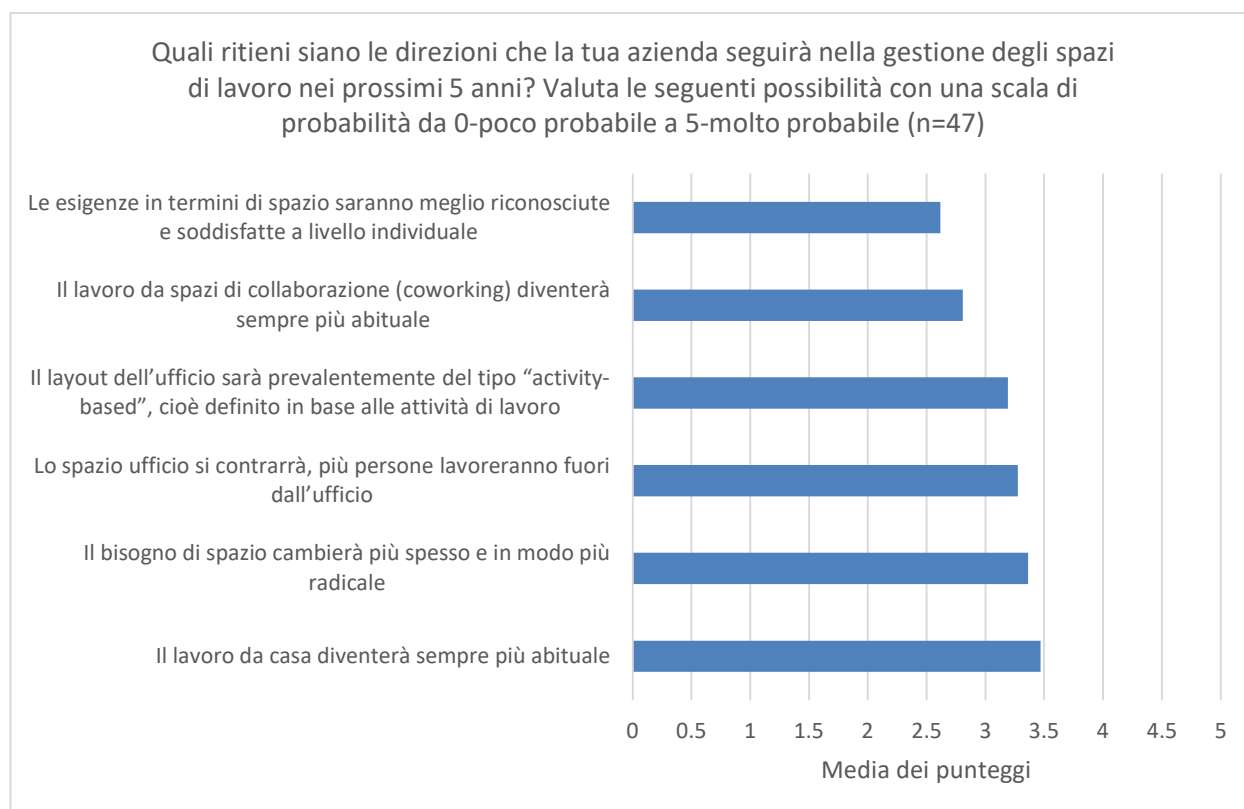


Figura 18 – Direzioni aziendali nella gestione degli spazi di lavoro nei prossimi 5 anni

Negli interventi di ristrutturazione del workplace, i workplace manager **opteranno in futuro, e optano già oggi, per soluzioni che riconfigurano lo spazio con meno spazi singoli ed uffici multipli e meno pareti fisse** (72% - 34 aziende). Allo stesso tempo, però, affermano necessario aggiungere elementi per l'assorbimento acustico (Figura 19).

Il risultato di quest'analisi è in linea con quanto emerso dal 43% degli intervistati che dichiara che più del 55% dello spazio è dedicato a open space (vedi sezione "1.3 Gli spazi di lavoro") e che le caratteristiche meno soddisfacenti del workplace sono il comfort termico, acustico ed ergonomico e la privacy (vedi sezione "5. Supportare le preferenze e le esigenze dei dipendenti").

Inoltre, il 60% (28 aziende) auspica più trasparenza degli spazi (es. più pareti vetrate), il 57% più sale riunioni piccole e il 55% (26 aziende) più ambienti per il lavoro di gruppo, mentre solo due aziende desiderano sale riunioni più grandi.

Quindi, **le aziende prediligono in generale spazi collaborativi e informali, rispetto a sale riunioni di grandi dimensioni**. Questo viene anche confermato dal 49% (23 aziende) che dichiara di necessitare di “Più aree di aggregazione/ricreative”. Infine, il 49% (23 aziende) dichiara di voler più "Strutture centralizzate (es. stampanti, armadietti...)" e "Attrezzature digitali e interattive (es. sedie auto-regolanti, schermi/proiettori touch)".

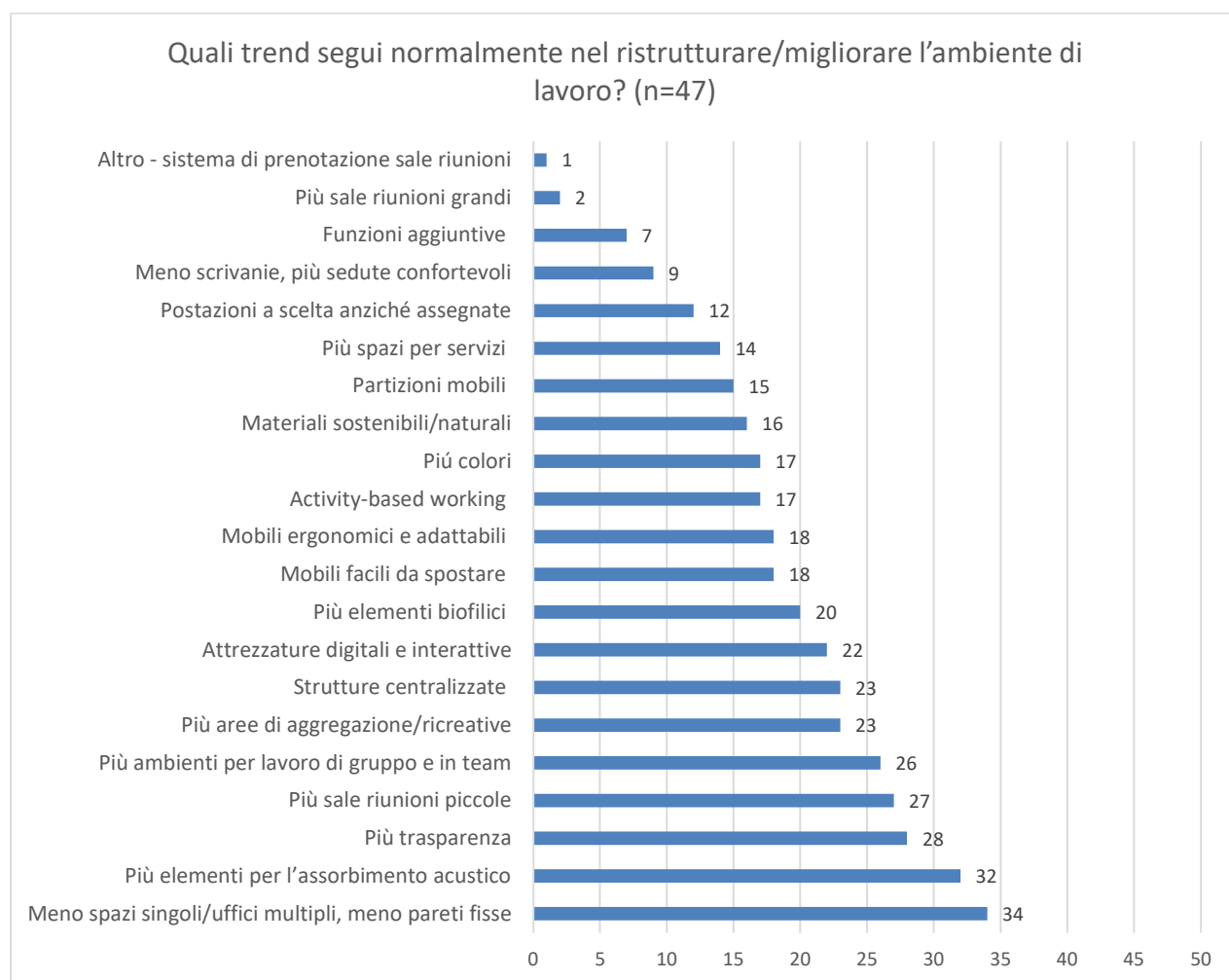


Figura 19 – Trend seguiti normalmente nel ristrutturare/migliorare l'ambiente di lavoro

In merito alle tecnologie adottate e/o in via di implementazione per migliorare l'ambiente di lavoro, il 74% (35 aziende) delle aziende dichiara di **investire in “Computer e telefoni per tutti”, “Strumenti per conferenze web su PC da remoto” e “Attrezzature e stanze per conferenze web e video”**. Il 72% (34 aziende) afferma di aver adottato o di essere in procinto di adottare **strumenti per “Prenotazioni degli spazi”**. Da queste affermazioni risulta l'importanza della connessione tra colleghi che si trovano in luoghi diversi e, quindi, devono poter collaborare virtualmente.

Basso, invece, risulta l'interesse per “Strumenti di realtà aumentata e virtuale”, “Bring your own device” e “App mobili per trovare i colleghi all'interno dell'edificio”. Un certo scetticismo, in particolare per le misure di “Bring your own device” e “App mobili per trovare i colleghi all'interno dell'edificio”, potrebbe essere causato da policy interne alle aziende in materia di privacy, come anche da indicazioni sindacali (Figura 20).

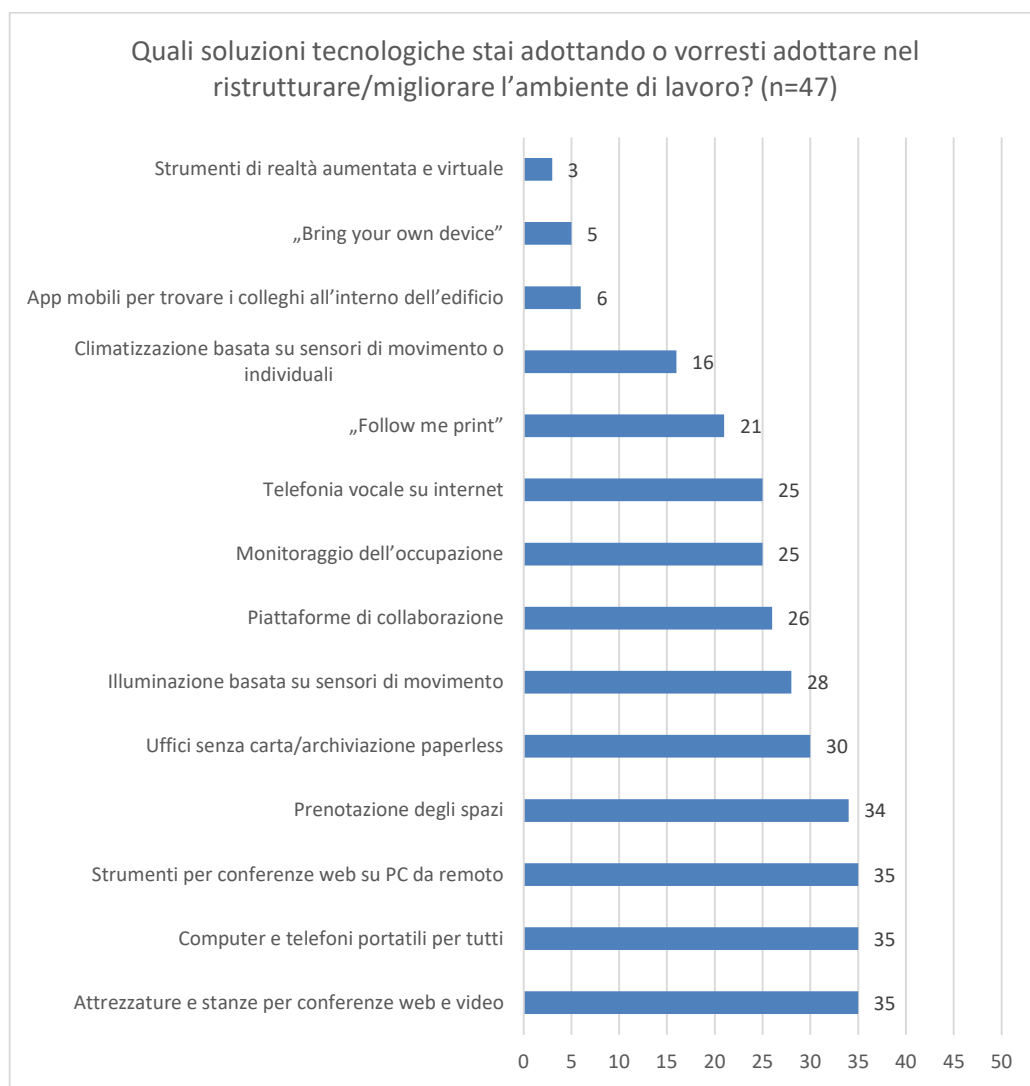


Figura 20 – Soluzioni tecnologiche da adottare nel ristrutturare/migliorare l'ambiente di lavoro

7. Conclusioni

I risultati discussi nei capitoli precedenti restituiscono un quadro generale del panorama italiano del workplace management, analizzando sia le strategie già adottate sia le tendenze per il prossimo futuro. Il campione italiano su cui è stata svolta l'indagine è rappresentativo poiché costituito da aziende appartenenti a diversi settori, di diversa entità rispetto al fatturato medio annuo e con numero di dipendenti vario.

Si evince che molte e diverse sono le strategie e le modalità di gestione del workplace adottate dai workplace manager intervistati, però si possono notare alcune linee comuni.

Un elemento comune è il **layout del workplace**. La soluzione open space è la più adottata nelle sedi italiane⁴. Questo comporta delle criticità che vengono evidenziate nella sezione dedicata alle caratteristiche meno soddisfacenti del workplace⁵, in cui si denota che il comfort termico e acustico e la privacy sono dei fattori fondamentali che, però, non risultano rispettati nella maggior parte dei casi studiati. Ciò che manca in questi workplace sono gli spazi di supporto che permetterebbero di condurre le attività di concentrazione e di collaborazione, migliorando il comfort acustico e la privacy.

In termini di **organizzazione del workplace management**, i workplace manager appartengono principalmente ai dipartimenti o di Real Estate e/o Facility Management o di Information System. Inoltre, i responsabili in primo luogo del workplace risultano essere, oltre ai dipartimenti sopra citati, anche la direzione generale e le Risorse Umane (HR). Nessuna azienda ha riportato di collaborare con la direzione di marketing e vendite. Ciò, tuttavia, sarebbe auspicabile considerando lo stretto contatto di questi reparti con il pubblico e i clienti, aspetto imprescindibile oggi per promuovere l'immagine aziendale verso l'esterno e utilizzarle come strumento per incrementare profittabilità e successo del business. Inoltre, un'altra linea comune sembra essere la modalità di gestione delle attività, poiché le attività risultano interne all'azienda e i fornitori hanno solo un ruolo operativo.

I workplace manager sembrano concordare sui principali **obiettivi** inerenti alle iniziative sui workplace⁶. L'analisi mostra con evidenza che gli obiettivi di interventi sul workplace puntano all'aumento del benessere, della soddisfazione e della produttività dei dipendenti. Quindi, sembra che i dipendenti siano il fulcro del cambiamento. In realtà, però, durante la pianificazione degli interventi lo staff viene coinvolto raramente e in alcuni casi vengono coinvolti solo i manager. Ancora più rilevante è il fatto che raramente venga verificato l'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati.

I workplace manager, invece, non sembrano concordare nelle modalità e nella frequenza della **misura delle prestazioni**⁷. In generale, la tendenza è di misurare le prestazioni solo occasionalmente tramite interventi "una tantum" e solo in caso di cambiamenti importanti, per esempio dopo una ristrutturazione. I metodi applicati per la misurazione dei dati di performance sono poi principalmente informali e non molte aziende affermano

⁴ Capitolo 1. Introduzione – 1.3 Gli spazi di lavoro

⁵ Capitolo 5. Supportare le preferenze e le esigenze dei dipendenti

⁶ Capitolo 3. Strategie e interventi sul posto di lavoro

⁷ Capitolo 4. Misura delle prestazioni

di utilizzare set formali di Key Performance Indicator (KPI) nella gestione delle attività legate al workplace management.

Infine, i workplace manager concordano nell'individuare come megatrend principale che impatta il workplace la digitalizzazione. Questo comporta che le direzioni che le aziende in futuro prenderanno comportano l'adattamento a nuove modalità di lavoro, incluso un incremento del lavoro da casa, che deve essere supportato da sistemi di connessione appropriati, e a modificare sempre più spesso lo spazio in funzione delle mutevoli esigenze dei propri dipendenti.

Appendice: il sondaggio

Di seguito si riporta il testo del questionario.



Gentile partecipante al sondaggio,

poiché negli ultimi decenni gli esseri umani sono passati dall'essere un "fattore di produzione" ad essere "capitale umano", i luoghi di lavoro (workplace) non sono più visti come semplici luoghi fisici, ma come una risorsa centrale per la creazione di valore delle organizzazioni. Questa evoluzione porta la gestione dei luoghi di lavoro sotto i riflettori, con una molteplicità di temi, tra cui: l'allineamento del design degli uffici con la strategia organizzativa, una maggiore attenzione nei confronti delle esigenze e preferenze dei dipendenti, una gestione efficiente degli spazi e dei relativi servizi, ecc. Questa crescente complessità richiede che i responsabili dei nuovi spazi ufficio abbiano una conoscenza completa dei luoghi di lavoro, dalla progettazione alla gestione e valutazione. Inoltre, tutte le parti interessate all'interno dell'organizzazione devono parlare un linguaggio comune per abbattere i tradizionali silos disciplinari.

A tal proposito, nel 2018 sei università europee hanno ricevuto finanziamenti dal programma ERASMUS + dell'Unione Europea per sviluppare insieme un corso di formazione completo sulla gestione del luogo di lavoro ed esplorare lo stato attuale del workplace in diversi Paesi attraverso un sondaggio ad hoc. Questo sondaggio aiuterà a perfezionare il nuovo corso proposto, che sarà disponibile a partire dal 2020, oltre a indicare le migliori pratiche e il potenziale di sviluppo per nuove ricerche e attività congiunte su temi simili.

Ti invitiamo quindi a compilare il seguente questionario, poiché riteniamo che l'esperienza della tua organizzazione possa resituirci informazioni significative sulla gestione del workplace.

Le risposte fornite sono confidenziali e anonime e verranno utilizzate solo in forma aggregata.

Il sondaggio è composto principalmente da domande a risposta multipla e il completamento dovrebbe richiedere circa 15 minuti. Questo modulo online resterà aperto fino al **30 aprile 2020**. Puoi salvare e sospendere la compilazione quando vuoi, per tornare in un secondo momento a completare le risposte mancanti.

Come segno del nostro apprezzamento per il tuo contributo, condivideremo con te i risultati della tua organizzazione evidenziando come si confronteranno con la media degli altri intervistati e ti inviteremo a partecipare al nostro corso online, una volta che sarà pronto.

Grazie per dedicarci il tuo prezioso tempo, le tue risposte sono davvero importanti.

Con il termine "ambiente di lavoro", intendiamo tutte le strutture, i processi, le persone e gli artefatti culturali che compongono il luogo di lavoro (workplace) e lo spazio di lavoro (workspace).

Ci sono 41 domande in questa indagine.
Questa indagine è anonima.

La registrazione delle risposte fornite all'indagine non è relativa a informazioni che consentano l'identificazione del partecipante, a meno che qualche domanda del questionario non la chieda esplicitamente.

Se è stato usato un codice partecipante per accedere a quest'indagine, questo codice non sarà registrato assieme alle risposte fornite. Il codice partecipante è gestito in un database diverso e viene aggiornato soltanto per indicare se è stata completata (o no) l'indagine. Non c'è nessun modo per abbinare i codici partecipante alle risposte all'indagine.

Informativa sulla privacy (Regolamento generale sulla protezione dei dati - General Data Protection Regulation (GDPR) / AVG)

(Questa domanda è obbligatoria)

Dichiaro di partecipare volontariamente a questo studio e di essere consapevole che in qualsiasi momento ho il diritto di abbandonare il sondaggio o di ritirare i miei dati senza la necessità di alcuna motivazione. Lo scopo e le finalità dello studio mi sono chiari. I dati da me forniti saranno elaborati in forma aggregata, analizzati e pubblicati per scopi scientifici ed educativi, come documenti di ricerca o programmi di insegnamento sulla gestione dell'ambiente di lavoro, nell'ambito del progetto ERASMUS+. Una volta completata la ricerca, i miei record individuali verranno eliminati dal team di ricerca. Tutti i dati saranno conservati in forma aggregata e anonima in un archivio universitario sicuro e crittografato e non saranno condivisi con terzi in nessun caso. Se i dati saranno comunque resi pubblici, tutte le informazioni personali eventualmente fornite verranno rese completamente anonime.

Per continuare occorre accettare la policy sulla privacy dell'indagine. ☒

Avanti

0%

I. Domande generali sull'organizzazione

*

1. Paese di residenza dell'intervistato

Scegliere solo una delle seguenti voci

Prego selezionare...

*

2. Principale attività aziendale secondo la classificazione NACE Rev.2.

Scegliere solo una delle seguenti voci

Prego selezionare...

*

3. Numero di impiegati a tempo pieno (FTE - Full Time Equivalent)

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Meno di 50: piccola impresa
- ☐ 50 - 249: media impresa
- ☐ Oltre 250: grande impresa

***4. Stima (approssimativa) dei ricavi annuali dell'azienda in euro**

Scegliere solo una delle seguenti voci

Prego selezionare...

Indietro

Avanti

10%

II. Immobili aziendali a uso ufficio

Nei casi in cui la società operi su più sedi, ti chiediamo di rispondere facendo riferimento solo allo spazio / edificio / ufficio o all'insieme di immobili che gestisci personalmente.

*5. Numero di edifici che stai gestendo

*

Stima dello spazio ufficio che stai gestendo - metri quadrati di Net Internal Area (NIA)

Per questo campo sono consentiti solo valori numerici.

*

7. Gli uffici che la mia azienda utilizza maggiormente sono...

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ di proprietà aziendale
- ☐ affittati e serviti (tranne le attività di manutenzione) dalla mia stessa azienda/dall'azienda che utilizza gli spazi
- ☐ affittati e serviti da terze parti

8. Distribuzione delle postazioni di lavoro rispetto a diverse soluzioni di layout

Il totale deve essere uguale a 100

Solo valori interi possono essere ammessi in questi campi.

% uffici chiusi singoli/multipli con postazioni assegnate

% scrivanie in open space con la maggior parte delle postazioni assegnate

% "activity-based" (layout basato sulle attività di lavoro) con postazioni assegnate

% "activity-based" (layout basato sulle attività di lavoro) con postazioni non assegnate (es. hotdesking, hoteling, ecc.)

Rimanenti: 100

Totale: 0

Indietro

Avanti

20%

III. Dipendenti aziendali (con compiti amministrativi o di ufficio)

9. Tipologia tipica di contratto dei lavoratori della tua azienda (fino a 100%)

❗ Il totale deve essere uguale a 100

💡 Solo valori interi possono essere ammessi in questi campi.

% dipendenti a tempo pieno % dipendenti part time % freelancer con contratti a progetto (senza stato di dipendente)

Rimanenti: 100

Totale: 0

10. Rapporto percentuale tra uomini e donne che lavorano nella tua azienda

❗ Il totale deve essere uguale a 100

💡 Solo valori interi possono essere ammessi in questi campi.

Uomini Donne

Rimanenti: 100

Totale: 0

11. Stima percentuale della distribuzione dei lavoratori per gruppi di età

❗ Il totale deve essere uguale a 100

💡 Solo valori interi possono essere ammessi in questi campi.

18-34 anni 35-49 anni più di 50 anni

Rimanenti: 100

Totale: 0

[Indietro](#)[Avanti](#)

39%

IV. Gestione dell'ambiente di lavoro

*12. Per quale dipartimento lavori?

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Real estate e/o facilities management
- ☐ Risorse umane
- ☐ Information systems/information technology (IT)
- ☐ Finanza/acquisti
- ☐ Operations (fornitura di servizi/prodotti ai clienti)
- ☐ CEO/Direzione esecutiva
- ☐ Ricerca e sviluppo
- ☐ Marketing e vendita
- ☐ Altro:

*13. Chi è responsabile in primo luogo della gestione del layout e dei servizi (inclusi quelli di IT) dell'ambiente di lavoro all'interno della tua azienda?

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Real estate e/o facilities management
- ☐ Risorse umane
- ☐ Information systems/information technology (IT)
- ☐ Finanza/acquisti
- ☐ Operations (fornitura di servizi/prodotti ai clienti)
- ☐ CEO/Direzione esecutiva
- ☐ Ricerca e sviluppo
- ☐ Marketing & vendita
- ☐ Altro:

*14. Con quali dei seguenti dipartimenti interni collabori regolarmente per la gestione dell'ambiente di lavoro?

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Real estate e/o facilities management
- ☐ Risorse umane
- ☐ Information systems/information technology (IT)
- ☐ Finanza/acquisti
- ☐ Operations (fornitura di servizi/prodotti ai clienti)
- ☐ CEO/Direzione esecutiva
- ☐ Ricerca e sviluppo
- ☐ Marketing & vendita
- ☐ Altro:

*15. Qual è/quali sono i più significativi partner esterni alla tua azienda con cui collabori regolarmente per la definizione dell'ambiente di lavoro?

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ È principalmente un compito interno all'azienda, fornitori esterni hanno solo un ruolo operativo
- ☐ Società di real estate o consulente immobiliare in rappresentanza dell'azienda come tenant
- ☐ Asset manager/proprietario dell'edificio che l'azienda occupa
- ☐ Fornitore/fornitori di servizi di facility
- ☐ Consulenti esterni per la gestione delle risorse umane
- ☐ Consulenti di strategia organizzativa/change management
- ☐ Architetti o interior designer dell'ufficio
- ☐ Società incaricate del project management
- ☐ Società di sviluppo immobiliare
- ☐ Società incaricare del fitout
- ☐ Altro:

Indietro

Avanti

40%

V. Organizzazione del lavoro, degli spazi e dei servizi

16. Quali delle seguenti modalità di lavoro sono rispettivamente accessibili dai manager e dallo staff aziendale?

	Manager	Staff
Politiche flessibili sull'orario di lavoro	☐	☐
Mobilità interna nell'ufficio	☐	☐
Lavoro da casa (smartworking)	☐	☐
Lavoro in diversi luoghi (escludendo la propria abitazione)	☐	☐
Nessuna delle sopracitate	☐	☐

🔗 Puoi selezionare più risposte in entrambe le colonne.

17. Quali sono le funzioni che la tua azienda oggi esternalizza o intende esternalizzare in futuro? Se le funzioni elencate non saranno esternalizzate nemmeno nel futuro, non spuntare nessuna casella.

	Property management	Manutenzione	Pulizie	Sicurezza	ICT	Catering (cibo)	Servizi di segreteria	Stampa	Salute e sicurezza	Servizi per il benessere/la persona (es. sport /yoga /massaggi ecc.)	Servizi di consulenza legati al workplace	Altri servizi
Esternalizzati oggi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esternalizzati in futuro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Non pianificato per l'outsourcing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*18. Come vengono forniti la maggior parte dei servizi aziendali legati agli spazi di lavoro? Scegli la risposta che meglio definisce la situazione odierna e la risposta che meglio identifica le prospettive per il futuro.

	Oggi	In futuro
Fornitura di servizi totalmente in-house	☐	☐
Fornitura parzialmente esternalizzata tramite singoli contratti di servizio	☐	☐
Fornitura parzialmente esternalizzata tramite contratti integrati o pacchetti di servizi	☐	☐
Fornitura parzialmente esternalizzata tramite un gestore unico o un appaltatore (es. un general contractor)	☐	☐
Fornitura di servizi totalmente esternalizzata	☐	☐

*19. Di solito gestisci la trasformazione dell'ambiente di lavoro come un progetto specifico (es. interventi di ristrutturazione, riallocazione degli spazi, nuovo layout degli uffici, nuove policy)?

🔗 Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Sì, è un progetto pianificato e condiviso che coinvolge tutti i dipartimenti interessati
- ☐ Sì, è un progetto pianificato, ma focalizzato solo su pochi dipartimenti più rilevanti e direttamente responsabili
- ☐ No, non è un progetto, ma una attività/task di pertinenza delle strutture di facility management o operative (fornitura di servizi/prodotti)

*20. Come gestisci il "churn" (cioè il cambiamento continuo del numero di dipendenti) negli ambienti ufficio?

🔗 Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Riserviamo uno spazio di emergenza apposito nell'edificio
- ☐ Abbiamo un accordo con il fornitore dello spazio
- ☐ Cerchiamo di modificare il contratto di locazione in essere o subaffittare alcuni spazi
- ☐ Forniamo dei luoghi esterni, inclusi spazi di coworking o uffici temporanei
- ☐ Aumentiamo/diminuiamo il lavoro da casa o mobile (smartworking), secondo le necessità

*21. Quali ritieni siano le direzioni che la tua azienda seguirà nella gestione degli spazi di lavoro nei prossimi 5 anni?

	0 - Sicuramente falso	1	2	3	4	5 - Totalmente vero
Il bisogno di spazio cambierà più spesso e in modo più radicale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il layout dell'ufficio sarà prevalentemente del tipo "activity-based", cioè definito in base alle attività di lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lo spazio ufficio si contrarrà, più persone lavoreranno fuori dall'ufficio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il lavoro da casa diventerà sempre più abituale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il lavoro da spazi di collaborazione (coworking) diventerà sempre più abituale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le esigenze in termini di spazio saranno meglio riconosciute e soddisfatte a livello individuale	☐	☐	☐	☐	☐	☐

50%

VI. Strategia dell'ambiente di lavoro

***22. Quanto consideri rilevante l'impatto dei seguenti megatrend sull'ambiente di lavoro della tua azienda? Classifica i seguenti trend dal più rilevante al meno rilevante.**

Fare doppio click oppure drag-and-drop degli elementi nella lista di sinistra per muoverli nella destra - L'elemento al primo posto in classifica deve trovarsi in alto nella lista di destra, mentre scendendo si arriva all'elemento all'ultimo posto in classifica.

Selezionare al massimo 6 risposte

Scelte effettuate

Cambiamenti demografici
Digitalizzazione
Individualismo
Salute e benessere
Sostenibilità (bilancio tra questioni economiche, ecologiche e sociali)
Globalizzazione

Classifica fornita

***23. Quali obiettivi inerenti alle iniziative sugli spazi di lavoro la tua azienda vuole perseguire? Scegli i principali 3.**

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

Selezionare almeno 3 risposte

- ☐ Ridurre i costi legati agli spazi
- ☐ Aumentare il potenziale valore di mercato del patrimonio immobiliare
- ☐ Aumentare la flessibilità (finanziaria, spaziale e funzionale)
- ☐ Aumentare la sostenibilità
- ☐ Massimizzare i processi di innovazione del core business (creatività knowledge sharing)
- ☐ Aumentare la soddisfazione dei dipendenti
- ☐ Aumentare la produttività dei dipendenti
- ☐ Aumentare il benessere dei dipendenti
- ☐ Promuovere marketing e vendite attraverso la valorizzazione del marchio dell'azienda
- ☐ Altro:

24. Elenca da 3 a 5 indicatori/misure usati dalla tua azienda per pianificare e tracciare il raggiungimento degli obiettivi inerenti alle iniziative sugli spazi di lavoro:

Compilare almeno 3 risposte

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

25. In che modo sono state create, pianificate, organizzate e/o implementate le iniziative sull'ambiente di lavoro?

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ ... localmente (ogni singolo ufficio/città)
- ☐ ... a livello regionale (diversi uffici nella regione)
- ☐ ... a livello nazionale (molti uffici nel Paese)
- ☐ ... a livello internazionale (molti uffici nel mondo)

26. Per pianificare, governare e supportare le iniziative legate all'ambiente di lavoro, utilizzi uno strumento di project management (es. MS project o simili)?

Se la risposta è no, lascia questo spazio bianco.

Indietro

Avanti

60%

VII. Misurazione e gestione delle prestazioni

***27. Quanto spesso le prestazioni dell'ambiente di lavoro vengono controllate?**

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Mai, non è rilevante per il business aziendale
- ☐ In caso di cambiamenti importanti (es. dopo un trasferimento o la ristrutturazione di uno spazio)
- ☐ Qualche volta (es. ogni pochi anni) con metodi principalmente informali
- ☐ Spesso (es. ogni anno o ogni due anni) da specialisti con metodi formali
- ☐ Costantemente, da professionisti appositamente incaricati

***28. In quale delle seguenti aree la tua azienda utilizza degli indicatori (KPI) per misurare, gestire e valutare le prestazioni dell'ambiente di lavoro?**

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Nessuna
- ☐ Qualità ambientale (es. qualità e comfort per ventilazione/illuminazione/acustica)
- ☐ Funzionamento e gestione dell'edificio (es. consumo di risorse, esecuzione di servizi di facility management)
- ☐ Uso dello spazio (es. utilizzo delle postazioni, delle sale riunioni, ecc.)
- ☐ Efficacia del lavoro (es. ripartizione delle entrate, rispetto delle scadenze)
- ☐ Costi (es. di manutenzione, delle utenze/persona)
- ☐ Valore/ritorno/rendimento (es. ritorno dell'investimento/valore economico aggiunto)
- ☐ Produttività/modalità di lavoro (es. produttività dei dipendenti, esperienza degli utenti nell'ambiente di lavoro)
- ☐ Comportamento degli utenti (es. livello coinvolgimento dei dipendenti, percezione dell'immagine aziendale da parte dei clienti)
- ☐ Caratteristiche dello staff (es. modalità di trasporto verso il lavoro, multiculturalità)
- ☐ Altro:

Indietro

Avanti

60%

IX. Bisogni e preferenze dei dipendenti

***32. Quali delle seguenti tre categorie di bisogni è la più importante nel supportare i dipendenti quando sono nell'ufficio? Ordina le tre categorie dalla più importante alla meno importante.**

Fare doppio click oppure drag-and-drop degli elementi nella lista di sinistra per muoverli nella destra. L'elemento al primo posto in classifica deve trovarsi in alto nella lista di destra, mentre scendendo si arriva all'elemento all'ultimo posto in classifica.

Selezionare al massimo 3 risposte.

Scelte effettuate

Bisogni fisici (Comfort climatico, Comfort visivo, Controllo del comfort climatico)

Bisogni funzionali (Concentrazione, Comunicazione, Prossimità dei collaboratori, Spazio, Archivio, Ergonomia)

Bisogni psicologici (Privacy, Interazioni sociali, Territorialità e personalizzazione, Espressione dello status, Autonomia, Estetica, Svago)

Classifica fornita

33. Poi, scegli un bisogno che consideri il più importante per ogni categoria.

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

Selezionare al massimo 3 risposte

☐ Comfort climatico

☐ Comfort visivo

☐ Controllo del comfort climatico

☐ Concentrazione

☐ Comunicazione

☐ Prossimità dei collaboratori

☐ Spazio

☐ Archivio

☐ Ergonomia

☐ Privacy

☐ Interazioni sociali

☐ Territorialità e personalizzazione

☐ Espressione dello status

☐ Autonomia

☐ Estetica

☐ Svago

34. Alcune caratteristiche degli ambienti di lavoro rendono i dipendenti più soddisfatti, mentre altre possono creare insoddisfazione.

Quale è la caratteristica più soddisfacente dell'ambiente fisico di lavoro della tua azienda?

Quale è la caratteristica più insoddisfacente dell'ambiente fisico di lavoro della tua azienda?

35. Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il modo in cui gestisci l'ambiente di lavoro?

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Non è possibile per noi tenere in considerazione le necessità e preferenze individuali
- ☐ Teniamo in considerazione le necessità individuali solo se essenziali, per esempio per motivi medici/di salute
- ☐ Cerchiamo di tenere in considerazione le necessità e le preferenze individuali, offrendo ai dipendenti la possibilità di scegliere alcune caratteristiche del proprio spazio di lavoro (es. la tipologia di sedia)
- ☐ Consideriamo i bisogni e le preferenze individuali, offrendo ai dipendenti la possibilità di scegliere diversi luoghi di lavoro che possono usare durante la giornata (es. activity-based working, orario di lavoro flessibile)
- ☐ Consideriamo i bisogni e le preferenze individuali, permettendo ai dipendenti di scegliere molte caratteristiche del proprio spazio di lavoro (es. luogo di lavoro, attrezzature, orario, ecc.)

Indietro

Avanti

100%

X. Design e tecnologia dell'ambiente di lavoro

***36. Quali dati/informazioni hai fornito all'inizio del processo di design o ingegneri e progettisti per cambiare l'ambiente di lavoro?**

☑ Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Pianta architettoniche dell'ufficio As-is
- ☐ Il budget disponibile (denaro)
- ☐ Gli standard dello spazio (es. mq per ruolo funzionale/gerarchico)
- ☐ La numerosità del personale per divisione/dipartimento
- ☐ Le tipologie di lavoro/compti principali/processi svolti
- ☐ Bisogni e preferenze dei dipendenti riguardo allo spazio di lavoro
- ☐ La descrizione del core business aziendale e del processi di creazione di valore
- ☐ I valori aziendali
- ☐ La descrizione dell'immagine e del brand aziendale e il vantaggio strategico nel mercato
- ☐ Le aspettative nella performance dei dipendenti
- ☐ Le aspettative nella performance dell'ambiente di lavoro nel complesso (e del suo miglioramento) tramite indicatori chiave di prestazione (KPI)
- ☐ Altro:

***37. Quali trend segui normalmente nel ristrutturare/migliorare l'ambiente di lavoro? Layout e organizzazione dello spazio (in blu), Componenti e materiali (in arancione), Arredi e accessori (in nero)**

☑ Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Meno spazi singoli/uffici multipli, meno pareti fisse
- ☐ Strutture centralizzate (es. stampanti, armadietti...)
- ☐ Materiali sostenibili/naturali
- ☐ Più ambienti per lavoro di gruppo e in team
- ☐ Funzioni aggiuntive (es. stanza per il riposo, cura dei bambini, stanze per i cani...)
- ☐ Partizioni mobili (es. pareti scorrevoli, pannelli, tende)
- ☐ Più sale riunioni piccole
- ☐ Più spazi per servizi (es. bagni, spogliatoi con doccia, cucina...)
- ☐ Meno scrivanie, più sedute confortevoli (es. divani, poltrone)
- ☐ Più sale riunioni grandi
- ☐ Più aree di aggregazione/ricreative
- ☐ Più trasparenza (es. pareti di vetro)
- ☐ Mobili facili da spostare (più flessibili, es. con ruote)
- ☐ Activity-based working (spazio assegnato in base alle attività, non all'individuo)
- ☐ Più elementi per l'assorbimento acustico
- ☐ Mobili ergonomici e adattabili (es. scrivanie per stare in piedi/sedute-palla)
- ☐ Postazioni a scelta anziché assegnate
- ☐ Più colori
- ☐ Attrezzature digitali e interattive (es. sedie auto-regolanti, schermi/proiettori touch)
- ☐ Più elementi biofilici (es. piante, motivi botanici, forme curve)
- ☐ Altro:

***38. Quali soluzioni tecnologiche stai adottando o vorresti adottare nel ristrutturare/migliorare l'ambiente di lavoro?**

- Edifici smart

- Information technology

- Collaborazione virtuale/web?

☑ Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Illuminazione basata su sensori di movimento
- ☐ Computer e telefoni portatili per tutti
- ☐ Strumenti per conferenze web su PC da remoto
- ☐ Climatizzazione basata su sensori di movimento o individuali
- ☐ Telefonia vocale su internet (VOIP)
- ☐ Piattaforme di collaborazione
- ☐ Monitoraggio dell'occupazione (es. delle sale riunioni, delle postazioni di lavoro)
- ☐ „Bring your own device“ (BOYD)
- ☐ Attrezzature e stanze per conferenze web e video
- ☐ Prenotazione degli spazi
- ☐ „Follow me print“
- ☐ Strumenti di realtà aumentata e virtuale
- ☐ App mobili per trovare i colleghi all'interno dell'edificio
- ☐ Uffici senza carta / archiviazione paperless
- ☐ Altro:

39. GRAZIE MILLE per aver completato il questionario. Se hai delle osservazioni o delle domande sulla nostra ricerca, compila lo spazio qui di seguito e ti risponderemo presto.

Lasciati il tuo nome e indirizzo e-mail per restare aggiornato sui risultati di questo sondaggio!

La tua privacy sarà garantita. Inviando i tuoi dati accetti di farli elaborare dalle organizzazioni coinvolte nel progetto ERASMUS+. Secondo i principi della General Data Protection Regulation (GDPR), il tuo nome e indirizzo e-mail saranno registrati al solo scopo di tenerti informato sui risultati e i progressi di questa ricerca e non verranno utilizzati per costruire database di contatti per scopi diversi da questo sondaggio. Dopo averti restituito il nostro feedback, i tuoi dati verranno eliminati dai nostri database. Grazie!

Il tuo nome:

È il tuo indirizzo email:

[Indietro](#)

[Invia](#)

