

INVESTIRE NELLO SPAZIO UFFICIO. COME E PERCHÉ.

Area Studi Diomedea

Porto Mantovano, 28 giugno 2010

Progetto di ricerca, commissionato da
Assufficio di FederlegnoArredo

LA RICERCA



LA RICERCA UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010

ha i seguenti obiettivi:

PRIMA PARTE

- stabilire se esiste **una relazione statistica tra investimento nello spazio e performance economica**

SECONDA PARTE

- analizzare la **filiera della produzione dello spazio ufficio**, gli operatori e le loro interazioni, l'identificazione delle competenze e le relazioni che esistono tra operatori della filiera e committenti. Questa "mappatura" ha l'obiettivo da un lato di **definire la complessità** del processo produttivo, dall'altro di **definire la struttura dell'offerta** in termini di servizi offerti.

LE DUE PARTI DELLA RICERCA

Utilizzano due distinte metodologie di ricerca

1. La prima parte della ricerca si basa sulla **definizione di un campione di aziende italiane** che competono su un mercato non oligopolistico e che hanno recentemente investito nello spazio. Di questo campione di aziende, eterogeneo per dimensione, settore di attività e caratteristiche economiche, si analizzano le performance economiche relativamente alla media di aziende simili individuate nell'universo delle imprese italiane. Si stabilisce in questo modo se il campione analizzato ha mediamente migliori o peggiori performance economiche.
2. La seconda parte della ricerca invece si basa su **interviste qualitative fatte ad operatori** del mercato italiano. Sono stati inoltre somministrati **341 questionari** a progettisti liberi professionisti e studi di progettazione. Sono state effettuate **21 interviste qualitative** a operatori della filiera (**architetti, facility manager, distributori ed esperti del settore**).

INVESTIRE NELLO SPAZIO UFFICIO. COME E PERCHÉ.

PER LA PRIMA VOLTA UNA RICERCA METTE IN RELAZIONE

INVESTIMENTO NELLO SPAZIO

E PERFORMANCE AZIENDALE

LA RELAZIONE TRA SPAZIO E PERFORMANCE ECONOMICA



ufficio fabbrica creativa

Figura1. L'impatto della progettazione dell'ufficio sull'azienda: le variabili economiche studiate.

PRODUTTIVITÀ DELL'INDIVIDUO

1. incentivare o disincentivare i migliori candidati nella selezione di nuove risorse umane
2. ridurre l'assenteismo
3. ridurre il turn over
4. migliorare il benessere fisico e psicologico in ufficio

PRODUTTIVITÀ DEL GRUPPO

1. aumentare la comunicazione
2. aumentare la condivisione
3. facilitare il pensiero trasversale e innovativo

UFFICIO

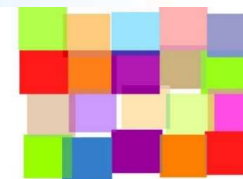
RAPPORTO CON I DIPENDENTI

1. rendere percettibile cosa sia il lavoro e come ci si aspetta che sia fatto
2. migliorare il senso di appartenenza dei dipendenti e la loro soddisfazione
3. migliorare la condivisione degli obiettivi aziendali

RAPPORTO CON I CLIENTI

1. usare lo spazio di lavoro per raccontare la visione e l'identità aziendale
2. rendere visibile il modo di lavorare e creare valore

LA RELAZIONE TRA SPAZIO E PERFORMANCE ECONOMICA



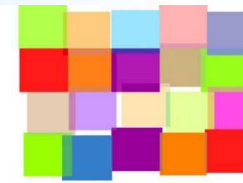
ufficio fabbrica creativa

DETERMINANTE	COSTO IN TERMINI DI PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO
Comfort generale	Uno spazio non confortevole può comportare la perdita fino al 25% della produttività del lavoro intellettuale
Qualità dell'aria	Circa il 20% del tempo perso per "assenze per malattia" può essere ridotto grazie ad una migliore circolazione dell'aria in ufficio
Temperatura	Sono state registrate perdite di produttività anche del 30% in ambienti in cui la temperatura ambientale risultava particolarmente disagiata.
Rumore	Miglioramenti nella performance sono attribuibili alla migliore insonorizzazione degli uffici. Circa il 30% sono i miglioramenti osservati in un ambiente con una migliore insonorizzazione
Luce	Un buon design per l'illuminazione artificiale e un'adeguata luce solare possono comportare significativi aumenti di produttività tra il 3% e il 20%

Fonte: elaborazioni Diomedea su dati CABE 2005

I valori sulla perdita di produttività delle singole componenti del comfort non possono essere sommate insieme. I calcoli sono elaborati da ricerche diverse e mantenendo costanti le altre variabili.

IL CAMPIONE DI IMPRESE



ufficio fabbrica creativa

COME E' STATO COSTRUITO IL CAMPIONE

E' stato chiesto alle imprese di Assufficio di indicare aziende clienti secondo alcuni criteri:

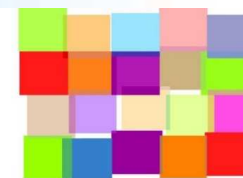
CRITERI QUANTITATIVI/OGGETTIVI

1. aziende clienti e che hanno effettuato acquisti negli ultimi 5 anni
2. aziende preferibilmente con meno di 500 dipendenti
3. aziende del settore privato
4. aziende italiane (ovvero che avessero una partita iva italiana)

CRITERI QUALITATIVI

1. aziende che complessivamente hanno affrontato **una spesa di una certa consistenza** (e non soltanto una spesa di sostituzione per manutenzione)
2. aziende per le quali il rinnovamento ha coinciso con un **progetto complessivo di riqualificazione** della propria sede rispetto alla funzionalità degli spazi e/o alla coerenza con l'immagine aziendale
3. le aziende in cui il valore unitario del prodotto/postazione è stato di una certa consistenza, ossia quelle aziende che **non** hanno orientato le proprie scelte solo su **un prodotto di primo prezzo** fra quelli del tuo catalogo

IL CAMPIONE DI IMPRESE



ufficio fabbrica creativa

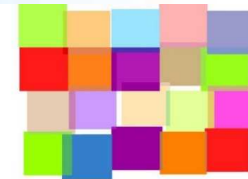
8

LE INFORMAZIONI RACCOLTE

Sono state raccolte queste informazioni:

1. - ragione sociale
2. - sede
3. - P.IVA (questa informazione serve per identificare in modo univoco la società che ha effettuato l'acquisto)
4. - se l'acquisto si è basato su un progetto di un architetto o su un progetto proposto dall'azienda o se è stato fatto direttamente dall'ufficio acquisti dell'azienda cliente
5. - anno in cui è stato effettuato l'acquisto di rinnovamento della sede

COSTO O INVESTIMENTO ?



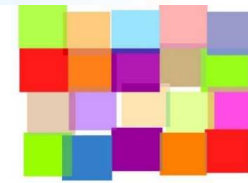
ufficio fabbrica creativa

9

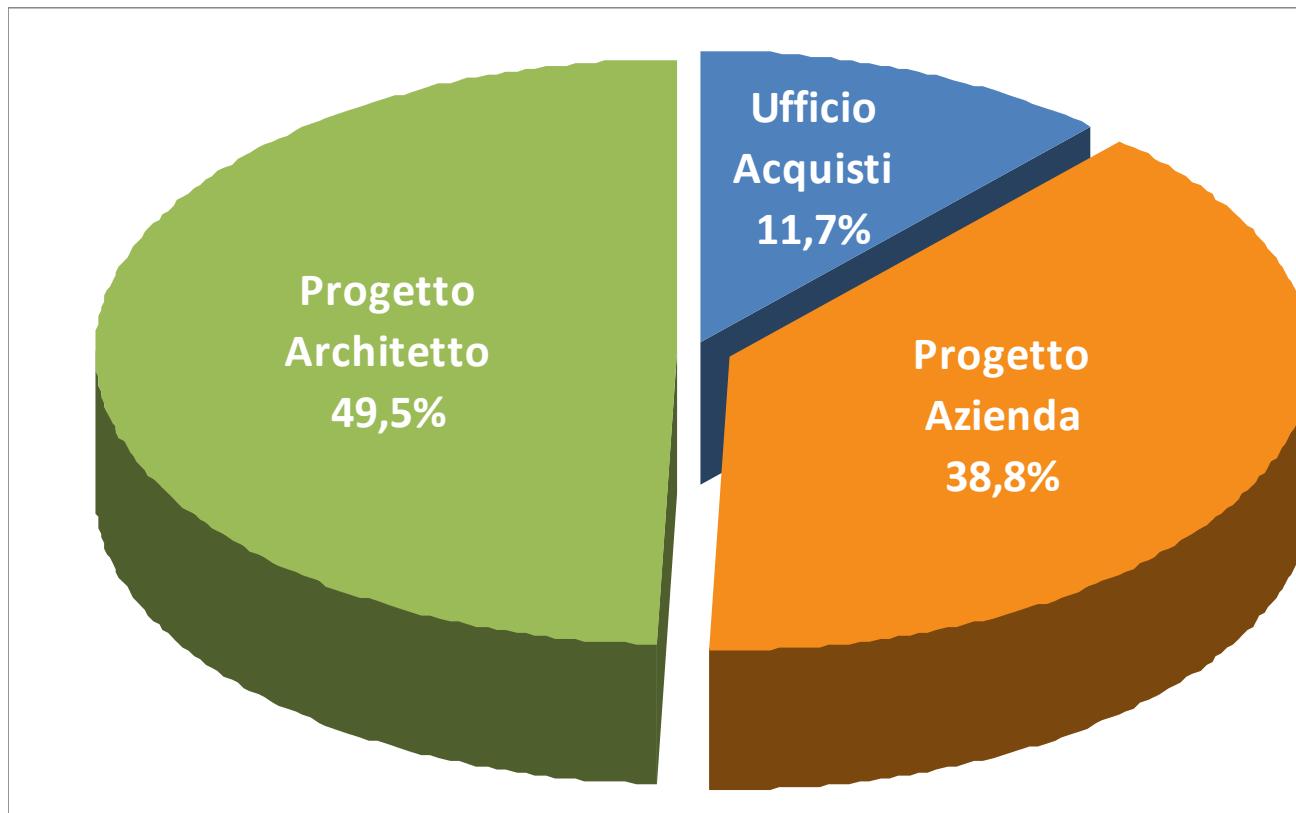
L'acquisto di mobili: la variabile che osserviamo

- Abbiamo utilizzato quindi per costruire il panel la variabile "acquisto mobili" facendo tuttavia alcune precisazioni su come dovevano essere selezionate le aziende. **Non si tratta di acquisti di sostituzione ma acquisti che fanno parte di un progetto e investimento** complessivo sullo spazio da parte dell'azienda
- Indipendentemente da quanto le caratteristiche "qualitative" siano state rispettate è comunque ovvio che **mentre guardiamo all'acquisto di mobili in realtà cerchiamo di osservare un'altra variabile: l'investimento nello spazio da parte delle aziende acquirenti**. Ulteriori incroci di informazioni fornite (la presenza di un progetto, l'anno di costituzione e l'anno di investimento ecc.) ci hanno permesso di escludere dal campione la maggior parte degli acquisti di "puro arredamento dello spazio"
- **l'utilizzo dell'"acquisto di mobili" ci ha offerto un criterio oggettivo** altrimenti difficilmente individuabile. Gli investimenti nello spazio ad esempio comunicati nelle riviste sono per lo più legate a grandi progetti architettonici, a grandi aziende e ad aziende/progettisti che hanno un rilevante impatto mediatico; tutti elementi distorsivi nella costruzione del panel

COSTO O INVESTIMENTO ?

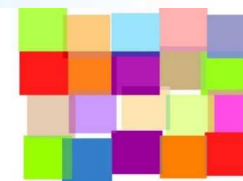


LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALLA TIPOLOGIA DI ACQUISTO



Fonte: Area Studi Diomedea

RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE



ufficio fabbrica creativa

Tabella.3

RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO RISPETTO ALLA MEDIA ISTAT

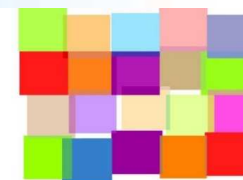
	CAMPIONE TOT.	CAMPIONE (FINO A 1MLD)	CAMPIONE (FINO A 500 MIO)
VENDITE var % 2004-2008	40,4%	34,4%	45,6%
VAL. AGG. var % 2004-2008	33,2%	39,7%	64,4%
VAL. AGG. ISTAT var % 2004-2008	13,1%		
VAL. AGG. ISTAT (ESCL. COSTRUZIONI E IMMOBILIARE) var % 2004-2008	9,9%		
EBITDA var % 2004-2008	30,4%	36,9%	67,4%

Fonte: Area Studi Diomedea

LE PERFORMANCE DEL CAMPIONE FINO A 6 VOLTE MIGLIORI MISURATE CON LA CRESCITA DEL VAL. AGG.:

1. Le migliori performance da parte delle aziende più piccole
2. In assoluto il campione ha performance migliori rispetto all'universo economico

RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE



ufficio fabbrica creativa

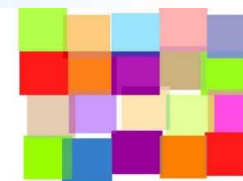
	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	13.796.153	14.670.652	16.338.673	18.520.177	19.364.120	
		6,3%	11,4%	13,4%	4,6%	40%
VAL AGG	3.293.435	3.351.219	3.812.541	4.298.175	4.364.185	
		1,8%	13,8%	12,7%	1,5%	33%
EBITDA	1.373.764	1.353.577	1.594.541	1.933.274	1.775.585	
		-1,5%	17,8%	21,2%	-8,2%	29%
VAL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

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

LE PERFORMANCE DEL CAMPIONE FINO A 2 VOLTE MIGLIORI MISURATE CON LA CRESCITA DEL EBITDA:

1. In termini di ebitda il campione di aziende ha avuto una crescita circa 2 volte superiore alla media nel periodo 2004-2008.
2. L'investimento sembra più efficace per le imprese più piccole del campione: il "campione ridotto" ha una crescita di Ebitda di **circa 5 volte** superiore all'universo

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE AL SETTORE DI APPARTENENZA



ufficio fabbrica creativa

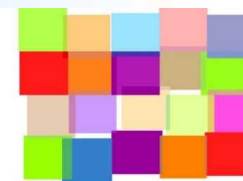
13

SETTORE	% SU TOTALE
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	2%
ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	50%
FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO	2%
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	26%
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	3%
SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	4%
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	6%
NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	4%
ISTRUZIONE	1%
SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	2%

Fonte: Area Studi Diomedea

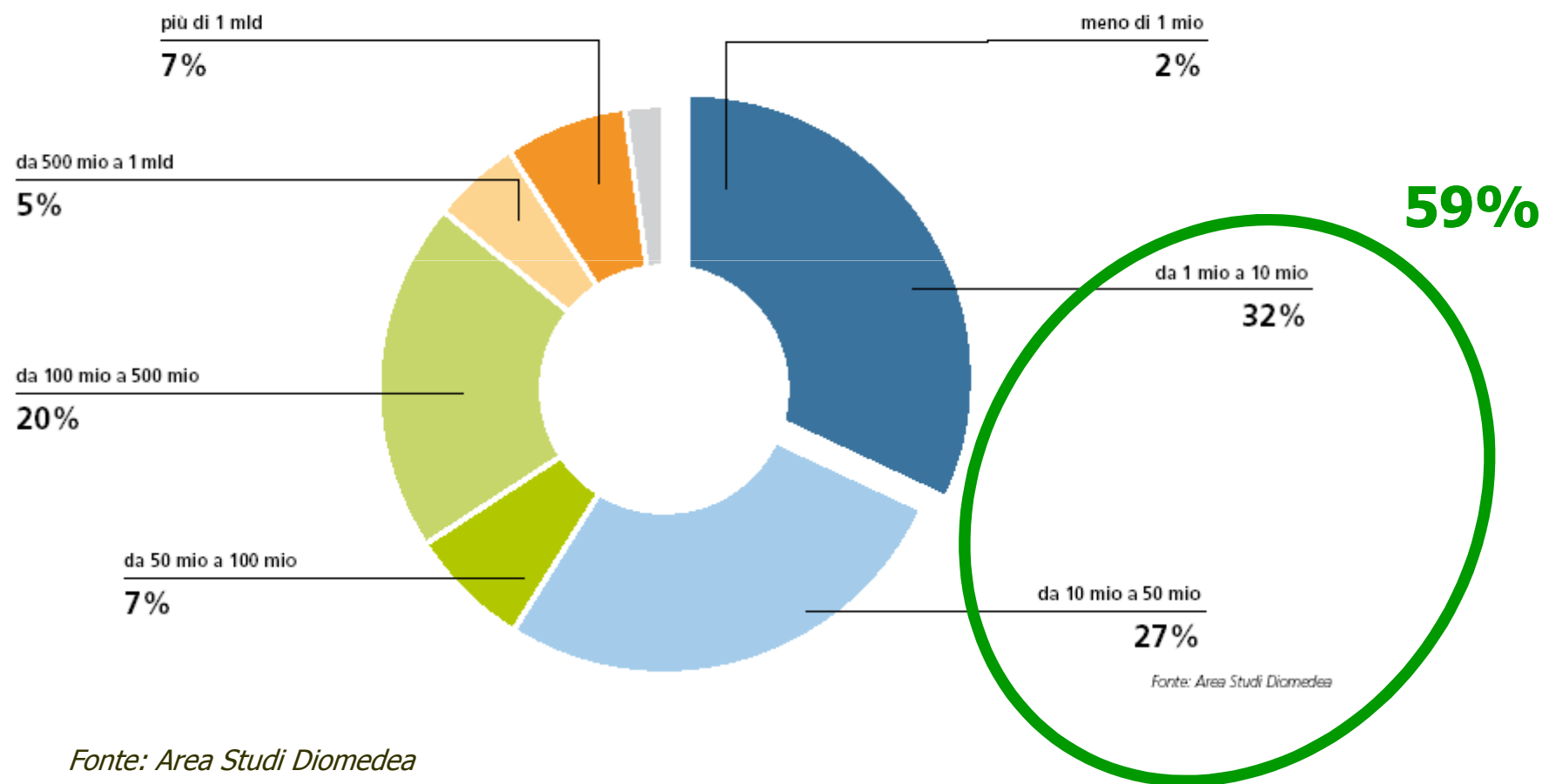
NON E' SOLO IL SETTORE DEI SERVIZI AD INVESTIRE

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALLA DIMENSIONE (FATTURATO)



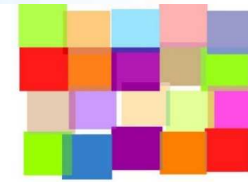
ufficio fabbrica creativa

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALLA DIMENSIONE (Fatturato in euro)

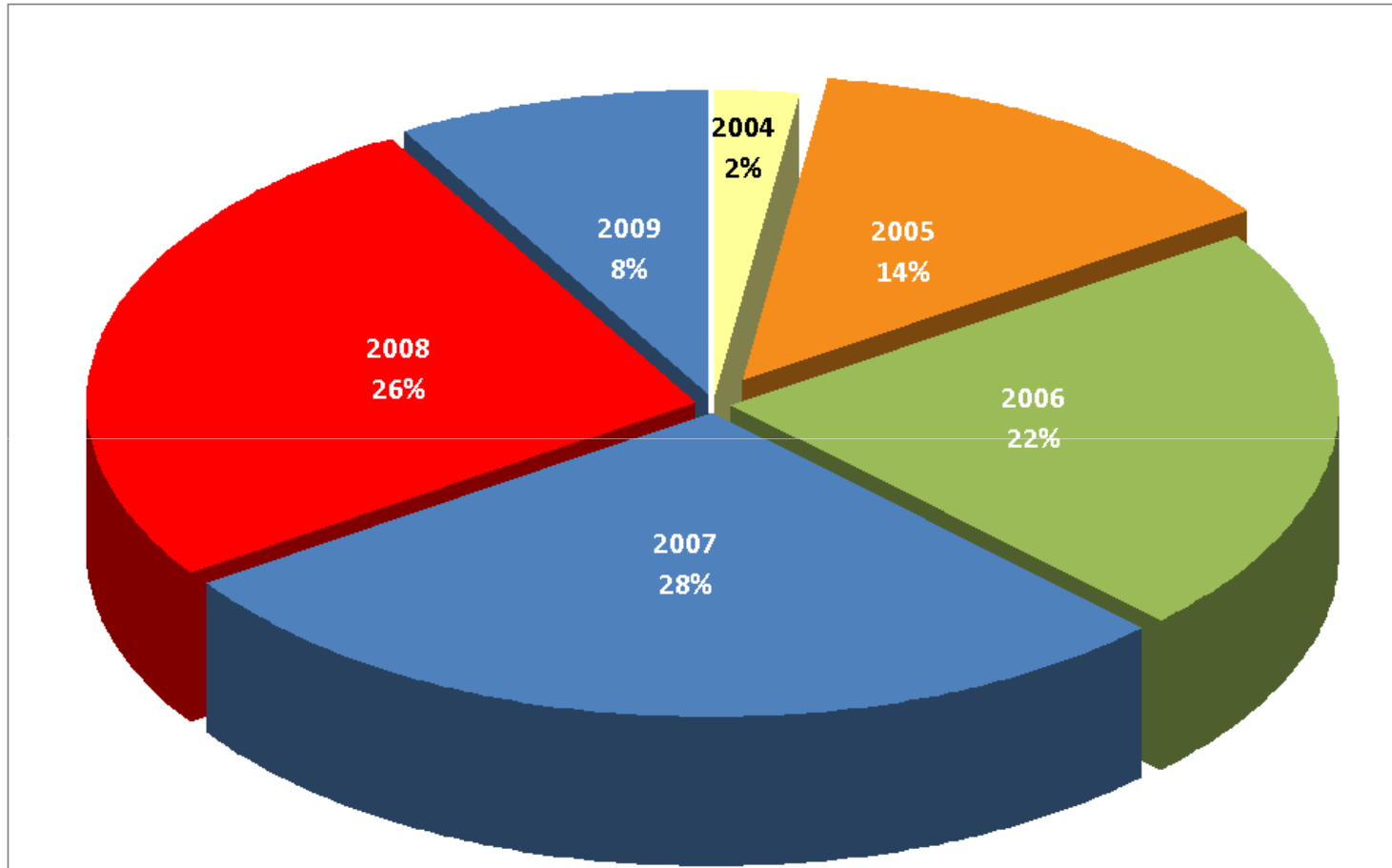


TRA GLI INVESTITORI CI SONO ANCHE PICCOLE IMPRESE

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ANNO DEL PRIMO INVESTIMENTO (96 az.)

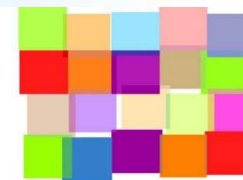


ufficio fabbrica creativa



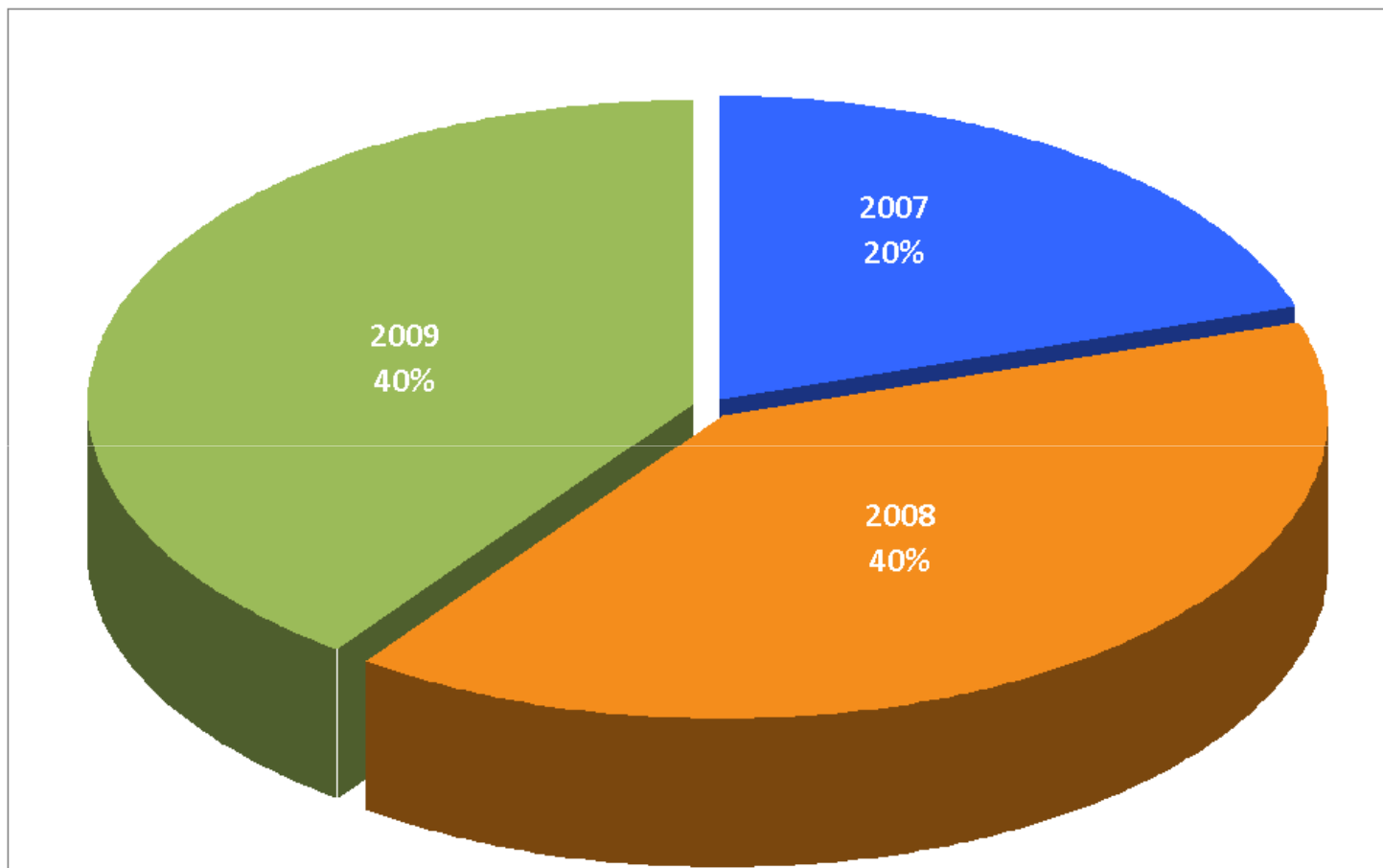
Fonte: Area Studi Diomedea

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ANNO DEL SECONDO INVESTIMENTO (15 az.)



16

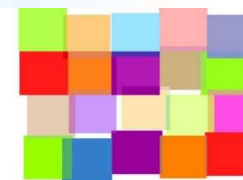
ufficio fabbrica creativa



Fonte: Area Studi Diomedea

CIRCA IL 16% DEGLI INVESTITORI EFFETTUA A BREVE UN NUOVO INVESTIMENTO (RIPROGETTAZIONE)

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL' ETÀ DEL MANAGEMENT - AZIENDE "GIOVANI"



ufficio fabbrica creativa

17

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ETÀ DEL MANAGEMENT (aziende costituite dopo 1992 - 30 az.)

PRINCIPALI ESPONENTI FUNZIONE	ETÀ CAMPIONE AZIENDE	ETÀ UNIVERSO AZIENDE
AMMINISTRATORE DELEGATO	47	52
CONSIGLIERE	58	53
CONSIGLIERE DELEGATO	54	53
PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	57	58
VICE PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	66	55

Fonte: Area Studi Diomedea

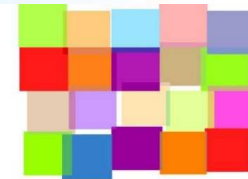
AZIENDE GIOVANI CHE INVESTONO HANNO UN MANAGEMENT GIOVANE:

1. non solo aziende della new economy ma i giovani manager in imprese giovani hanno una maggiore propensione all'investimento

INVESTIRE NELLO SPAZIO UFFICIO. COME E PERCHÉ.

LA NOSTRA RICERCA SI FOCALIZZA SU
COME VIENE PRODOTTO UNO
SPAZIO DI LAVORO

LA FILIERA DELLA PRODUZIONE DELLO SPAZIO DI LAVORO



ufficio fabbrica creativa

L'UFFICIO È PRODOTTO DI UNA FILIERA

QUALI COMPETENZE SONO USATE

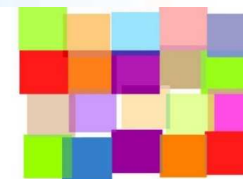
QUALI OPERATORI SONO COINVOLTI

COME AVVENGONO LE LORO INTERAZIONI

COME SONO E CON CHI LE INTERAZIONI TRA FILIERA E ORGANIZZAZIONE DEL COMMITTENTE

Abbiamo però trascurato la **FASE IMMOBILIARE/EDILE** per circoscrivere l'analisi e perché la stragrande maggioranza degli uffici sono riutilizzi di edifici esistenti

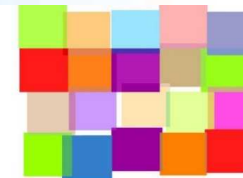
LA FILIERA DELLA PRODUZIONE DELLO SPAZIO DI LAVORO



ufficio fabbrica creativa



LA SOVRAPPOSIZIONE PREVALE SULL'INTEGRAZIONE



ufficio fabbrica creativa

LA FILIERA DELL'UFFICIO PRODUCE UN MIX PRODOTTI/SERVIZI



L'INTEGRAZIONE E' MENO FREQUENTE DELL'INTEGRAZIONE

PERCHÉ gli operatori cercano di focalizzarsi sulla componente di servizio (progettazione) a minor rischio/minor investimento.

PERCHÉ la fornitura "chiavi in mano" mette al riparo dall'essere "scippati" della fase core business.

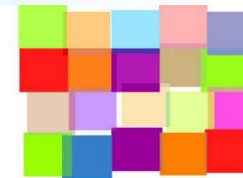
PERCHÉ la progettazione viene OFFERTA GRATUITAMENTE come leva commerciale per vendere prodotti

L'EFFETTO È L'EROSIONE DELL'OFFERTA

LA BANALIZZAZIONE DEL SERVIZIO finisce per impoverire la stessa filiera di fornitura

SENZA SERVIZIO il prodotto è giudicato soprattutto sul fattore prezzo

LA SOVRAPPOSIZIONE PREVALE SULL'INTEGRAZIONE



ufficio fabbrica creativa

LA FILIERA DELL'UFFICIO PRODUCE UN MIX PRODOTTI/SERVIZI



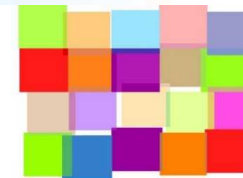
ESISTONO PERÒ DEI CONTRAPPESI

MIGLIORA LA CULTURA AZIENDALE nelle nuove generazioni di imprese/manager.

L'OTTICA DELL'INVESTIMENTO tende ad affermarsi su una logica di puro costo

IL LAVORATORE ha maggiore consapevolezza del proprio diritto alla qualità e al benessere (la nuova generazione)

LA SOVRAPPOSIZIONE PREVALE SULL'INTEGRAZIONE

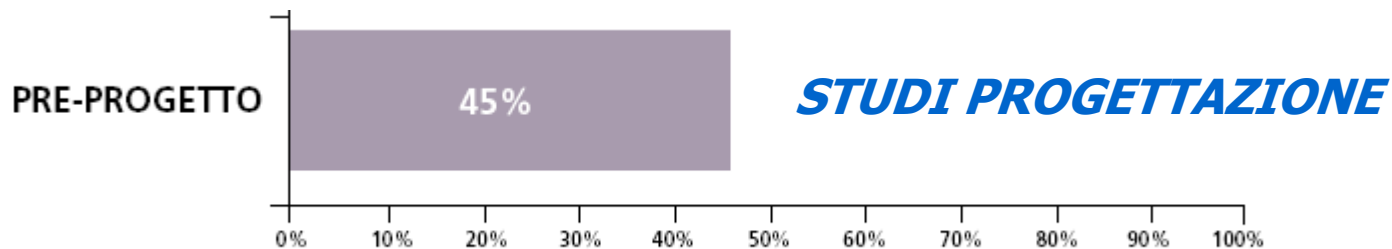
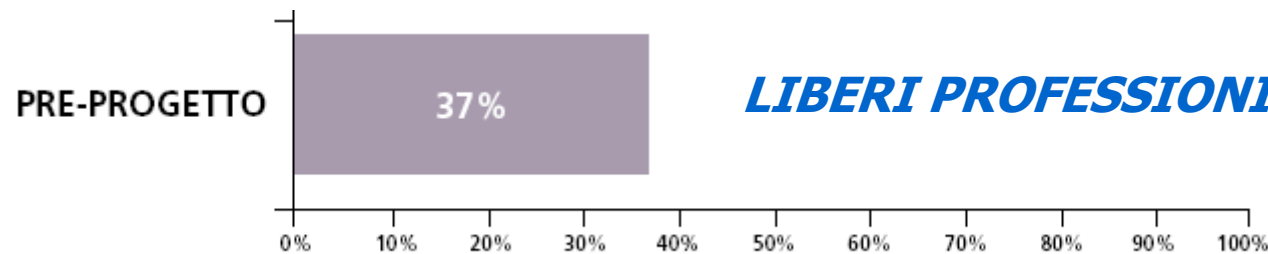


ufficio fabbrica creativa

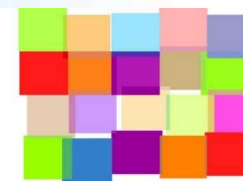
LA FORTE VARIABILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI RENDE LA COSTRUZIONE DELLO SPAZIO UFFICIO UN EVENTO "NON UNICO"

ABITUDINE AL CAMBIAMENTO

Il fatto che il "lavoro per sempre" sia nell'economia moderna una rarità è un dato acquisito. **MA L'IMPRESA RIMANE LA STESSA?**



LA DESPECIALIZZAZIONE PREVALE SULLA SPECIALIZZAZIONE



ufficio fabbrica creativa

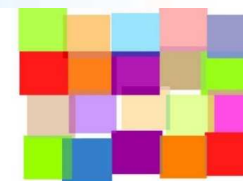
Studenti di architettura e architetti iscritti ai rispettivi Ordini Professionali in Europa (vari anni dal 1999 al 2005)

	STUDENTI DI ARCHITETTURA	ARCHITETTI	POPOLAZIONE	POPOLAZIONE/ ARCHITETTI	POPOLAZIONE/ STUDENTI
Italia	76.041	123.083	57.844.017	470	761
Germania	45.000	103.000	82.100.000	797	1.824
Spagna	21.275	32.628	39.600.000	1.214	1.861
Regno Unito	7.948	30.600	58.919.000	1.925	7.413
Francia	19.000	27.000	60.152.874	2.228	3.166
Grecia	2.007	14.500	10.600.000	731	5.282
Belgio	6.880	10.500	10.213.752	973	1.485
Portogallo	8.213	8.586	10.143.000	1.181	1.235
Paesi Bassi	5.100	7.650	15.600.000	2.039	3.059
Danimarca	2.048	6.500	5.300.000	815	2.588
Svizzera	2.581	6.200	7.300.000	1.177	2.828
Svezia	1.300	5.376	8.900.000	1.656	6.846
Norvegia	1.000	3.600	4.400.000	1.222	4.400
Irlanda	650	2.300	3.644.000	1.584	5.606
Finlandia	1.400	2.280	5.145.000	2.257	3.675
Totale	200.443	383.803	379.861.643	990	1.895
Totale Italia esclusa	124.402	260.720	322.017.626	1.235	2.589

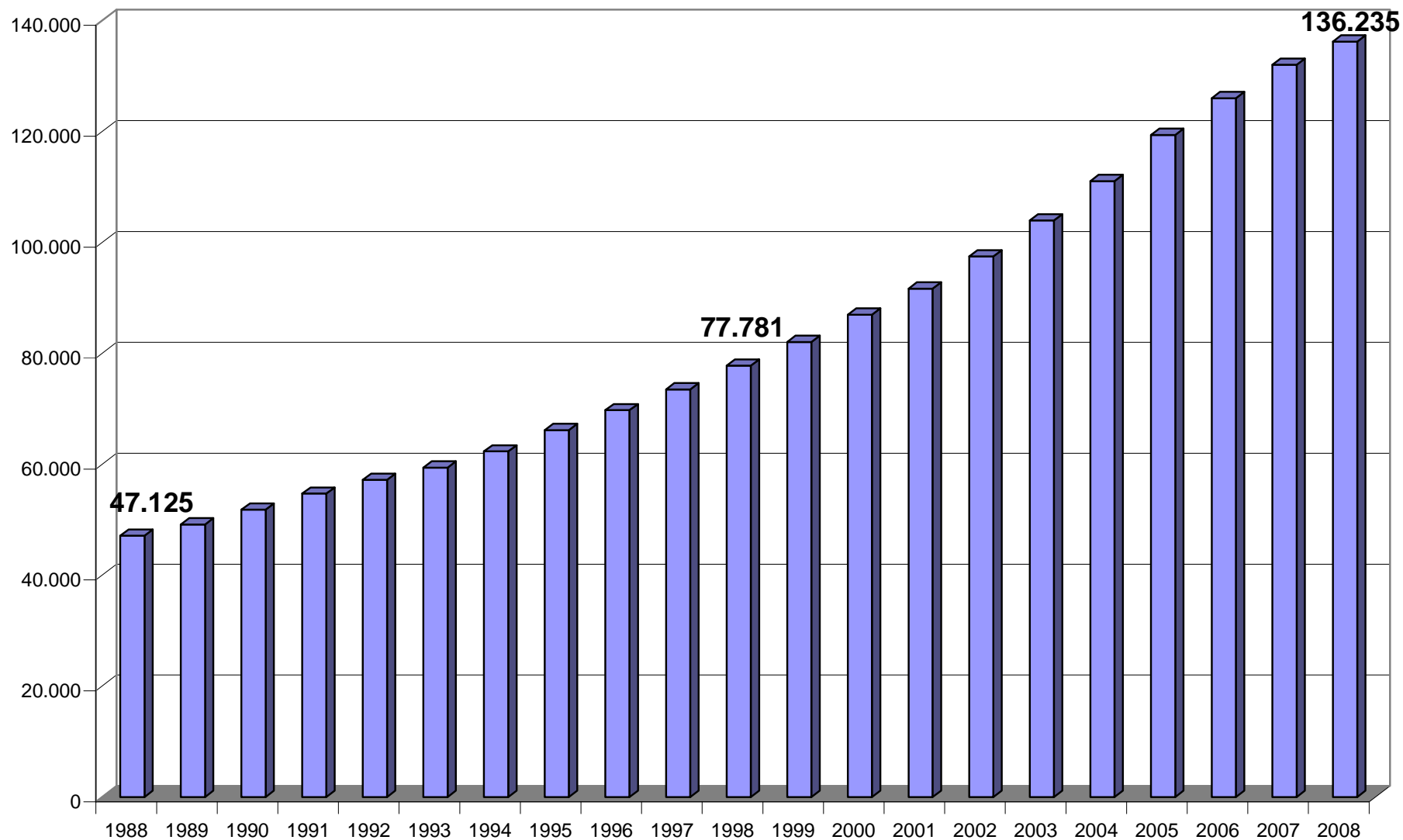
LA FRAMMENTAZIONE DEI SERVIZI DI PROGETTAZIONE

UN PROBLEMA DELL'OFFERTA - UN PROBLEMA DELLA DOMANDA

LA DESPECIALIZZAZIONE PREVALE SULLA SPECIALIZZAZIONE

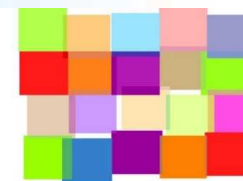


ufficio fabbrica creativa



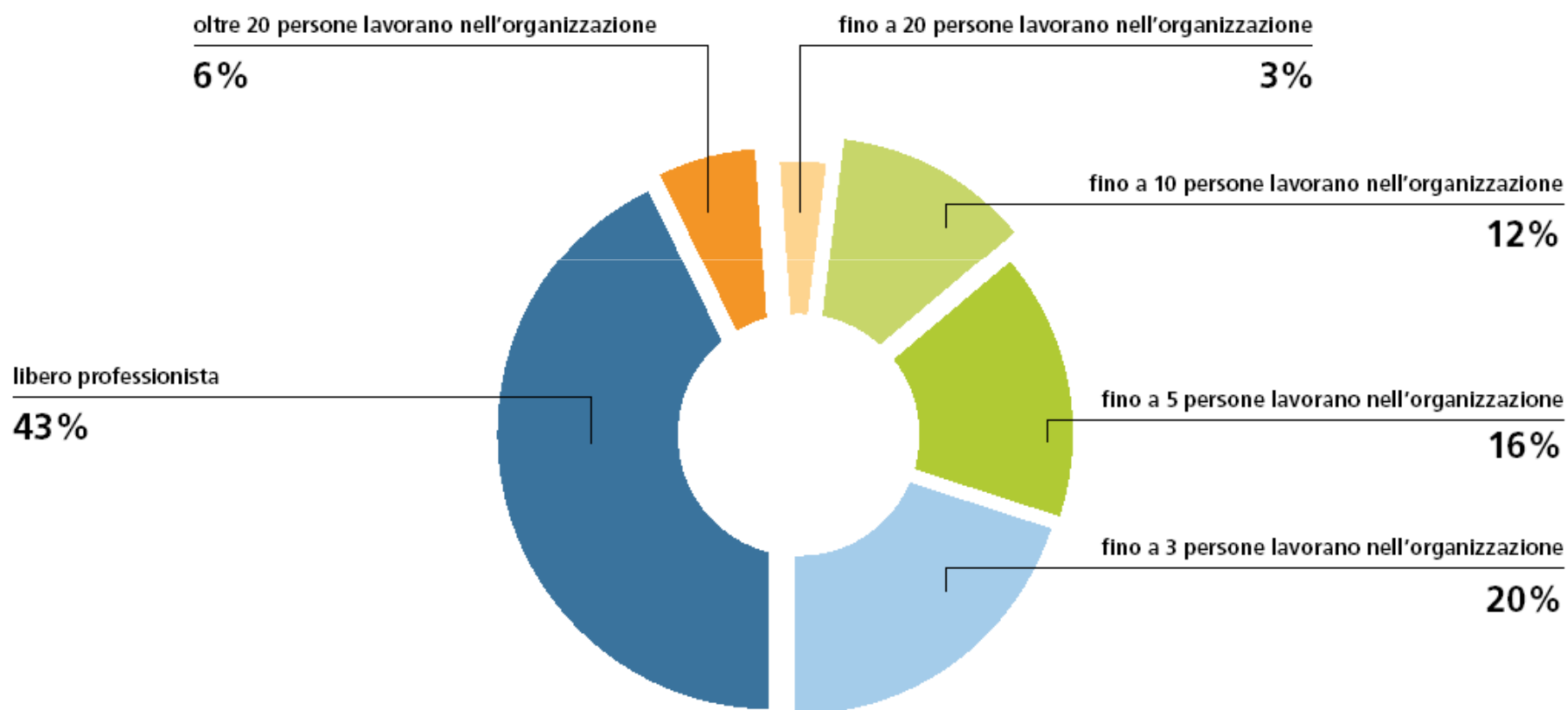
L'AUMENTO DEL NUMERO DI ARCHITETTI E' CONSISTENTE

PARCELIZZAZIONE DELL'OFFERTA



ufficio fabbrica creativa

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE DELL'INDAGINE QUANTITATIVA LIBERI PROFESSIONISTI E STUDI DI PROGETTAZIONE

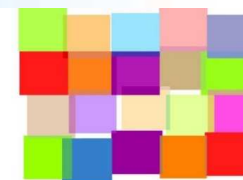


Fonte: Area Studi Diomedea

43% DEL CAMPIONE SONO LP MA SOTTOSTIMA L'UNIVERSO (90%)

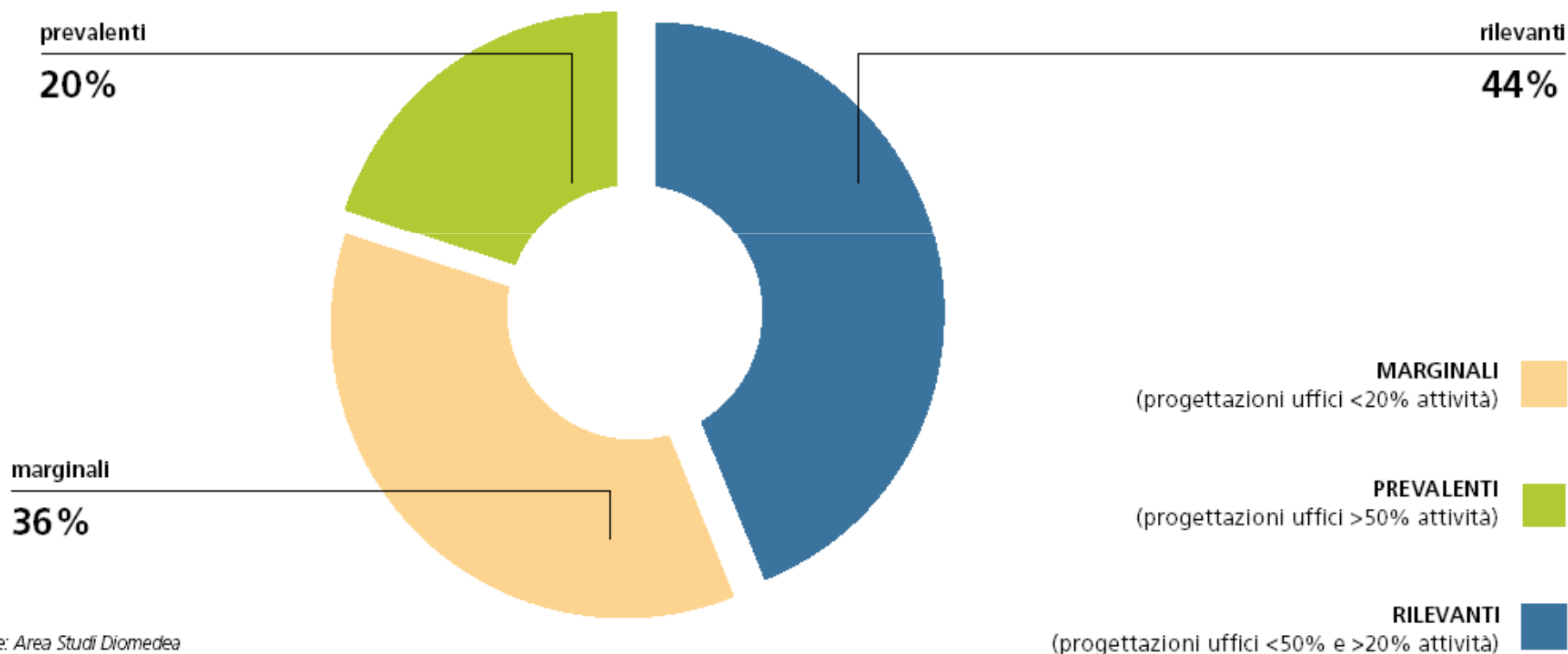
DIOMEDEA

LA DESPECIALIZZAZIONE PREVALE SULLA SPECIALIZZAZIONE



ufficio fabbrica creativa

SUDDIVISIONE TRA TIPOLOGIE DI OPERATORI DELLA PROGETTAZIONE SPAZI UFFICIO LIBERI PROFESSIONISTI E STUDI DI PROGETTAZIONE



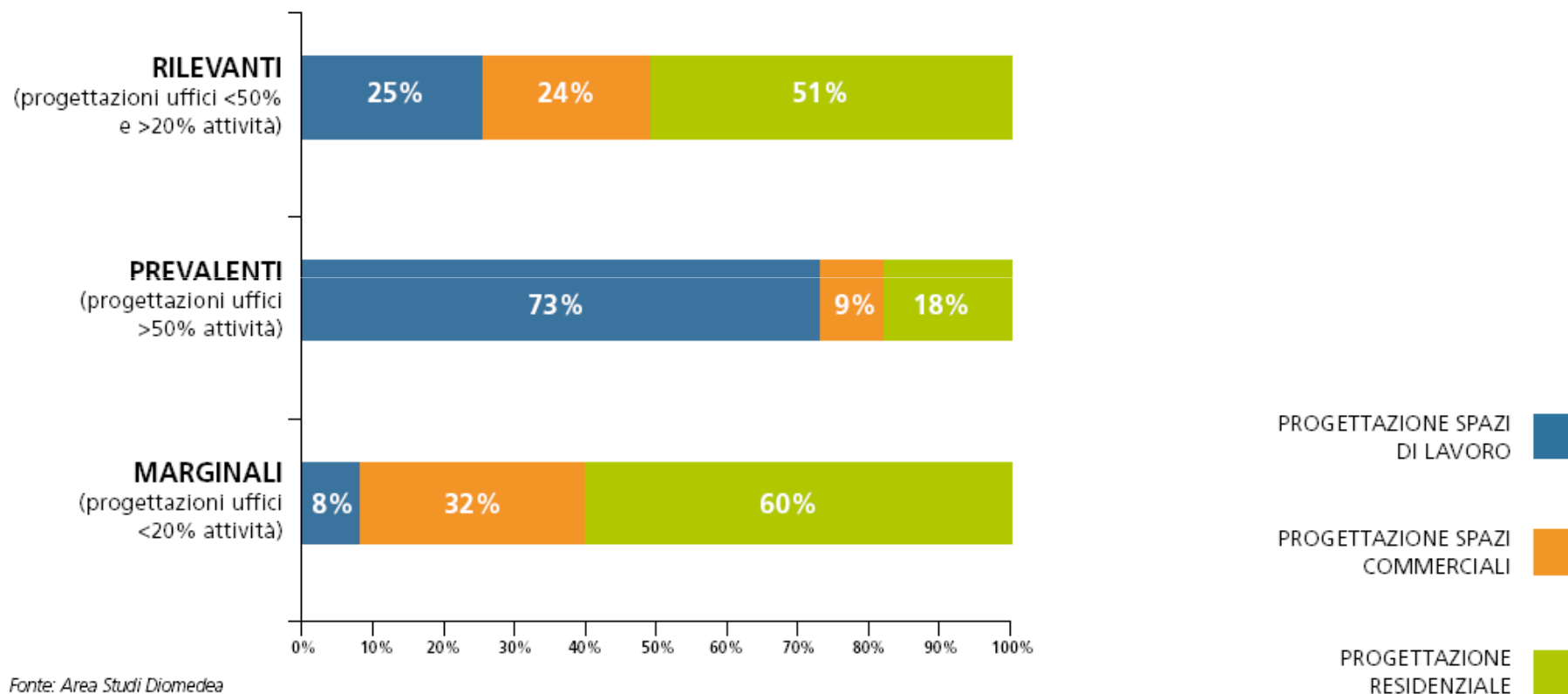
Fonte: Area Studi Diomedea

SOLO IL 20% GLI SPECIALISTI

LA DESPECIALIZZAZIONE PREVALE SULLA SPECIALIZZAZIONE



COME SI DIVIDE IN PERCENTUALE L'ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE SVOLTA TRA GLI OPERATORI
LIBERI PROFESSIONISTI



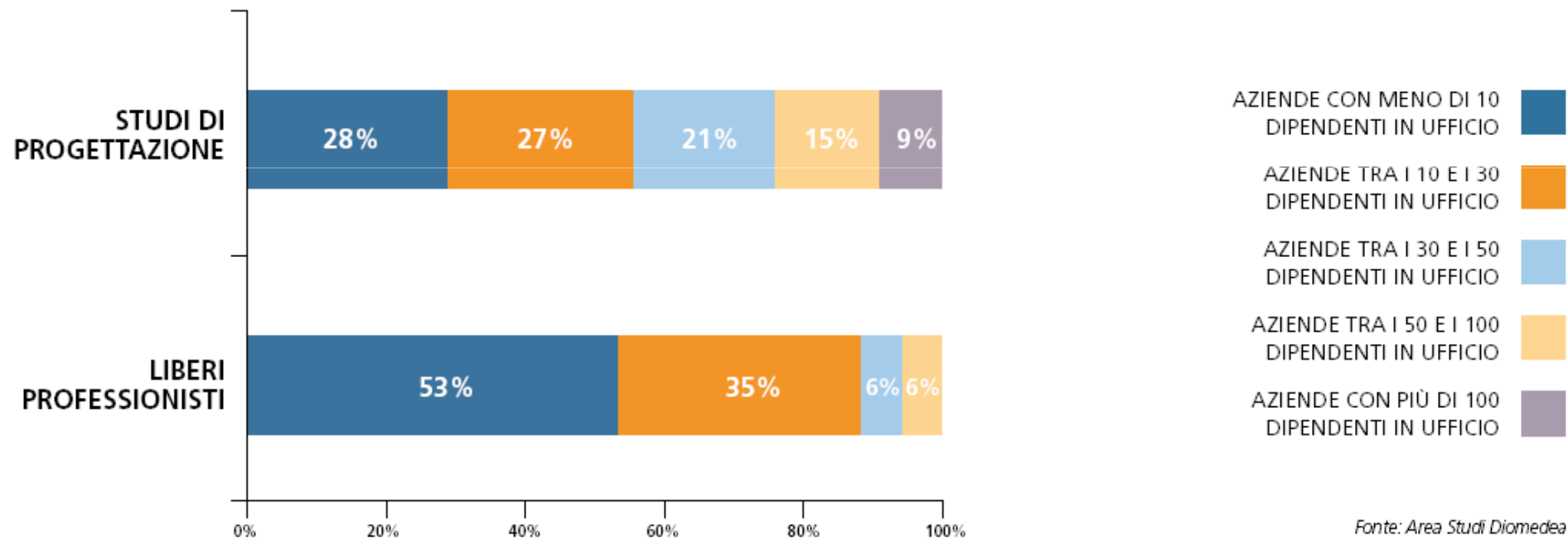
**LA QUOTA DEI RILEVANTI APPENA SOPRA IL 20%
PREVALE L'ORIGINE RESIDENZIALE**

L'INTEGRAZIONE COME FORMA DI PERSONALIZZAZIONE ?



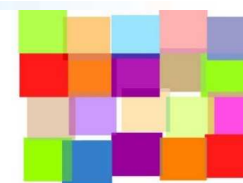
LA TIPOLOGIA DI CLIENTELA DEI SERVIZI DI PROGETTAZIONE DEGLI OPERATORI CHE OFFRONO TUTTE LE 7 FASI DI PROGETTAZIONE/ALLESTIMENTO

LIBERI PROFESSIONISTI E STUDI DI PROGETTAZIONE



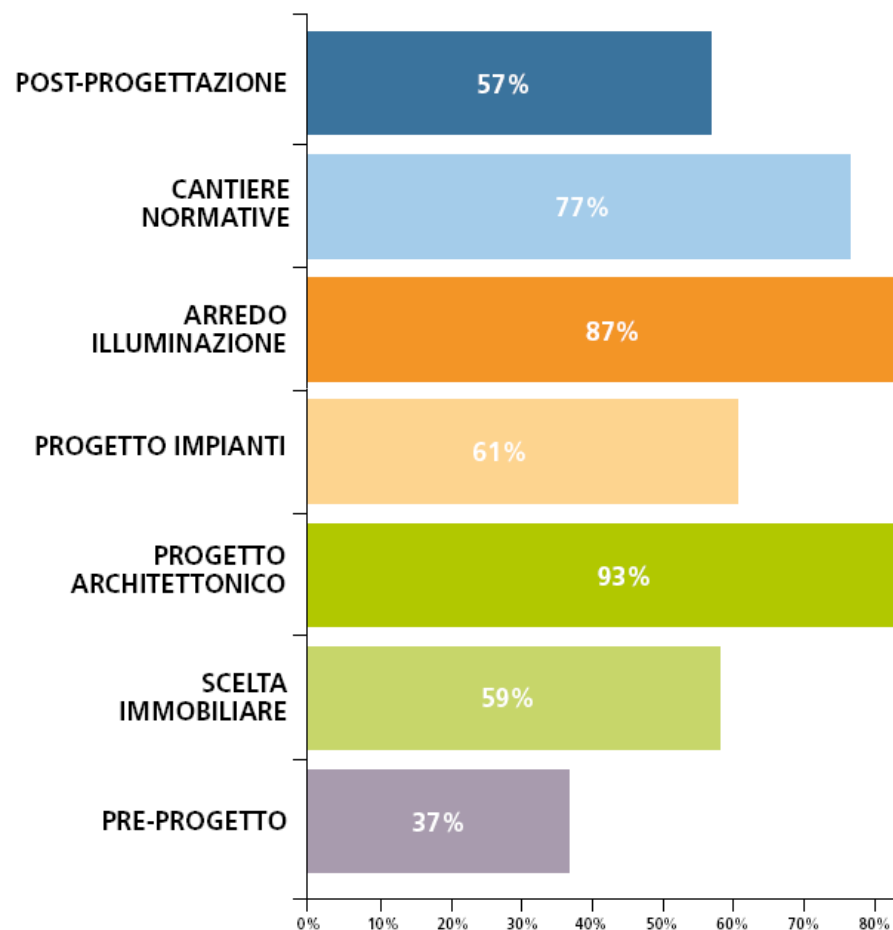
L'INTEGRAZIONE NEI LP AVVIENE QUANDO SI OFFRONO SERVIZI AI PICCOLE AZIENDE

UN VESTITO DELLA TAGLIA SBAGLIATA

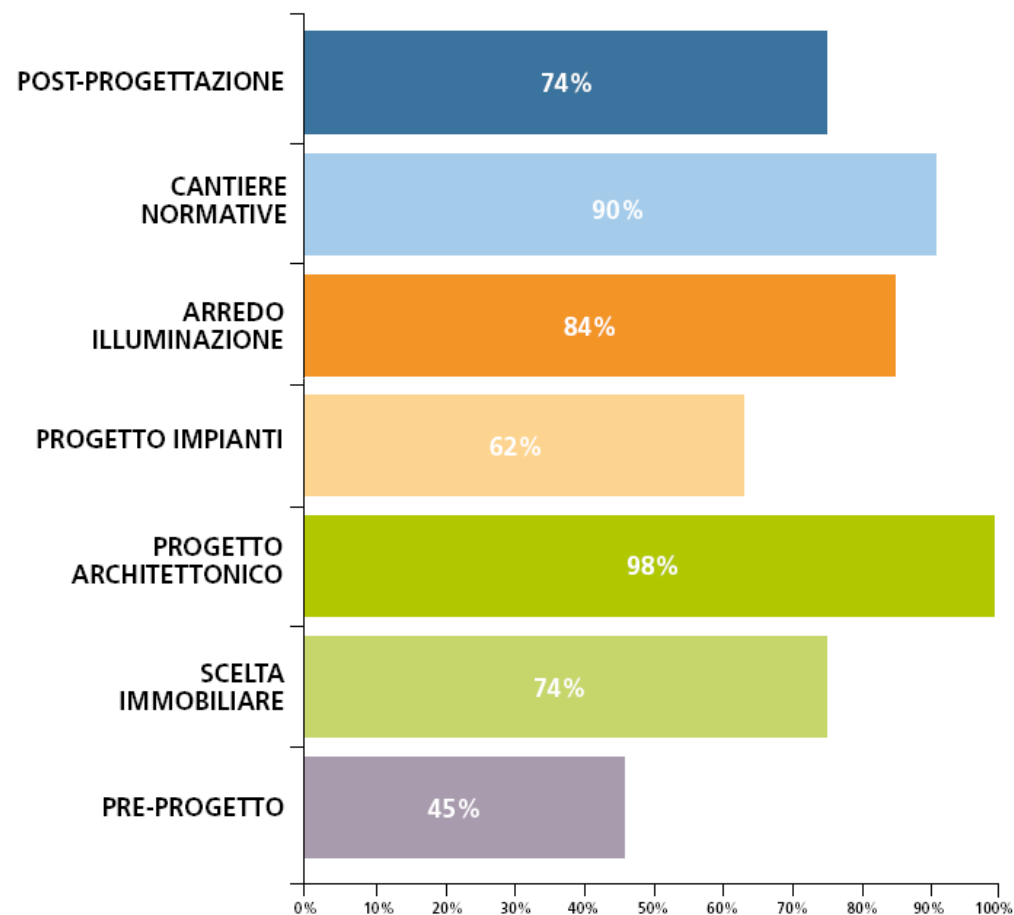


ufficio fabbrica creativa

LIBERI PROFESSIONISTI

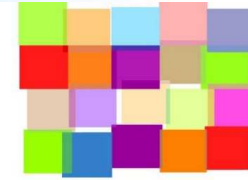


STUDI PROGETTAZIONE



SCelta IMMOBILIARE (59% E 74%) ...MA SOLO 1/4 LO FA SEMPRE

CHI SONO I REFERENTI INTERNI ?



ufficio fabbrica creativa

IL MANAGER O IL TITOLARE

PUNTEGGIO MEDIO 4,13: è la figura con il punteggio più alto.

FREQUENZA MOLTO ALTA: è la figura che raccoglie il maggior numero di citazioni

VANTAGGI offre una visione strategia al progetto

SVANTAGGI può imporre il proprio gusto agli aspetti funzionali ed organizzativi

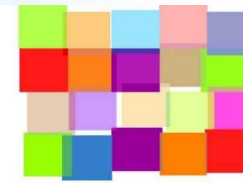
I RESPONSABILI DI DIVISIONE

PUNTEGGIO MEDIO 3,18: è la figura con il secondo punteggio più alto.

FREQUENZA MOLTO ALTA: le citazioni sono meno plebiscitarie e gli "incroci" con altre figure sono meno chiari.

NON UNA MA PIÙ FILIERE: sono utilizzati in più filiere

QUANDO PREVALE IL MANAGER ...



ufficio fabbrica creativa

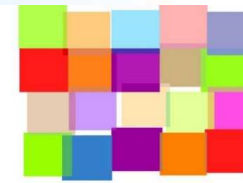
	managment	ufficio acquisti	facility manager	amministrazione	risorse umane	comunicazione/ marketing	resp. divisione	lavoratori
LP CON FORTE INTERAZIONE MANAGER	5,0	2,7	2,0	2,9	2,4	3,0	3,6	3,5
SP CON FORTE INTERAZIONE MANAGER	5,0	3,3	2,8	3,2	2,4	3,1	3,3	2,8

IL MANAGER O IL TITOLARE

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento dell'organizzazione per i LP

PER LP E SP con il manager viene coinvolta l'amministrazione

QUANDO **NON** PREVALE IL MANAGER ...



ufficio fabbrica creativa

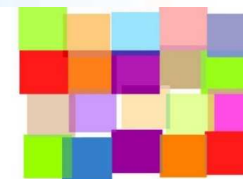
	managment	ufficio acquisti	facility manager	amministrazione	risorse umane	comunicazione/ marketing	resp. divisione	lavoratori
LP CON BASSA INTERAZIONE MANAGER	1,8	3,2	3,4	3,0	2,4	2,6	3,8	2,2
SP CON BASSA INTERAZIONE MANAGER	1,8	3,0	2,8	2,3	1,8	2,3	2,8	2,8

SENZA IL MANAGER O IL TITOLARE

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento delle figure tecniche per i LP

HA UN EFFETTO NEGATIVO sul coinvolgimento dell'organizzazione per gli SP

QUANDO PREVALGONO L'ORGANIZZAZIONE E I LAVORATORI...



ufficio fabbrica creativa

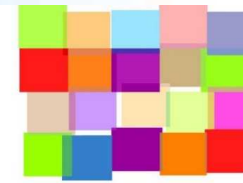
	managment	ufficio acquisti	facility manager	amministrazione	risorse umane	comunicazione/marketing	resp. divisione	lavoratori
LP CON FORTE INTERAZIONE LAVORATORI E RESP. DIVISIONI	4,5	3,3	2,5	2,5	2,7	3,2	4,7	4,3
SP CON FORTE INTERAZIONE LAVORATORI E RESP. DIVISIONI	4,4	3,5	3,2	3,5	2,9	3,7	4,6	4,3

CON L'ORGANIZZAZIONE E I LAVORATORI

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento della comunicazione/marketing (lo spazio come strumento di comunicazione ai dipendenti)

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento dell'amministrazione /ufficio acquisti (NB: funzione acquisto e funzione decisionale)

QUANDO PREVALGONO LE RISORSE UMANE ...



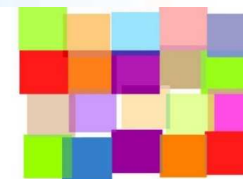
ufficio fabbrica creativa

	managment	ufficio acquisti	facility manager	amministrazione	risorse umane	comunicazione/ marketing	resp. divisione	lavoratori
LP CON FORTE INTERAZIONE RISORSE UMANE	4,3	3,5	3,2	3,8	5,0	4,3	4,5	3,3
SP CON FORTE INTERAZIONE RISORSE UMANE	5,0	3,8	4,3	4,3	5,0	3,3	4,0	3,5

RISORSE UMANE

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento di tutta l'organizzazione sia per LP che SP

QUANDO PREVALE IL FACILITY MANAGER ...



ufficio fabbrica creativa

	managment	ufficio acquisti	facility manager	amministrazione	risorse umane	comunicazione/ marketing	resp. divisione	lavoratori
LP CON FORTE INTERAZIONE FACILITY MANAGER	3,3	4,7	5,0	4,0	3,3	3,0	4,3	3,3
SP CON FORTE INTERAZIONE FACILITY MANAGER	4,3	4,1	5,0	3,9	2,9	2,6	3,3	3,3

CON IL FACILITY MANAGER

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento delle figure amministrative

HA UN EFFETTO POSITIVO sul coinvolgimento dei responsabili dell'organizzazione (e risorse umane) per gli SP