

Enciclopedia Sociologica dei Luoghi

Volume 1

a cura di Giampaolo Nuvolati



Il lavoro di coordinamento per la realizzazione del Volume I è stato svolto da Monica Bernardi e Luca Bottini.

Il Volume è stata pubblicato con il contributo del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

© 2019 Ledizioni LediPublishing
Via Alamanni, 11 – 20141 Milano – Italy
www.ledizioni.it
info@ledizioni.it

Enciclopedia Sociologica dei Luoghi. Volume 1, a cura di Giampaolo Nuvolati

Prima edizione: novembre 2019

ISBN 978-88-5526-121-0

In copertina:
Progetto grafico: ufficio grafico Ledizioni

Informazioni sul catalogo e sulle ristampe dell'editore: www.ledizioni.it

Le riproduzioni a uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Ledizioni.

Enciclopedia
Sociologica
dei Luoghi

Volume 1

a cura di Giampaolo Nuvolati

Ledizioni

C

Cantine vitivinicole – PAOLA DE SALVO

Casa – IRENE SARTORETTI

Centri commerciali – ARIELA MORTARA

Carceri – CARLA LUNGHİ

Coworking – MAURIZIO BUSACCA

C I coworking: anello emergente nella catena di produzione del valore

di Maurizio Busacca¹

Gli spazi di coworking sono ambienti di lavoro condivisi che, seppure ancora residuali, si stanno imponendo come una delle più significative forme di organizzazione del lavoro in un sistema di produzione dove la conoscenza assume nuova centralità. Nel saggio, dopo aver presentato brevemente la storia e la letteratura di riferimento, si passano in rassegna dieci casi italiani di coworking, in base ai quali si propone la categorizzazione in 4 tipologie principali: coworking per freelancer, coworking incubatore, coworking plus, coworking business center. Di ognuno dei quattro tipi si identificano le principali caratteristiche fisiche, organizzative e funzionali. Infine, si propone un'interpretazione degli spazi di coworking come ambienti interorganizzativi all'interno dei quali si generano innovazioni di processo e di prodotto che influiscono sul valore della produzione attraverso la trasformazione delle relazioni personali in *commodities*.

Coworking are shared working spaces that, even if still residual, are emerging as one of the most important form of work organization in a knowledge-based production system. In the paper, after a brief presentation of the history and the literature of coworking spaces, I present ten Italian cases, by which we propose the categorization in four main types of coworking: coworking for freelancers, coworking incubator, coworking plus, and coworking business center. In the paper I identify and explain the main physical, organisational and functional characteristics of each of the four types. In conclusion, I propose an interpretation of coworking spaces as inter-organisational spaces within which organisations trigger new processes and products that influence the value of production through the transformation of personal relationships into commodities

1 Maurizio Busacca è Professore a contratto di “Advanced Management of Nonprofit Organizations” presso il Dipartimento di Management a Ca' Foscari, Lecturer in “City Planning & Policy Design” e in “Co-design dei beni comuni urbani” all'Università IUAV di Venezia e Borsista di Ricerca Post-Doc in Sociologia presso Fondazione Ca' Foscari. Ha insegnato Innovazione sociale alla Venice International University. PhD in Pianificazione Territoriale e Politiche Pubbliche all'Università IUAV di Venezia. I suoi temi principali di ricerca sono l'innovazione sociale, la governance urbana e le politiche sociali, di cui indaga soprattutto gli elementi di innovazione nelle politiche pubbliche, le trasformazioni nel campo delle professioni e le evoluzioni delle organizzazioni nonprofit.

1. Definizione e storia

Seguendo il suggerimento di Gandini (2015) gli spazi di coworking possono essere definiti ambienti di lavoro condivisi e utilizzati da diversi tipi di lavoratori, per lo più liberi professionisti, che lavorano con diverse specializzazioni nel vasto settore dell'economia della conoscenza. Sono concepiti come *facilities* che semplificano e rendono meno costoso l'accesso a postazioni di lavoro, arredamento, wi-fi e altri strumenti funzionali allo svolgimento della propria attività professionale e, cosa ancora più importante, luoghi in cui i professionisti indipendenti lavorano fianco a fianco con altri professionisti dello stesso settore o di settori affini. La condivisione dell'ambiente di lavoro con altri professionisti ha forti implicazioni sulla condizione professionale dei lavoratori in virtù dell'importanza crescente delle relazioni sociali e delle reti professionali nell'economia della conoscenza.

Inizialmente questi spazi nascevano in modo autonomo per opera di lavoratori nomadi che, non potendo trasferire il proprio ufficio da una città all'altra, necessitavano di avere a disposizione ambienti di lavoro temporanei poco costosi in diverse città. In pochi anni la dimensione nomade del lavoro è passata in secondo piano rispetto al costo e alla temporaneità, favorendo così l'allargamento del bacino potenziale di utilizzatori alla crescente popolazione di lavoratori flessibili e precari.

La storia degli spazi di coworking è recente. La narrazione condivisa e generalmente accettata, tanto nella letteratura scientifica quanto in quella divulgativa, attribuisce a Brad Neuberg il primo utilizzo del termine coworking per descrivere uno spazio fisico condiviso da lavoratori indipendenti. Neuberg fonda nel 2005 il primo spazio di coworking, la Hat Factory, a San Francisco.

In meno di 15 anni gli spazi di coworking nel mondo sono passati da 1 a 22.000 (Deskmag 2019) – con una crescita esponenziale nel corso degli ultimi 5 anni – e contano ormai quasi 2,2 milioni di utilizzatori.

La tendenza globale vede l'affermarsi di spazi sempre più grandi per utilizzatori (11% circa oltre le 300 persone) e dimensioni (1000 mq di media). La *global survey* di Deskmag supporta anche l'ipotesi di un ciclo di vita degli spazi di coworking di circa 10-15 anni, dopo i quali gli spazi con alta redditività favoriscono investimenti e il trasferimento in strutture più grandi, mentre quelli con bassa redditività tendono a modificare il proprio modello di business offrendo gli spazi in affitto a lungo termine ad un numero inferiore di aziende.

La rapida espansione degli ultimi anni non sembra arrestarsi e la fiducia del settore è ancora alta, tanto che l'86% dei gestori degli spazi di coworking prevede un numero maggiore di membri e di fatturato nei prossimi anni, altri spazi (36%) intendono aprire almeno una nuova sede o aumentare i mq della sede attuale (30%).

Fino ad oggi gli spazi di coworking si sono concentrati prevalentemente nelle grandi città, caratterizzate da ampi bacini di utenza potenziale e da una elevata presenza di lavoratori della conoscenza. In questi luoghi si affermano spazi di coworking di ampie metrature e con utenza numerosa. Tuttavia si registra la rapida crescita di spazi di dimensioni più piccole nelle città medie e piccole (Montanari e Scapolan 2019). Questo processo può essere provocato da fenomeni di isomorfismo, da imitazione e dalla generale espansione dei settori connessi all'economia della conoscenza anche nei centri urbani minori.

La dimensione fisica dello spazio di lavoro condiviso è sempre meno una condizione sufficiente per definire un luogo di lavoro come spazio di coworking. Gli abitanti degli spazi di coworking – utilizzatori e gestori – segnalano l'importanza crescente di elementi distintivi legati alla condivisione di valori, all'appartenenza alla community, alla condivisione di saperi e competenze dei lavoratori, al rispetto del libero mercato e della competizione (Andreotti 2018). Sono questi, più che lo spazio fisico di per sé, ad essere considerati gli elementi che generano maggiore creatività e competitività.

Pur nascendo nel contesto del mercato del lavoro statunitense, l'Europa ha fin da subito assunto la leadership del settore per numero di coworking e volume di affari ad esso collegato (Busacca 2015). La possibile ragione di questa affermazione risiede nella strategia europea di sviluppo economico e sociale, fondata sull'obiettivo di realizzare la più grande economia della conoscenza mondiale, orientata alla piena occupazione e alla inclusione sociale mediante strategie di *social investment* (Morel *et al.* 2011). Malgrado ciò non si registrano politiche di livello europeo dedicate alla promozione degli spazi di coworking, che invece sono presenti in dispositivi, nel dibattito politico e nel policy making che trattano il tema dell'innovazione sociale (Nuvolati 2018). In queste sedi i coworking sono trattati come spazi collaborativi che favoriscono la produzione di innovazione economica e sociale.

In Italia, a partire dal 2012, si registrano iniziative a supporto dell'innovazione sociale da parte di singole amministrazioni locali. Trainate da grandi città come Milano, Bologna e Torino, anche le medie e piccole città hanno

adottato iniziative che incentivano la nascita di spazi di coworking. Gli spazi di coworking, alla stregua dei fablab (Manzo e Ramella 2015), sono considerati spazi che favoriscono meccanismi di *open innovation* e come tali incentivano l'occupazione e lo sviluppo economico locale. In questa prospettiva gli spazi di coworking rientrano in una più ampia riflessione sugli spazi dell'innovazione (Montanari e Mizzau 2016), identificati come luoghi che favoriscono la circolazione di conoscenze e competenze e l'innovazione, in virtù delle qualità della conoscenza come bene pubblico e non rivale che aumenta con l'uso. Di fronte ad uno scenario economico che fatica a generare nuovi lavori e ad una platea crescente di persone con bisogni sociali insoddisfatti, questi luoghi rafforzano la capacità degli ecosistemi locali per l'innovazione di generare soluzioni capaci di coniugare sviluppo territoriale e inclusione sociale.

2. Review della letteratura

Come evidenziato da Ivaldi *et al.* (2018) il fenomeno degli spazi di coworking ha attratto l'interesse di professionisti e accademici e gli spazi di coworking sono stati studiati da differenti prospettive disciplinari: psicologia, sociologia, economia, informatica, management, design, real estate, urban studies e ingegneria. Il potenziale degli spazi di coworking è stato identificato in termini di processi sociali, innovazione, imprenditoria e promozione del cambiamento sociale.

Fino ad oggi il lavoro di Gandini (2015) rappresenta il tentativo più articolato e complesso di revisione sistematica della letteratura inerente il fenomeno degli spazi di coworking. Il suo lavoro muove dall'obiettivo di comprendere se il coworking sia un fenomeno intrinsecamente positivo come il dibattito *mainstream* sembrerebbe sostenere o se invece sia una bolla e un'etichetta sempre più utilizzata per scopi di branding e marketing. Lange (2011) definisce gli spazi di coworking come spazi bottom-up frequentati da lavoratori che lottano per l'indipendenza, le reti e le politiche collaborative, che spazializzano il lavoro in un luogo condiviso. L'idea che sta alla base di questa visione è che le relazioni sociali siano il principale fattore produttivo all'opera negli spazi di coworking, concepiti come ambienti collaborativi in cui microimprese e liberi professionisti generano nuove opportunità produttive in contesti non gerarchiche. Spinuzzi (2012) sostiene che il coworking sia l'esempio più evidente di nuovi modelli di lavoro distribuito, che sembrano essere la tendenza organizzativa del lavoro

nell'economia della conoscenza. Il lavoro distribuito è inteso come un sistema organizzativo flessibile in cui soggetti diversi perseguono obiettivi e producono risultati attraverso schemi di produzione collaborativi e basati sulla rete. Queste due interpretazioni suggeriscono di definire gli spazi di coworking come luoghi a cui hanno accesso lavoratori indipendenti con lo scopo di favorire pratiche di networking, che la letteratura sul lavoro della conoscenza identifica come il motore della loro professione. Dalla prospettiva degli studi organizzativi Capdevila (2013) avanza una teoria degli spazi di coworking come *microclusters* che favoriscono il trasferimento di conoscenze tra i membri. Capdevila definisce gli spazi di coworking come ambienti in cui microimprese e liberi professionisti coesistono e collaborano tra di loro sulla base di relazioni comunitarie di fiducia e secondo schemi di collaborazione negoziabile. La ricerca di una reputazione personale emerge in questo contesto come il fattore più importante per i *coworkers* in termini di risultati produttivi e di organizzazione in quanto svolge un ruolo di intermediario nell'accesso alle risorse produttive della rete.

Queste interpretazioni degli spazi di coworking come fenomeno inserito nell'economia urbana della conoscenza suggeriscono che i coworking rappresentino la manifestazione fisica di un processo di riterritorializzazione del lavoro nomade (O'Brien 2011). Negli ultimi anni il discorso prevalente sulle trasformazioni delle economie urbane è stato quello relativo alle città creative (Landry 2000). Questa visione è coerente con l'idea della classe creativa (Florida 2002) come nuova forza lavoro nell'economia della conoscenza e nei connessi settori creativi dei media, pubblicità e moda. L'espansione delle industrie creative è associata alla crescita e allo sviluppo economico.

Questa visione, però, è stata sconfessata dai fatti economici degli ultimi dieci anni e dal suo stesso autore (Florida 2017). Inoltre, come evidenziato da Peck (2005), il ragionamento proposto da Florida trascura le disuguaglianze sociali e le differenze di classe. Secondo Gandini (2015), pertanto, l'affermazione degli spazi di coworking può anche essere un effetto del contraccolpo del mantra della classe creativa e i coworking rappresentano il bacino di raccolta di lavoratori precari o a bassa retribuzione dell'economia della conoscenza. In quest'ottica gli spazi di coworking si configurerebbero come il luogo della ricomposizione di classe da parte di una nuova classe di professionisti della conoscenza che condividono i medesimi interessi economici (Arvidsson 2014).

Ciò che accomuna gli studi citati è il collegamento con lo sviluppo dell'economia e della classe creativa e con la crescente digitalizzazione della società.

Conseguentemente, sono le città creative delle economie avanzate ad incentivare e attrarre il fenomeno coworking per favorire processi di condivisione e trasferimento del sapere tacito ed esplicito, con incorporate le loro componenti sociali e culturali. Nel contesto competitivo dell'economia globalizzata gli individui creativi e le imprese innovative sono i driver di sviluppo e crescita economica, sostenuti dal moltiplicarsi delle occasioni di collaborazione e condivisione, che rendono possibile lo scambio di conoscenze. Gli esiti di questi filoni di ricerca guardano con particolare attenzione alla capacità di attrazione delle *lone eagles* – cioè lavoratori della conoscenza che possono operare nomadicamente in ogni luogo – e all'emergere di forme di relazione fondate sul crowd (-sourcing e -funding) e sul wiki – cioè sulla co-produzione distribuita e a rete, facilitata dalle nuove ICT (Benkler 2017).

Questi approcci al coworking hanno un punto di debolezza: l'elemento della localizzazione del lavoro è considerato solo in modo marginale e tendono a trascurare la relazione con i processi sociali di spazializzazione del lavoro. I rapporti (Deskmag 2019) e lo studio diretto di spazi di coworking effettuato nell'ambito di questa ricerca suggeriscono che invece il successo del fenomeno coworking sia fortemente connesso alla capacità di attivare comunità locali di lavoratori, come testimoniato dal numero di coworkers residenti – prevalente rispetto agli utilizzatori saltuari – e dalla prevalenza di contratti mensili rispetto ad affitti giornalieri. In quest'ottica il coworking diventa rilevante in quanto forma emergente di organizzazione spaziale del lavoro.

3. I casi studio

In questa sezione vengono descritti 8 spazi di coworking e 2 network di spazi di coworking attivi in Italia. Si tratta di luoghi a diverso titolo frequentati, osservati e indagati attraverso interviste ai gestori nel corso degli ultimi 5 anni e attraverso i quali si intende mostrare la complessità del fenomeno, che si presenta con declinazioni profondamente diverse, che mettono l'accento su aspetti differenti del coworking. Una tale eterogeneità spiega anche la decisione di utilizzare la definizione al plurale "spazi di coworking" e non la formula più informale di coworking. Parlare di coworking, infatti, significa parlare di spazi fisici differenti, diverse organizzazioni dello spazio e modelli di business differenziati.

Le diverse tipologie qui presentate non sono esaustive dell'intero universo degli spazi di coworking, rispetto al quale non è possibile costruire un elenco completo anche perchè il fenomeno è in continua evoluzione. L'elenco qui proposto tenta semmai di evidenziare le principali differenze tra i modelli organizzativi dei coworking e sulla base di queste, nella sezione successiva, si tenterà di proporre una tipizzazione.

CO+ è uno spazio di coworking che si trova in una piazza nel cuore di un quartiere della città di Padova fortemente segnato negli ultimi vent'anni dai processi di trasformazione urbana, che hanno provocato il trasferimento in altre zone della città di numerose attività commerciali e funzioni residenziali. Il coworking ospita professionisti delle industrie culturali, operatori di associazioni che operano nel campo dell'immigrazione, progettisti europei ed esperti di comunicazione ed eventi. Si tratta perlopiù di professionisti di circa 35-40 anni, con alle spalle percorsi professionali di successo e con un background politico e culturale comune, costruito in esperienze di partecipazione civica sui temi dei diritti civili e delle politiche sociali. CO+ è nato da un percorso collettivo, il cui risultato è stato quello di uno spazio di coworking con primaria finalità di rigenerazione urbana. Questo aspetto è diventato prevalente sull'attività di coworking in senso stretto e le iniziative e i progetti di rigenerazione urbana sono l'esito della collaborazione tra professionisti altamente qualificati con competenze diverse.

Casa Netural, a Matera, è una vera e propria casa che ospita al suo interno uno spazio di coworking, un coliving e un incubatore di imprese culturali e creative e aggrega persone da tutto il mondo che operano attorno ai temi dell'innovazione sociale, culturale e creativa. Il coworking è una delle iniziative del progetto e si configura prevalentemente come un team di soci e collaboratori dell'associazione, ma aperto a collaborazioni specifiche con altri professionisti e organizzazioni attive negli stessi settori. In questo modo il coworking, di fatto parte integrante del coliving, si presenta come il luogo in cui vengono elaborati i progetti che Casa Netural periodicamente lancia a livello nazionale e internazionale. Grazie alle note e influenti reti nazionali in cui i suoi membri sono inseriti e alle elevate competenze dei coworkers, negli ultimi anni Casa Netural ha promosso o ospitato alcuni dei progetti di innovazione sociale più famosi d'Italia, come ad esempio Wonder Grottole – realizzato in partnership

con Airbnb e pensato per ripopolare il paese quasi abbandonato di Grottole – e NETural Family – rete italiana di spazi di lavoro, di condivisione e di conciliazione a misura di famiglia.

Lab Altobello è ubicato a Mestre-Venezia ed è un originale connubio di servizi per il lavoro rivolti a persone disoccupate (come corsi di formazione, stage e tirocini), servizi per l'infanzia (come un micro-nido, centri estivi e altri servizi "salva-tempo" che aiutano le famiglie nei compiti di cura dei bambini nei periodi di chiusura scolastica) e azioni sperimentali per favorire la conciliazione vita-lavoro (come lo spazio di coworking offerto a neo-mamme libere professioniste per favorire il rientro nel mercato del lavoro). Pertanto il coworking è una delle iniziative di un progetto più ampio il cui obiettivo generale è potenziare le politiche pubbliche rivolte alla famiglia. Lo spazio di coworking mette a disposizione fino a sei postazioni e promuove iniziative finalizzate al coinvolgimento delle utilizzatrici nei progetti della cooperativa sociale che gestisce Lab Altobello per potenziare la rete di relazioni e il capitale sociale a loro disposizione e facilitare il loro reinserimento nel mercato del lavoro. Così facendo dal coworking emergono competenze e idee che la cooperativa può decidere di coltivare e trasformare in nuove progettualità o servizi, che diventano occasione professionale per le coworker.

Le **Officine ON/OFF** sono un articolato progetto realizzato a Parma grazie alla collaborazione tra una cooperativa sociale impegnata nella gestione, l'ente locale che ha messo a disposizione gli spazi, una fondazione privata che ha dato un contributo iniziale per l'avvio del progetto e un gruppo di giovani che si è costituito in associazione e che, con la cooperativa, gestisce gli spazi e le iniziative interne. Le ON/OFF sono inserite nel Progetto Giovani e ospitano un fablab, uno spazio di coworking, una sala prove e un centro di formazione, tutti spazi gestiti dall'Associazione ON/OFF, costituita dalla cooperativa Gruppo Scuola e dai giovani che si sono attivati a seguito di una call pubblica. Lo spazio di coworking accoglie pochi giovani professionisti che stanno avviando la loro carriera professionale e che grazie all'utilizzo degli spazi di ON/OFF sono facilitati nell'entrare in relazione con un ecosistema di organizzazioni e progetti che offrono loro la possibilità di fare esperienza e di accrescere il loro capitale sociale.

Lemon one a Mestre è uno spazio di coworking a misura di piccole imprese e professionisti che vogliono contenere i costi di gestione e semplificare le procedure contrattuali di locazione. La sua fondatrice è una giovane imprenditrice locale, già titolare di una società di servizi per le imprese, Domiciliando. Lemon one è nato dopo un'esperienza come lavoratrice in un noto centro direzionale della zona, dove la fondatrice ha avuto la possibilità di cogliere il bisogno di spazi flessibili ed economici di molte piccole e giovani imprese e di trasformarlo in opportunità imprenditoriale. In Lemon one si può scegliere tra uffici privati, uffici condivisi attrezzati, sale riunioni o postazioni in coworking, con la disponibilità di una vasta gamma di servizi come domiciliazione utenze, segreteria, consulenza legale, servizio di commercialista e di ufficio virtuale, oltre ai più tradizionali servizi di Wi-Fi e stampe. Nel corso degli anni le soluzioni più richieste si sono rivelate l'ufficio privato per le piccole imprese e l'ufficio condiviso per i professionisti.

Wisionaria è una realtà nata dal ritorno alle proprie terre, nel 2011, di alcuni giovani professionisti che dopo un'esperienza di studio e lavoro in Italia e all'estero hanno deciso di tornare, con l'intento di dare un contributo all'innovazione territoriale e per costruire un aggregatore territoriale che fornisca supporto professionale a tutta la zona della Val di Chiana, per lo sviluppo e l'implementazione della vocazione turistica di Montepulciano e del territorio circostante. Così hanno costituito un'associazione per aggregare le professionalità del territorio, rispondere all'esigenza dei consulenti del luogo, formare nuove professionalità imprenditoriali e contrastare l'esodo dei professionisti locali. Il modello di gestione dello spazio non prevede un team dedicato ma i soci si attivano in modo cooperativo per le aperture e per realizzare le iniziative. La ricerca e l'individuazione dello spazio giusto per creare il coworking ha richiesto del tempo, fino a che nel 2015 il Comune ha messo a disposizione, in comodato d'uso gratuito per cinque anni, una location prestigiosa in un Palazzo storico di pregio nella Piazza centrale del comune.

Barra A è lo spazio di coworking gestito da Avanzi, società punto di riferimento per il settore dell'innovazione sociale nella città di Milano e in Italia. Dal 1997 Avanzi è attiva sul tema della sostenibilità attraverso consulenze, ricerca e incubazione di progetti imprenditoriali e sociali. Nel 2011 nasce uno spazio di coworking in via Ampère, che nel 2013, con il recupero di un garage

abbandonato, si trasforma in Upcycle Milano Bike Cafè, una nuova impresa di Avanzi – uno spinoff – aperta agli amanti delle due ruote e che gestisce lo spazio di coworking, nel quale si sviluppano anche servizi di incubazione. Barra A è uno spazio di più di 1000 mq con circa 100 postazioni per piccole imprese, liberi professionisti e startup; un luogo di elaborazione culturale e sociale che organizza incontri, presentazioni, mostre e workshop aperti a tutta la città. Barra A è presentato come una specie di serra dove nascono imprese, progetti e idee, che si configura come un distretto dell'innovazione sostenibile dove far crescere un'impresa. Barra A vuol dire anche polo culturale, un punto di riferimento per dibattiti, incontri e idee, mostre ed eventi. Alla luce di ciò lo spazio di coworking è diventato uno dei poli principali dell'innovazione sociale in Italia e negli ultimi anni Avanzi ha applicato gli apprendimenti milanesi in programmi di innovazione sociale anche nella città di Torino e nella gestione di nuovi prestigiosi spazi come BASE Milano.

Piano C è il primo spazio di coworking in Italia che importa il modello di Third Door di Londra, cioè uno spazio di coworking dove sono offerti anche servizi destinati ai bambini in un'ottica di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Piano C è uno spazio di coworking di piccole dimensioni (19 postazioni), con sale riunioni, piccola cucina, area relax e spazio co-baby, un servizio per l'infanzia dove i bambini dei coworkers sono accuditi mentre i genitori lavorano. Il coworking si rivolge a persone disoccupate, maleoccupate, infelici del proprio lavoro, demotivate e con il desiderio di cambiare/migliorare/crescere professionalmente. In Piano C hanno messo assieme un set di soluzioni che, combinandosi, consentono alle persone di costruire o ridefinire la propria identità professionale. Formazione, ma anche network, collegamenti immediati al mondo delle imprese, visibilità, lavoro sull'identità e sulle aspirazioni. I programmi di Piano C non sono finalizzati direttamente al lavoro ma aiutano i propri utenti a scoprire o costruire le proprie identità professionali e a portarle in una community già attiva, in cui si presuppone che sarà molto più facile trovare la propria strada professionale.

Impact Hub è uno dei più grandi network al mondo focalizzato sulla costruzione di comunità imprenditoriali per l'impatto sociale, dove sono attivi gli innovatori e gli imprenditori che cercano soluzioni tangibili alle principali sfide globali. Il network e il modello di gestione degli spazi di coworking che

vi aderiscono nasce dalle ipotesi che i coworkers ottengano connessioni significative partecipando o ospitando eventi locali o diventando membri a pieno titolo della comunità presso il loro Impact Hub locale. In oltre 100 sedi in tutto il mondo i gestori di Impact Hub vogliono che gli utilizzatori siano ispirati, connessi e in grado di costruire un futuro sostenibile. In Italia si contano 7 spazi di coworking con le medesime caratteristiche e aderenti alla rete Impact Hub, che si presenta come il network italiano più noto e diffuso con Talent Garden. Il modello organizzativo e di business di Impact Hub è basato sulla creazione di comunità locali dell'innovazione, che possono essere attivate per mettere le loro competenze al servizio di sfide sociali e imprenditoriali poste da committenza privata (come nel caso di Firenze con Legacoop), pubblica (come nel caso di Trento e il Comune di Feltre) o interna (come nel caso di Catania).

Multiverso è l'unico caso italiano di network di spazi di coworking non aderenti ai grandi brand internazionali. Nasce dall'attivismo sociale e culturale di un gruppo di giovani professionisti e imprenditori fiorentini attivi nella scena dell'underground locale. Multiverso è un network di spazi di coworking attivi in Toscana e Lombardia con una forte propensione all'azione sociale e all'integrazione tra piccole e grandi organizzazioni in chiave di open innovation. Multiverso mette in rete otto coworking (Firenze Campo di Marte, Carrara, Foligno, Lucca, Siena, Firenze via della Scala, Firenze via del Porcellana e Milano) e 2 Spazi Satellite (L'Appartamento e StartHouse). L'organizzazione del network si fonda sulla partecipazione degli *users* alla gestione degli spazi – aprono e chiudono le sedi o organizzano iniziative in cambio di piccoli sconti sull'affitto – rendendoli così *prosumers*. Gli spazi del network sono frequentati da nuovi freelancers, startups, freelancers esperti e micro imprese, che scelgono di lavorare nel coworking per ragioni differenti: aumentare le occasioni di business; risparmio economico; consolidare l'identità professionale; avere accesso semplificato a risorse professionali in modo flessibile.

4. Tipi di spazi di coworking e i loro utilizzatori

I dieci casi di coworking presentati nella sezione precedente possono essere raggruppati in quattro tipologie, che si distinguono l'una dall'altra per le differenti logiche istituzionali che adottano più che per le forme organizzative che

li caratterizza. Nella maggior parte dei casi queste tipologie nella realtà non si trovano pure ma ibride: uno stesso spazio di coworking può abbracciare due o più logiche istituzionali.

La prima tipologia è quella del “coworking per freelancer”, nel quale prevalgono aspetti relazionali e di network e si rivolgono a lavoratori della conoscenza atomizzati dai processi di trasformazione dei sistemi di produzione. Si tratta forse della forma più vicina a quella originaria, pensata per lavoratori nomadi o che temporaneamente hanno bisogno di una sede di lavoro, tanto più se quella sede è in grado di metterli in contatto con altri professionisti simili con i quali collaborare nei processi di produzione o nella costruzione di relazioni con altri operatori di mercato. La seconda tipologia è quella dei “coworking incubatore”, progettati e organizzati per dare supporto a lavoratori e aspiranti imprenditori deboli rispetto alle dotazioni di capitale sociale o economico e che nel coworking cercano non solo un ambiente capace di metterli in relazione con altri operatori di mercato, ma soprattutto servizi professionali di supporto alla ricerca del lavoro o all’autoimpiego. La terza tipologia, il “coworking plus” (Busacca 2015) è molto diffusa nell’ambito delle iniziative di innovazione sociale ed è formata da spazi di coworking che esternalizzano le funzioni di ricerca e sviluppo di aziende o team di professionisti, storicamente contenute in unità organizzative vicine al cuore direzionale dell’impresa. Questi spazi di coworking sono invece periferici rispetto al centro direzionale e sono pensati per favorire lo scambio di conoscenze e competenze con agenti al di fuori dei confini organizzativi dell’impresa. La quarta tipologia è rappresentata dal “coworking business center”, che si rivolge in via prevalente, se non esclusiva, a giovani e piccole imprese o gruppi di liberi professionisti che operano in modo simile a quello degli studi associati, cioè in modo autonomo ma coordinato. Le imprese e i professionisti scelgono questa soluzione per ridurre i rischi economici e finanziari in fase di startup. In questo caso la dimensione collaborativa si realizza maggiormente a livello interorganizzativo piuttosto che a livello individuale.

I tre elementi comuni che caratterizzano le diverse forme di spazio di coworking sono: gli spazi condivisi tra agenti di mercato che non appartengono alla stessa organizzazione, la presenza di coworkers e l’offerta di servizi generali e aggiuntivi.

Gli spazi sono molto diversi per dimensioni e organizzazione. Alcuni sono molto ampi mentre altri hanno le dimensioni di una singola stanza; alcuni

sono open space altri sono spazi divisi da barriere più o meno strutturali. L'aspetto che emerge è una certa coerenza tra tipologia di coworking e caratteristiche fisico spaziali: i "coworking per freelancer" sono quelli di più grandi dimensioni e offrono sia open space sia piccoli uffici personali o condivisi con pochi altri professionisti; anche i "coworking incubatore" offrono più tipologie di postazione, ma le dimensioni sono medie e gli spazi dedicati allo staff di gestione sono significativi; i "coworking plus" presentano caratteristiche simili agli incubatori ma gli elementi di separazione tra coworkers e tra coworkers e staff di gestione si riducono notevolmente; i "business center", infine, sono di dimensioni medio-grandi e suddivisi in stanze-ufficio che vengono utilizzate da singole società o da piccoli gruppi di professionisti che decidono di operare in una stanza comune.

La popolazione di coworkers (Deskmag 2017) è molto omogenea in termini di età (35-40 anni), elevato livello di istruzione (oltre l'85% laureato) e genere (circa 40% donne e 60% uomini). I differenti spazi di coworking sembrano però attrarre tipologie di coworkers differenti: nei "coworking per freelancer" prevalgono i liberi professionisti dei settori creativi come moda, pubblicità, marketing, design, giornalismo, comunicazione, informatica, che operano in modo temporaneo o transitorio in quanto lavoratori nomadi oppure nuovi professionisti con un mercato in via di definizione; i "coworking incubatore" attraggono soprattutto gruppi informali o giovani imprese alla ricerca di sviluppare un proprio progetto imprenditoriale oppure persone alla ricerca di un impiego; i "coworking" plus invece attraggono professionisti con elevate competenze specialistiche che entrano individualmente nel coworking ma si costituiscono come un team con un obiettivo condiviso; i "business center" accolgono soprattutto piccoli imprenditori e i loro dipendenti e collaboratori.

Anche i servizi aggiuntivi tendono a diversificarsi in base alle tre tipologie: nel caso dei "coworking per freelancer" questi servizi sono orientati soprattutto al supporto gestionale e amministrativo, come ad esempio il cloud, archiviazione dei documenti e l'affitto di sale riunione; i "coworking incubatore" offrono principalmente servizi di formazione, consulenza e assistenza business, finalizzati a supportare i coworkers nel potenziamento delle loro capacità di operare sul mercato; i "coworking plus" offrono soprattutto servizi di consulenza finalizzati alla coprogettazione e allo sviluppo di idee, spesso utilizzando gli approcci innovativi del *design thinking*, che favoriscono forme di prototipazione rapida; i "business center" si concentrano soprattutto nell'offerta di

servizi amministrativi e gestionali rivolti alle imprese, come la domiciliazione di documenti, disbrigo pratiche e richiesta certificati.

Un ulteriore elemento comune alle diverse tipologie, oltre lo spazio condiviso tra coworkers e i servizi associati all'utilizzo, è la presenza di operatori che mentre gestiscono le attività standard del coworking – affitto postazioni e servizi generali – agiscono in qualità di community manager per alimentare le dinamiche relazionali e collaborative tra i coworkers (Ivaldi *et al.* 2018). I manager degli spazi di coworking operano per favorire la circolazione delle informazioni e la costruzione di fiducia tra i coworkers, per favorire così la produzione di conoscenza utile e utilizzabile nell'ambito della loro attività professionale e la creazione di un ambiente ben disposto verso la collaborazione.

Questi manager agiscono come broker della conoscenza (Burt 1992) e come *gatekeeper* (Burt 2005), cioè come attori che favoriscono il trasferimento delle informazioni tra reticoli sociali non direttamente collegati e che promuovono l'uscita sul mercato delle risorse in possesso dei coworkers.

5. Le funzioni produttive degli spazi di coworking

Al livello della riorganizzazione degli spazi di lavoro, il coworking rappresenta un fenomeno emergente ma ancora marginale rispetto al lavoro nel suo complesso. Negli ultimi anni si è assistito ad un generale processo di riorganizzazione del lavoro lungo tre direzioni (Andreotti 2018): 1) riconversione degli spazi e dei luoghi del lavoro; 2) riorganizzazione degli spazi di lavoro; 3) moltiplicazione degli spazi di lavoro. La prima trasformazione ha alimentato iniziative di rigenerazione di ex stabilimenti produttivi abbandonati in seguito ai processi di de-industrializzazione, come il caso degli stabilimenti Ansaldo di Milano divenuti BASE Milano, la cui riconversione si è resa necessaria a fini di tutela del patrimonio e utile a fini economici. La seconda trasformazione è figlia dei processi di riconfigurazione dei sistemi di produzione nell'ambito dell'economia della conoscenza, nei quali il precedente modello organizzativo basato sulla frammentazione e specializzazione del processo di produzione è stato superato da meccanismi collaborativi di gestione di produzioni complesse. La terza trasformazione, favorita soprattutto dall'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha contribuito alla definizione di nuovi ambienti di lavoro, che oscillano dal lavoro domestico al lavoro

a distanza, fino al lavoro in ambienti condivisi. Sul piano degli spazi fisici, il coworking intercetta tutti e tre gli effetti di queste trasformazioni in qualità di nuova destinazione d'uso degli spazi rigenerati, ambiente che abilita in modo efficace i processi di co-produzione della conoscenza funzionale alla produzione e come luogo di lavoro.

Per comprendere le ragioni di una simile convergenza può essere utile provare a rispondere alla seguente questione: perché il coworking? perché non altre forme di organizzazione del lavoro, come lo smart working o il lavoro a distanza?

La bassa profittabilità degli spazi di coworking (Foertsch 2011) abbinata alla crescente spinta verso processi *community-based* spinge i coworking a sviluppare forme alternative di redditività: contributi pubblici, vendita di servizi, organizzazione di eventi, somministrazione di alimenti e/o bevande, *sponsorship* e premi integrano la bassa profittabilità dell'azione principale dei coworking, ovvero l'affitto di postazioni di lavoro e la creazione di una comunità professionale. Queste descritte, però, sono tutte attività direttamente connesse con l'azione core del coworking come organizzazione del lavoro. Al netto della contribuzione pubblica (che riconosce esplicitamente la funzione sociale dei coworking), tutte le altre attività mirano ad incrementare le occasioni di condivisione e/o trasferimento della conoscenza e così facendo fondano il potenziale vantaggio competitivo del coworking nella sua abilità di costruire una comunità professionale e imprenditoriale capace di incrementare le possibilità lavorative di tutti i suoi membri, che è già di per sé stessa evidenza della funzione sociale del coworking.

Negli ultimi anni i diversi spazi di coworking hanno iniziato a superare questi comportamenti strumentali e cercano di incorporare l'attivazione di spazi condivisi di lavoro e i processi di produzione di servizi. Si tratta di esperienze che si caratterizzano come una evoluzione del coworking tradizionale, nelle quali il core-business è contenuto nella capacità di mettere a produzione le risorse del coworking (persone, conoscenze e competenze) per produrre valore (ad esempio, in servizi di incubazione, agricoltura, alla famiglia, produzione culturale) e nei quali l'affitto di spazi di lavoro è strumentale a generare una rete di relazioni P2P a supporto di un prodotto che spesso è offerto in mercati a basso rendimento, che faticerebbe a reggere sul mercato in assenza di una contribuzione pubblica e che cerca nel P2P nuove forme di produzione del valore. Ad esempio, il milanese Barra A non è un ramo d'azienda di Avanzi e

tantomeno un corpo estraneo rispetto a Make a Cube; è piuttosto una serra all'interno della quale far germogliare professionalità e progetti imprenditoriali che possono poi trovare negli altri due ambienti ulteriori forme di supporto e scambio. Se la missione di Piano C è quella di far incontrare donne e lavoro, il coworking è inserito in una filiera più ampia di servizi che vanno dall'orientamento, all'alta formazione passando per il co-baby. O ancora, il toscano Multiverso è esplicito nell'indicare il coworking come luogo fisico e virtuale per rafforzare il posizionamento sul mercato (interno ed esterno) del circuito di lavoro (i coworkers). Il Coworking Family Friendly di Lab Altobello aggrega l'offerta di servizi di conciliazione per sviluppare nuove forme di welfare familiare e aziendale. Il luogo condiviso di vita (coliving) e di lavoro (coworking) di Casa Netural è lo strumento per interconnettere ricercatori, attivisti, studiosi e manager interessati al mondo delle nuove imprese sociali.

In tutte queste esperienze la sostenibilità del coworking è rintracciabile nello sviluppo di core business differenti dal coworking, ma ciò non avviene in modo separato ed esclusivamente funzionale alla sostenibilità del coworking; anzi i due prodotti – coworking e servizio – si integrano e sostengono reciprocamente mediante interazioni bidirezionali continue: le interazioni sviluppate nel coworking alimentano e sostengono la produzione P2P, favorendo la diversificazione e l'aumento della qualità del prodotto; al tempo stesso il prodotto sostiene economicamente il coworking e alimenta i flussi di reddito dei frequentatori e, indirettamente, le relazioni collaborative. Si crea così un circolo virtuoso che rende indissolubilmente intrecciate le due dimensioni e il coworking si viene a delineare come un ambiente interorganizzativo all'interno del quale si generano innovazioni di processo e di prodotto che influiscono sul valore della produzione attraverso la trasformazione delle relazioni personali in commodities.

Bibliografia

- Andreotti A. (2018), “La ridefinizione degli spazi e dei luoghi del lavoro: il caso dei coworking”, in Nuvolati G. (a cura di), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*, Firenze, Firenze University Press.
- Arvidsson A. (2014), “Public brands and the entrepreneurial ethics”, *Ephemera*, 14(1), pp. 119-124.

- Benkler Y. (2017), "Peer production, the commons, and the future of the firm", *Strategic Organization*, 15(2), pp. 264-274.
- Burt R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Burt R. (2005), *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Busacca M. (2015), "Performatività del welfare? Un'analisi delle pratiche e dei discorsi dei Coworking Plus (Co+)", *Colloquio scientifico sull'impresa sociale*, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, 2015.
- Capdevila I. (2013), "Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters", SSRN 2414121.
- Deskmag (2017), "The Members: Who Works in Coworking Spaces?" <http://www.deskmag.com/en/members-of-coworking-spaces-demographics-statistics-global-survey-coworkers-research-2017>.
- Deskmag (2019), "2019 Global Coworking Survey on coworking", <http://www.deskmag.com/en/2019-state-of-coworking-spaces-2-million-members-growth-crisis-market-report-survey-study>.
- Florida R. (2002), *The rise of the creative class*, New York, Basic Books.
- Florida R. (2017), *The new urban crisis*, Londra, Oneworld Publications.
- Foertsch C. (2011), "The coworker's profile", <http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168>.
- Gandini A. (2015), "The rise of coworking spaces: A literature review", *Ephemera*, 15(1), pp. 193-205.
- Ivaldi S., Pais I. e Scaratti G. (2018), "Coworking(s) in the plural: Coworking spaces and new ways of managing", in Taylor S. e Luckman S. (a cura di), *The New Normal of Working Lives*, Cham, Palgrave Macmillan.
- Landry C. (2000), *The creative city: A toolkit for urban innovators*, Londra, Comedia.
- Lange B. (2011), "Re-scaling governance in Berlin's creative economy", *Culture Unbound*, 3, pp. 187-208.
- Manzo C., Ramella F. (2015), "Fab labs in Italy: Collective goods in the sharing economy", *Stato e mercato*, 35(3), pp. 379-418.
- Montanari F. e Mizzau L. (2016), "I luoghi di innovazione: un primo modello organizzativo per fenomeni emergenti", *Impresa sociale*, 8, pp. 50-58.
- Montanari F. e Scapolan A.C. (2019), "Gli spazi collaborativi nel Nordest d'Italia: diffusione, caratteristiche e implicazioni per le imprese del territorio", Fondazione Nordest, *Rapporto 2019: il pentagono dello sviluppo*, pp. 268-275.

- Morel N., Palier B., Palme J. (2011), *Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies, Challenges*, Bristol, Policy Press.
- Nuvolati G. (2018), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*, Firenze, Firenze University Press.
- O'Brien M. (2011), "Finding a home for the digital nomad", http://www.michelleobrien.net/wpcontent/uploads/2011/10/OBRIEN_Home_digital_nomad.pdf.
- Peck J. (2005), "Struggling with the creative class", *International journal of urban and regional research*, 29(4), pp.740-770.
- Spinuzzi C. (2012), "Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), pp. 399-441.