

A cura di
Fabrizio Montanari

Spazi collaborativi in azione

**Creatività, innovazione
e impatto sociale**

ECONOMIA



MANAGEMENT

FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

A cura di
Fabrizio Montanari

Spazi collaborativi in azione

**Creatività, innovazione
e impatto sociale**

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di *Fabio Sgaragli, Diego Teloni* pag. 7

Introduzione. Gli spazi collaborativi: verso una visione integrata del fenomeno, di *Fabrizio Montanari* » 11

Sezione 1

Diffusione e caratteristiche degli spazi collaborativi pre- e post-pandemia

1. Gli spazi collaborativi in Italia: stato dell'arte e prospettive future, di *Stefano Rodighiero, Fabrizio Montanari, Anna Chiara Scapolan* » 23

2. Nuovi luoghi del lavoro: politiche e pratiche a supporto degli spazi collaborativi, di *Carolina Pacchi, Mariachiara Barzotto* » 47

3. I pattern localizzativi dei coworking. Il caso Veneto, di *Cassandra Fontana, Maurizio Busacca, Guido Borelli* » 58

4. L'impatto della pandemia sulla sostenibilità e resilienza degli spazi di coworking, di *Michele Lo Russo, Ilaria Mariotti* » 71

Sezione 2

Lavorare negli spazi collaborativi

5. La gestione degli spazi e dei tempi di lavoro nei coworking, di *Anna Chiara Scapolan, Matteo Rinaldini, Stefano Rodighiero, Fabrizio Montanari* » 81

6. Orientamento ed empowerment femminile negli spazi collaborativi , di <i>Mina Akhavan</i>	pag. 93
7. Gli spazi collaborativi come luoghi a sostegno della creatività , di <i>Ludovica Leone, Anna Chiara Scapolan, Fabrizio Montanari</i>	» 101
8. Policy a sostegno degli hub creativi , di <i>Pamela Palmi</i>	» 113
9. Le Palestre Relazionali aziendali e l'impatto sull'individuo: un field experiment , di <i>Maria Laura Frigotto, Simone Gabbriellini, Luca Solari</i>	» 131

Sezione 3

Gli spazi collaborativi e il territorio

10. La relazione complessa tra coworking e comunità locali , di <i>Maurizio Busacca, Barbara Da Roit, Costantino Romeo</i>	» 145
11. Spazi di lavoro collaborativi in aree periferiche: possibili strumenti di welfare e motori di sviluppo locale? , di <i>Francesca Ciccarelli, Ilaria Mariotti, Ivana Pais</i>	» 160
12. Spazi collaborativi e la rigenerazione dei piccoli borghi , di <i>Concetta Metallo, Rocco Agrifoglio</i>	» 172
13. Il coworking delle aree montane del Trentino: quale evoluzione? , di <i>Maria Laura Frigotto, Alice Tomaselli, Alessandra Scroccaro</i>	» 188
14. Perché l'identità territoriale è un nodo chiave per gli spazi collaborativi? Il caso del Consorzio Wunderkammer di Ferrara , di <i>Damiano Razzoli</i>	» 205
15. Spazi collaborativi per la rigenerazione urbana. Il caso del Complesso di Santa Caterina a Formiello nella città di Napoli , di <i>Filomena Buonocore, Davide de Genaro, Mauro Romanelli, Luisa Varriale</i>	» 221
Gli autori	» 233

Prefazione

di Fabio Sgaragli, Diego Teloni*

Per crescere e generare valore, l'innovazione deve abitare luoghi dedicati, aperti all'incontro e alla contaminazione, dove coltivare la creatività e restituire al territorio nuovi modelli di sviluppo economico e sociale. Gli spazi collaborativi, con acronimo in inglese *hub*, sono un centro di servizi per la collettività, aperto alla contaminazione e al trasferimento di conoscenza, con l'obiettivo di arricchire l'ecosistema locale di stimoli che mettano al centro la rinnovata capacità di pensare le comunità, le persone e la creatività.

Gli spazi collaborativi si accompagnano ad un vero e proprio palinsesto di attività con target diversi (imprese, pubblica amministrazione, cittadini, ecc.) e declinato in azioni divulgative, di promozione della cultura e di crescita delle competenze che costituiscono un vero e proprio viaggio trasformativo (*innovation journey*). Una delle tappe fondamentali di questo viaggio riguarda il *leitmotiv*, accattivante e continuamente ripetuto, di "mettere in contatto domanda e offerta di innovazione". L'offerta sarebbe naturalmente quella proposta dalle università e dai centri di ricerca, oltre che dalle spinoff e dalle startup del sistema locale. La domanda sarebbe quella espressa dal sistema delle imprese e della PA. L'idea sottostante è che esista una "domanda di innovazione", la quale sarebbe inespressa, latente, ma pronta a manifestarsi non appena la si metta in contatto con la corrispondente "offerta di innovazione". E qui naturalmente scatta la soluzione: per mettere in contatto domanda e offerta serve un mercato, un luogo di incontro e di scambio, una infrastruttura in cui far incontrare le due parti del mercato. La nozione di "domanda di innovazione" è un vero e proprio mito. La domanda si produce quando il valore d'uso viene trasformato in un valore di scambio. Prima che ciò accada non si può parlare di

* Soci fondatori di GATE REI.

domanda, ma di bisogno inespresso. Allo stesso tempo anche la “offerta di innovazione” è un altro mito. In senso economico l’offerta esiste se chi la propone riesce a trasformare il valore d’uso del cliente in valore di scambio. Ciò avviene al termine di un processo, spesso assai lungo e incerto, di approssimazione ai bisogni dei clienti. Supporre che esistano, separate e indipendenti, domanda e offerta di innovazione, significa adottare una metafora fuorviante. Le imprese, la PA, gli attori sociali innovano se l’innovazione risolve problemi specifici, riduce i costi, apre nuove prospettive. L’innovazione non è mai puntuale e isolata, ma richiede un percorso, una sequenza di attività non interamente programmabili, che richiedono decisioni continue, in condizioni di incertezza e di informazioni incomplete.

L’innovazione, dunque, è un viaggio che ha anche bisogno di spazi in cui svilupparsi. GATE Real Estate Innovation S.r.l. SB (REI) è una Asset Management & Consulting Company specializzata nel design e nella gestione di spazi polifunzionali dedicati all’innovazione e allo sviluppo di comunità creative, che generano valore e impatto per i “residenti”, per i “fruitori temporanei” e per il territorio, favorendo l’inclusione sociale e lo sviluppo economico locale attraverso le tecnologie digitali. GATE REI nasce nel 2022, ma si basa sulla storia professionale decennale dei suoi fondatori nel disegnare, creare e gestire spazi collaborativi dedicati all’innovazione e all’impatto sociale.

Fin da subito, i progetti che abbiamo fatto nascere e che oggi confluiscono nell’ecosistema di REI, si sono presentati alle città a cui appartengono come spazi da vivere e condividere, radicandosi nel tessuto locale e proponendo un’offerta innovativa con un focus sull’economia della conoscenza, fungendo da acceleratore di sviluppo dell’ecosistema locale con un respiro nazionale e internazionale. Con l’idea di aumentare il potenziale di innovazione culturale, sociale e tecnologica dei territori e di attrarre risorse – umane, finanziarie e strumentali – per generare uno sviluppo duraturo e sostenibile. Con accenti diversi, legati ai contesti territoriali specifici, gli spazi collaborativi di REI, dalla Manifattura Tabacchi di Cagliari trasformato in grande luogo divulgativo (con le mostre Illusion della Science Gallery di Dublino e House of Robotics), passando per Montecreto Plus, con il suo Monastero trasformato in learning center per le competenze STEAM dei ragazzi 8-17 anni, fino al GATE Center di Pisa, che integra impresa e tecnologie X.0, si muovono con degli obiettivi specifici ben definiti, tra cui:

- migliorare i processi di produzione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale;
- sperimentare forme di innovazione sociale in cui i cittadini diventino co-produttori e collaboratori;

- favorire lo sviluppo di imprese;
- educare e preparare le nuove generazioni alla trasformazione digitale;
- ridurre il divario digitale della popolazione adulta;
- contribuire alla nascita di nuove realtà imprenditoriali;
- generare nuove opportunità a partire dalla collaborazione e contaminazione di saperi ed esperienze sociali, economiche, culturali e tecnologiche;
- sviluppare la costruzione di comunità creative aperte e collaborative di rilevanza internazionale.

Le caratteristiche di questi progetti strategici di sviluppo sono molteplici, ma vanno a confermare una particolare attenzione rivolta alle tecnologie digitali come strumenti trasversali e abilitanti per lo sviluppo di nuove competenze, di servizi e prodotti innovativi e al coinvolgimento di target diversi di pubblico, stakeholder e professionisti, per la co-produzione e il co-design di prodotti, servizi e attività.

Il tema delle competenze, e del capitale umano, sono centrali nei processi di sviluppo, collaborazione e creatività. In termini di *skills*, la vera differenza non sta nel trasferire *know how* tecnologico, bensì nell'educare a un nuovo modo di lavorare, introducendo competenze scientifiche di base, sfruttando i vantaggi degli strumenti digitali. La tecnologia rende trasparenti e più efficienti i processi di collaborazione. E la sfida decisiva è quella di costruire una piattaforma di cambiamento in grado di abilitare una mutazione organica delle competenze.

Immaginate un luogo terzo, dove gruppi di ragazzi esplorano una smart city del futuro attraverso tecnologie virtuali immersive, mentre altri giovani sperimentano e progettano nuovi prototipi attraverso l'utilizzo di robot per l'educazione di ultima frontiera tecnologica. Il tutto in un luogo simbolo della bellezza italiana, uno spazio urbano restituito alla città in un ambiente recuperato e rifunzionalizzato con spazi attrezzati con tecnologia informatica avanzata, nel segno dell'innovazione e della sostenibilità. A cosa serve un luogo come questo? Serve a far incontrare mondi diversi per apprendere reciprocamente e scambiarsi idee, a far nascere nuove collaborazioni e progetti, a spiegare che la tecnologia può aiutarci a preservare e valorizzare il nostro capitale culturale e umano per trasformarlo in crescita. Serve a includere chi vuole partecipare, a dare spazio a chi vuole contribuire, o anche semplicemente aiutare chi ha conoscenza e creatività a capire come metterle a frutto.

Da subito, abbiamo pensato che un'azienda dedicata alla divulgazione e allo sviluppo delle competenze avesse necessità di una sua collana editoriale con l'obiettivo di costruire un quadro di riferimento alle molteplici

esperienze che partecipiamo in tante città Italiane. Oggi inauguriamo questa collana con questo volume che raccoglie i contributi di docenti universitari che da anni studiano il tema degli spazi collaborativi da prospettive diverse. Come gli spazi collaborativi hanno l'obiettivo di essere un punto di incontro e di contaminazione, anche questo volume si propone di essere un momento di incontro e di scambio tra l'accademia e chi gestisce nella pratica gli spazi collaborativi con il fine ultimo di stimolare una riflessione sulle pratiche e le politiche che possono sostenere gli spazi collaborativi aumentando la loro capacità di far fronte alle sfide che li attendono nei prossimi anni. Vogliamo ringraziare Fabrizio Montanari, amico e compagno di questa avventura, per aver assunto la responsabilità scientifica del posizionamento e della divulgazione di GATE REI e della capacità di questa nuova venture nel compiere iniziative coerenti con i grandi mutamenti che attraversano la nostra società.

Introduzione.

Gli spazi collaborativi: verso una visione integrata del fenomeno

di *Fabrizio Montanari*

Spazio collaborativo è un “termine ombrello” che viene utilizzato con riferimento a un ampio e variegato insieme di luoghi di lavoro quali coworking, incubatori, FabLab e hub d’innovazione (Mariotti *et al.*, 2017; Montanari *et al.*, 2020; Spinuzzi, 2012). Se è vero che gli spazi collaborativi possono essere anche molto diversi tra loro per tipologia di attività, dimensioni, governance e mission, essi presentano un elemento in comune: l’obiettivo di offrire uno spazio di lavoro a soggetti (liberi professionisti, *remote workers*, aziende, ecc.) che vogliono svolgere la propria attività condividendo con altri lo stesso ambiente fisico, gli stessi servizi e le stesse risorse.

Il fine ultimo di uno spazio collaborativo, però, non è solo quello di mettere a disposizione spazi di lavoro a prezzi contenuti o dove è possibile fare networking, ma è anche quello di creare un *ethos* collaborativo che faciliti lo scambio di idee e la realizzazione di progetti che coinvolgano i suoi membri e anche gli attori dell’ecosistema di riferimento. In tal senso, gli spazi collaborativi si contraddistinguono per un approccio aperto alla gestione dei propri confini organizzativi e finalizzato a stimolare scambi di idee e conoscenze sia *inbound* (dall’esterno verso l’interno) sia *outbound* (dall’interno verso l’esterno).

Oltre a questa vocazione alla collaborazione e all’apertura, gli spazi collaborativi presentano anche un elevato grado di ibridazione delle proprie attività e funzioni, le quali possono andare dall’affitto di spazi di lavoro (singole postazioni, uffici, sale riunioni, ecc.) all’offerta di servizi formativi e di consulenza, fino alla realizzazione di vere e proprie attività culturali. Gli spazi collaborativi, infatti, organizzano spesso eventi e attività (mostre, concerti, attività educative per bambini, ecc.) pensate sia per i propri membri sia per la cittadinanza, diventando così in alcuni casi veri e propri player culturali di un territorio. L’elemento di ibridazione è stato ulterior-

mente rafforzato dalla pandemia da Covid-19. Se è vero che gli spazi collaborativi hanno subito pesanti limitazioni negli ultimi due anni, essi hanno dimostrato una forte capacità di adattamento, ripensando la propria offerta in chiave digitale¹. Ciò ha permesso di superare i periodi più difficili della pandemia, mantenendo un legame con la propria community e il proprio territorio e ponendo, al tempo stesso, le basi per lo sviluppo di una sorta di modello organizzativo *blended* in cui le attività online completano quelle in presenza.

L'idea alla base del funzionamento degli spazi collaborativi ha radici antiche, in quanto si rifà a tutte quelle esperienze aggregative dove persone con interessi simili si riunivano per discutere e portare avanti progetti condivisi: dalle agorà dell'antica Grecia ai caffè del periodo illuminista, fino ai club di informatica in cui si incontravano i futuri imprenditori della Silicon Valley (Furnari, 2014). Questi spazi vengono identificati come “luoghi terzi” (*third places*), cioè ambienti neutrali, diversi sia dall'abitazione privata sia dai luoghi specificamente adibiti all'attività lavorativa, e contraddistinti da un'elevata interazione sociale, dal sentirsi parte di una comunità e dalla percezione di essere liberi di scambiare idee e opinioni (Montanari, 2018; Oldenburg, 1989).

Questi elementi individuano tutt'oggi l'essenza degli spazi collaborativi che negli ultimi anni sono proliferati diventando un elemento caratterizzante le città italiane, non solo quelle metropolitane, ma anche quelle di dimensioni più ridotte e localizzate in aree geografiche più periferiche.

Quali sono i fattori che spiegano questa diffusione?

Secondo la letteratura scientifica, esistono tre principali cluster di fattori: i cambiamenti nel mondo del lavoro, l'affermazione di modelli aperti e collaborativi di creatività e innovazione, e la necessità di attuare operazioni di rigenerazione urbana.

Il primo cluster comprende tutti i recenti cambiamenti tecnologici, economici e sociali che hanno favorito l'emergere di nuove modalità di lavoro contraddistinte da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, tempi e strumenti di lavoro (Leonardi, 2011; Petriglieri, Ashford, Wrzesniewski, 2019). Questi cambiamenti hanno riguardato sia i lavoratori autonomi, che negli ultimi dieci anni sono diventati una quota rilevante del totale della forza lavoro (Bureau of Labor Statistics, 2016; Eurofound, ILO, 2017), sia quelli subordinati, i quali hanno iniziato a usufruire in mo-

1. A titolo esemplificativo, possiamo citare l'organizzazione di momenti di socializzazione virtuale giornalieri o settimanali (pausa caffè, aperitivo, ecc.), di podcast, di dirette social, di laboratori e di seminari pensati in funzione dei diversi target di fruitori (Leone *et al.*, 2021).

do sistematico e continuativo di varie forme di smart working. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, se l'Italia prima del 2020 era tra i fanalini di coda a livello europeo per i giorni concessi ai lavoratori per poter lavorare da casa (7 giorni all'anno contro, ad esempio, i 25 dell'Islanda), la pandemia da Covid-19 ha accelerato la diffusione della pratica del lavoro da remoto, aprendo nuove opportunità anche per il futuro.

Se i suddetti cambiamenti hanno portato vantaggi alle persone, le quali possono svolgere le proprie attività in modo più autonomo e flessibile rispetto a qualche anno fa, la letteratura mostra anche come vi siano state conseguenze negative in termini di maggiore precarietà e difficoltà di definire i confini tra vita lavorativa e sfera personale (Neff, 2012; Petriglieri *et al.*, 2019). Ad esempio, la mancanza di un rapporto stabile con le aziende può implicare per i lavoratori autonomi (soprattutto quelli che sono nelle fasi iniziali di carriera) l'impossibilità di trovare un luogo dedicato al lavoro (a causa degli elevati costi da sostenere) oppure il forte isolamento sociale e professionale legato alla necessità di dover utilizzare la propria abitazione. Quest'ultimo problema vale anche per le persone che lavorano da remoto e che in questi ultimi due anni hanno sperimentato la difficoltà di trovare un soddisfacente work-life balance. Gli spazi collaborativi offrono possibili soluzioni a queste problematiche. Oltre ai vantaggi di tipo economico (minori costi di affitto, possibilità di usufruire di servizi condivisi, ecc.), gli spazi collaborativi offrono l'opportunità di interagire con altri professionisti. In questo, essi possono fungere da antidoto al senso di solitudine, offrendo anche la possibilità di ampliare il proprio network professionale e di stimolare dinamiche creative.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, gli spazi collaborativi offrono un ambiente di lavoro stimolante sia per il design degli spazi sia per la capacità di attrarre professionisti e aziende di settori diversi. Le possibilità di ibridazione e di collaborazione possono essere da stimolo anche per i lavoratori dipendenti che recandosi in uno spazio collaborativo durante i giorni di lavoro da remoto possono beneficiare di un "distanziamento" cognitivo e sociale dall'ambiente lavorativo "normale" e uscire dagli schemi cognitivi consolidati sperimentando idee, progetti e prototipi in modo maggiormente libero (Cartel, Boxenbaum, Aggeri, 2018).

La possibilità di beneficiare dei suddetti vantaggi è legata all'adozione da parte delle aziende di un approccio aperto e in linea con i modelli più recenti di creatività e innovazione, i quali sostengono l'importanza di creare collaborazioni ad ampio raggio tra tutti gli attori che operano in un ecosistema superando non solo i confini organizzativi, ma anche quelli tra pubblico e privato, imprese for profit e soggetti non profit, istituzioni e società civile (e.g., Chesbrough, 2003; Montanari, 2018).

L'affermazione di questi modelli costituisce il secondo gruppo di fattori che ha contribuito alla proliferazione degli spazi collaborativi. Negli ultimi vent'anni, infatti, si è andata affermando l'idea che siano le condizioni di contesto a facilitare (o ostacolare) le performance creative e innovative. Un ruolo particolarmente rilevante in tal senso è svolto dal contesto sociale, cioè dalle caratteristiche delle relazioni in cui i diversi attori sono inseriti (Montanari, 2018; Perry-Smith, Mannucci, 2017). Le relazioni, infatti, rappresentano importanti risorse a cui gli individui possono attingere per ottenere gli ingredienti chiave (informazioni, conoscenze, supporto sociale, ecc.) per la soluzione creativa di problemi. L'importanza delle relazioni è stata evidenziata anche da studi condotti nel campo della geografia economica e della sociologia urbana che hanno mostrato come la prossimità fisica e la concentrazione spaziale possono favorire lo sviluppo di contatti frequenti e intensi, i quali a loro volta contribuiscono a creare un senso di fiducia diffusa e a promuovere la collaborazione e lo scambio di conoscenze (e.g., Grabher, 2001; Storper, Venables, 2004).

Alla luce di queste considerazioni, è facile comprendere i motivi per cui gli spazi collaborativi possano rappresentare un'importante infrastruttura sociale in grado di innescare i processi sociali necessari a sostenere la creatività e l'innovazione degli attori di un ecosistema. Le caratteristiche che definiscono gli spazi collaborativi (collaborazione, apertura, ibridazione) costituiscono infatti un terreno fertile per lo sviluppo di attività di collaborazione, scambio di informazioni e contaminazione di idee (Brown, 2017; Leone *et al.*, 2020). Inoltre, gli spazi collaborativi possono svolgere anche un ruolo di broker mettendo in contatto i loro utenti con attori esterni (sia quelli dell'ecosistema locale sia quelli di altri contesti), riducendo così il rischio di un'eccessiva chiusura relazionale che può limitare i processi creativi e innovativi (Clayton, Feldman, Lowe, 2018).

Il terzo e ultimo gruppo di fattori si riferisce alle azioni messe in campo dai diversi enti locali per riqualificare aree (spesso industriali) cadute in disuso. Il passaggio dall'economia fordista a quella post-fordista (o della conoscenza) ha infatti generato anche diverse esternalità negative, tra cui quella di lasciare in eredità grandi strutture industriali svuotate dei propri processi produttivi (Garcia, 2004; Pratt, 2009). Le autorità pubbliche hanno cercato di immaginare nuovi usi e opportunità per queste aree abbandonate, spesso situate nelle zone centrali del tessuto urbano. In questo senso, gli spazi collaborativi sono stati proposti come strumento per sostenere l'attuazione di politiche di rigenerazione urbana centrate sull'utilizzo della creatività come leva di sviluppo economico e sociale (Merkel, 2019; Montanari, 2011).

Sia nel caso di iniziative di tipo privato sia in quelle di carattere pubblico, la creazione di uno spazio collaborativo può offrire alla comunità

locale l'opportunità di rigenerare edifici abbandonati e quartieri degradati “agendo come entità semi-pubblica attraverso la fornitura di servizi di aggregazione sociale che aiutano anche a connettere i residenti con i professionisti che li frequentano” (Brown, 2017, p. 3). In questo senso, gli spazi collaborativi possono essere concepiti come veri e propri laboratori di innovazione sociale.

Il fenomeno degli spazi collaborativi è stato seguito da un numero crescente di studiosi che negli ultimi anni lo hanno analizzato da diversi punti di vista. Questi studi hanno adottato diverse prospettive teoriche e metodologiche per investigare il funzionamento dei primi spazi collaborativi che si stavano diffondendo nelle città europee e statunitensi. Ora che il fenomeno è più consolidato e ha anche affrontato il primo vero e proprio periodo di difficoltà legato alla pandemia, crediamo che sia giunto il momento opportuno per un libro che faccia il punto sui diversi aspetti che la gestione di questi spazi implica. L'obiettivo del presente libro, infatti, è quello di fornire un modello di interpretazione integrato che permetta di tenere in considerazione i diversi elementi che concorrono al funzionamento di uno spazio collaborativo: i processi interni che si creano tra i suoi utilizzatori, le relazioni che si instaurano con gli attori dell'ambiente esterno, gli effetti generati e le leve in grado di crearli. Solo adottando questo tipo di prospettiva è possibile comprendere appieno la complessità del fenomeno e le sue implicazioni in termini non solo economici, ma anche sociali e culturali. Come abbiamo affermato in precedenza, infatti, gli spazi collaborativi oggi contraddistinguono non solo le realtà urbane di medio-grandi dimensioni, ma anche quelle di taglia più piccola fino ad arrivare ai piccoli centri localizzati in aree periferiche. In tal senso, gli spazi collaborativi si configurano come un importante strumento di policy che deve essere opportunamente gestito e supportato per poter effettivamente realizzare gli impatti potenzialmente previsti.

Al fine di offrire questa visione a 360 gradi sul fenomeno, il libro si articola in tre sezioni e presenta 15 contributi scritti dai principali studiosi italiani che in questi anni hanno condotto ricerche sul tema. Basandosi sui risultati di queste ricerche, i diversi capitoli guidano il lettore attraverso le sfide che l'implementazione e la gestione di questo tipo di spazi implicano. La multidisciplinarietà degli approcci e la varietà dei casi presentati danno conto della complessità del fenomeno e offrono una serie di strumenti di analisi e di gestione che possono essere d'interesse per studiosi, gestori di spazi collaborativi e policy maker che vogliono utilizzare tali spazi per l'implementazione di politiche di sviluppo territoriale.

Nello specifico, la prima sezione ha l'obiettivo di introdurre il lettore al fenomeno degli spazi collaborativi, presentando le principali tendenze

che hanno caratterizzato negli ultimi anni l'Italia. La sezione si apre con il Capitolo 1 scritto da Stefano Rodighiero, Anna Chiara Scapolan e Fabrizio Montanari e che offre una fotografia della situazione attuale. Partendo dall'analisi della loro distribuzione per tipologia di attività e localizzazione geografica, il capitolo illustra i trend di sviluppo attuali individuando anche alcune possibili sfide che gli spazi collaborativi dovranno affrontare nei prossimi anni.

Il capitolo successivo, scritto da Carolina Pacchi e Mariachiara Barzotto, affronta il tema delle politiche pubbliche che hanno contribuito alla diffusione di questi spazi prima della pandemia, per poi proporre alcune riflessioni su come i cambiamenti nelle modalità di lavoro e residenza avvenuti negli ultimi due anni stiano modificando la diffusione e il ruolo dei nuovi luoghi di lavoro.

Nel Capitolo 3 Cassandra Fontana, Maurizio Busacca e Guido Borelli presentano il caso dei pattern localizzativi dei coworking veneti, discutendo le caratteristiche territoriali che contribuiscono a creare un ambiente favorevole all'insediamento di questi spazi.

La sezione si conclude con il Capitolo 4 in cui Michele Lo Russo e Ilaria Mariotti discutono l'impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto sulla sostenibilità e resilienza dei coworking italiani.

Dopo questa sezione introduttiva, si passa a quella dedicata alla riflessione sugli effetti che gli spazi collaborativi hanno sui loro utilizzatori. Nello specifico, gli autori del Capitolo 5 (Anna Chiara Scapolan, Matteo Rinaldini, Stefano Rodighiero e Fabrizio Montanari) presentano i meccanismi attraverso cui i frequentatori dei coworking interagiscono con lo spazio di lavoro e le sue caratteristiche per strutturare e personalizzare i tempi della propria vita lavorativa ed extra-lavorativa, in modo da ottenere buoni livelli di work-life balance.

Sempre in tema di work-life balance, nel Capitolo 6 Mina Akhavan esplora il fenomeno degli spazi collaborativi fondati e gestiti da donne e che hanno un'attenzione specifica verso le lavoratrici e le imprenditrici. Presentando alcuni casi internazionali e nazionali, l'autrice discute come questo tipo di spazio possa offrire opportunità per le donne che lavorano al fine di migliorare il loro equilibrio tra lavoro e vita privata, contribuendo in ultima istanza a una maggiore inclusività ed equità del mercato del lavoro.

Il capitolo successivo, scritto da Ludovica Leone, Anna Chiara Scapolan e Fabrizio Montanari, affronta il tema di come gli spazi collaborativi possono sostenere i processi creativi dei loro frequentatori. Attraverso la presentazione dei risultati di ricerche quantitative e qualitative, gli autori discutono come le relazioni che si instaurano all'interno di uno spazio

collaborativo possano effettivamente favorire la nascita di collaborazioni creative.

Il tema della relazione tra spazi collaborativi e creatività è affrontato anche dal capitolo successivo, nel quale Pamela Palmi, analizzando il caso della regione Puglia, discute come le politiche pubbliche possano favorire il funzionamento di spazi collaborativi dedicati alle attività creative.

La Sezione 2 si conclude con il capitolo scritto da Maria Laura Frigotto, Simone Gabbriellini e Luca Solari, i quali presentano uno studio sperimentale effettuato su uno spazio collaborativo inter-aziendale. Partendo dall'analisi di come la frequentazione di questo spazio abbia supportato lo sviluppo di dinamiche relazionali funzionali alla creatività e al benessere, gli autori discutono come gli spazi collaborativi possano essere un importante strumento a supporto delle politiche di remote working che le aziende metteranno in campo nei prossimi anni.

La terza e ultima sezione affronta il tema della relazione tra gli spazi collaborativi e il territorio in cui sono inseriti. Nello specifico, il Capitolo 10, scritto da Maurizio Busacca, Barbara Da Roit e Costantino Romeo, introduce il tema trasversale della sezione partendo dal caso specifico della regione Veneto.

Il capitolo successivo, scritto da Francesca Ciccarelli, Ilaria Mariotti e Ivana Pais, affronta il tema degli spazi collaborativi come possibile leva di sviluppo delle aree interne. Nello specifico, gli autori illustrano come i coworking possano essere utilizzati nell'ambito di iniziative volte a ripopolare aree in declino demografico, promuovendo turismo e supportando i lavoratori locali.

Anche il Capitolo 12 affronta il tema del rapporto tra spazi collaborativi e aree periferiche. Presentando il caso di un piccolo borgo dell'Alta Irpinia, Concetta Metallo e Rocco Agrifoglio discutono come gli spazi collaborativi possano essere strumento di valorizzazione dei saperi, delle tradizioni e delle specificità locali.

Il capitolo successivo, scritto da Maria Laura Frigotto, Alice Tomaselli e Alessandra Scroccaro, conclude la riflessione sul tema delle aree periferiche montane presentando il caso del Trentino e delle iniziative organizzate al fine di aumentare il potenziale impatto economico e sociale degli spazi collaborativi in queste aree.

Nel Capitolo 14, invece, Damiano Razzoli declina il tema dell'impatto degli spazi collaborativi in termini di rigenerazione urbana. In particolare, il capitolo approfondisce il tema del rapporto tra spazi collaborativi e identità territoriale presentando il caso del Consorzio Wunderkammer di Ferrara.

Il libro si conclude con il Capitolo 15, nel quale Filomena Buonocore, Davide de Gennaro, Mauro Romanelli e Luisa Varriale proseguono la riflessione sull'impatto degli spazi collaborativi in termini di rigenerazione urbana e presentano il caso di recupero di alcuni edifici abbandonati in un'area "problematica" della città di Napoli.

Coerentemente con il tema trattato, anche questo libro può essere considerato una sorta di "spazio collaborativo" che ha dato l'occasione a colleghi di diverse università di confrontare idee, prospettive e ricerche condotte. A tutti loro, che hanno contribuito alla scrittura del libro, va dunque il mio più sentito ringraziamento per il tempo e l'energia dedicati all'iniziativa. In modo analogo, un sentito ringraziamento va a Fabio Sgaragli e Diego Teloni, ai quali mi lega un profondo rapporto di amicizia oltre che professionale, e che hanno reso possibile la realizzazione di un volume che ha l'obiettivo sfidante di creare un dialogo tra mondo accademico e coloro che nella pratica quotidiana si trovano a gestire iniziative come quelle descritte nelle prossime pagine. Questo libro, infatti, segna l'avvio dell'impegno di GATE Real estate innovation, venture dedicata al design e alla gestione di spazi collaborativi, verso la divulgazione ed elaborazione di contributi e studi che permettano di accompagnare la propria azione ad una solida comprensione delle grandi evoluzioni della nostra società.

Oltre a queste persone che hanno concretamente contribuito alla scrittura del libro, si vuole ringraziare coloro che hanno reso possibile in questi anni l'avvio di una linea di ricerca specificamente dedicata agli spazi collaborativi. A tal fine, si desidera ringraziare Giovanna Galli, Direttrice del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, e gli altri colleghi che hanno collaborato in un precedente progetto finanziato con il Fondo d'Ateneo di Ricerca. Oltre ai colleghi di UNIMORE, si desidera ringraziare tutti coloro che fanno parte dell'importante sistema di relazioni che si è creato intorno al percorso di ricerca e con i quali c'è stato un profondo e proficuo confronto di idee, prospettive e metodologie: Mark Banks, Claudio Biscaro, Alberto Cossu, Edoardo della Torre, Morena Diazzi, Doris Eikhof, Santi Furnari, Massimo Magnani, Pier Vittorio Mannucci, Massimo Mezzetti e Silvija Svejenova. Infine, un ultimo pensiero va alla Biblioteca Comunale di Viareggio e a GATE Centre di Pisa, i due luoghi dove è stato concepito e portato a termine il presente libro.

Bibliografia

- Brown J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82: 112-126.
- Bureau of Labor Statistics (2016). American time use survey – 2015 results www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf.
- Cartel M., Boxenbaum E., Aggeri F. (2018). Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields. *Organization Studies*, 40(1): 65-92.
- Chesbrough H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Clayton P., Feldman M., Lowe N. (2018). Behind the scenes: Intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1): 104-124.
- Eurofound & ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg, Luxembourg/Geneva, Switzerland: Publications of the Office of the European Union and the International Labour Office.
- Furnari S. (2014). Interstitial spaces: Micro-interaction settings and the genesis of new practices between institutional fields. *Academy of Management Review*, 39(4): 439-462.
- García B. (2004). Urban regeneration, arts programming and major events: Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1): 103-118.
- Grabher G. (2001). Ecologies of creativity: The village, the group, and the heter-archic organization of the British advertising industry. *Environment and Planning A*, 33(2): 351-374.
- Leonardi P.M. (2011). When Flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1): 147-167.
- Leone L., Scapolan A., Montanari F. (2020). I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali. *Prospettive in Organizzazione*.
- Leone L., Mariotti I., Scapolan A.C., Montanari F. (2021). Il ruolo degli spazi collaborativi nel mondo del lavoro a Milano. *cheFare*, 20 aprile 2021, www.che-fare.com/almanacco/politiche/il-ruolo-degli-spazi-collaborativi-nel-mondo-del-lavoro-a-milano/?print=pdf.
- Mariotti I., Pacchi C., Di Vita S. (2017). Coworking Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects. *Journal of Urban Technology*, 24(3): 47-66.
- Merkel J. (2019). “Freelance isn’t free”. Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3): 526-547.
- Montanari F. (a cura di) (2011). *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*. Milano: Egea.
- Montanari F. (2018). *Ecosistema creativo. Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*. Milano: FrancoAngeli.

- Montanari F., Mattarelli E., Scapolan A.C. (eds.) (2020). *Collaborative Spaces at Work: Innovation, Creativity and Relations*. London: Routledge.
- Neff G. (2012). *Venture Labor: Work and the Burden of Risk in Innovative Industries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Oldenburg R. (1989). *The Great Good Place*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Perry-Smith J.E., Mannucci P.V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1): 53-79.
- Petriglieri G., Ashford S.J., Wrzesniewski A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1): 124-170.
- Pratt A.C. (2009). Urban regeneration: From the arts “feel good” factor to the cultural economy. A case study of Hoxton, London. *Urban Studies*, 46(5-6): 104-1061.
- Spinuzzi C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.
- Storper M., Venables A.J. (2004). Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4): 351-370.

Sezione 1

Diffusione e caratteristiche degli spazi collaborativi pre- e post-pandemia

1. Gli spazi collaborativi in Italia: stato dell'arte e prospettive future

di *Stefano Rodighiero, Fabrizio Montanari,*
Anna Chiara Scapolan

1.1. Introduzione

Gli spazi collaborativi sono luoghi di lavoro dove persone con differenti background formativi e professionali svolgono le proprie attività a contatto l'una con l'altra pur non lavorando necessariamente per uno stesso datore di lavoro o su uno stesso progetto (Capdevila, 2015; DeGuzman, Tang, 2011; Pais, 2013). Le trasformazioni socioeconomiche avvenute nell'ultimo decennio e accelerate dalla pandemia da Covid-19 hanno contribuito alla diffusione di questi spazi (Avdikos, Merkel, 2020; Howell, 2022; Yacoub, Haefliger, 2022). Gli spazi collaborativi, infatti, sono emersi come risposta, da un lato, all'aumentata esigenza di flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro collegata sia alla crescente varietà e diffusione di forme di lavoro indipendente sia all'affermarsi dello smart working, e, dall'altro, al bisogno sempre più sentito da aziende e territori di sostenere processi di creatività e innovazione (Montanari *et al.*, 2020).

Gli spazi collaborativi rappresentano un fenomeno ancora in evoluzione e molto eterogeneo. Gli spazi collaborativi, infatti, sono molto diversi tra loro dal punto di vista, ad esempio, della tipologia, della mission perseguita, della dimensione o della governance. Essi presentano però un elemento comune: un *ethos* collaborativo che, in molti casi, si traduce in un forte senso di comunità (Garrett *et al.*, 2017). Coerentemente, gli spazi collaborativi cercano di facilitare lo sviluppo e l'adozione di pratiche collaborative sia al loro interno (cioè tra i loro utilizzatori), sia nell'ecosistema di riferimento. L'idea stessa di spazio collaborativo si basa sulla convinzione che occasioni di interazione e scambio spontanei in un contesto informale – se non addirittura la sola prossimità fisica – possano favorire la cooperazione e l'ibridazione di idee e conoscenze e, di conseguenza, lo sviluppo di output creativi e innovativi (Brown, 2017; Merkel, 2019; Yacoub, Haefliger, 2022).

In Italia, questi spazi sono nati come fenomeno urbano, ma nel corso del tempo si sono diffusi su tutto il territorio, anche nei piccoli comuni, fornendo un importante supporto alle politiche pubbliche di sviluppo territoriale e inclusione sociale portate avanti dagli enti locali. Per quanto riguarda questo aspetto, è importante sottolineare come spesso gli spazi collaborativi abbiano una genesi e una gestione supportate dall'attore pubblico. Nella maggior parte dei casi, il supporto pubblico è fornito da enti comunali che concepiscono, finanziano e gestiscono direttamente tali spazi come strumenti di policy a sostegno di progetti di rigenerazione urbana e innovazione sociale (Montanari, Mizzau, 2016). Il supporto pubblico, però, può manifestarsi anche con modalità indirette che portano a forme miste di governance, nelle quali, ad esempio, la gestione di uno spazio di proprietà pubblica è affidata ad attori privati. Maggiore è il supporto pubblico, maggiore è la declinazione in termini sociali della mission perseguita da uno spazio e che può essere declinata in termini di sostegno alla coesione sociale, supporto all'occupazione (in particolare, quella giovanile) e/o rivitalizzazione di aree geografiche in crisi. Nei casi di governance privata, invece, gli spazi collaborativi perseguono tendenzialmente una mission di tipo *business-oriented*. È questo il caso dei sempre più numerosi spazi di coworking e degli incubatori privati, eventualmente affiliati a reti nazionali o internazionali (ad esempio, Talent Garden, Impact Hub, Copernico e Cowo), oppure di quegli spazi collaborativi creati *in-house* da grandi aziende per supportare politiche di smart working dei loro dipendenti oppure per favorire progetti di open innovation, ossia progetti di ricerca e sviluppo che abbattano non solo le barriere organizzative interne, ma anche i confini esterni (Ungureanu *et al.*, 2021).

Dal punto di vista della dimensione, gli spazi collaborativi possono variare dal caso dei coworking di piccole dimensioni a quello degli spazi ibridi e polifunzionali di grandi dimensioni che offrono ambienti di lavoro diversi (ad esempio, open space con scrivanie e altri tipi di postazione di lavoro, sale riunioni, laboratori con strumenti e attrezzature per l'artigianato digitale, aree relax e per la socialità) e una molteplicità di servizi (formazione, consulenza, ristorazione, ecc.) a un ampio e variegato insieme di utenti. Sovente, gli spazi collaborativi, soprattutto se di grandi dimensioni, organizzano attività culturali (concerti, mostre, laboratori artistici, ecc.) aperte anche ad attori esterni allo spazio (potenziali utenti, comunità locale, ecc.).

La Tabella 1.1 fornisce una definizione puntuale ed elenca le caratteristiche specifiche dei diversi tipi di spazio collaborativo che verranno analizzati in questo capitolo: spazi di coworking, FabLab, incubatori e acceleratori, hub culturali-creativi, parchi scientifici e spazi ibridi.

Tab. 1.1 - Una tipologia di spazi collaborativi: definizione e principali caratteristiche

Tipologia	Definizione	Caratteristiche principali
Spazi di coworking	Ambienti di lavoro condivisi da lavoratori con differenti background formativi, organizzativi e professionali (es., imprenditori, liberi professionisti, smart worker, ecc.)	Ospitano ambienti di lavoro condivisi (es., postazioni di lavoro, sale riunioni, aree relax) Offrono attività di formazione, di consulenza, programmi di accelerazione ed eventi culturali Possono adottare criteri di accesso “orizzontali” (es., professionisti di ogni settore e background professionale) o “verticali” (es., professionisti dello stesso settore, della stessa azienda o con livelli di esperienza simili)
Hub culturali-creativi	Spazi che offrono ad artisti, lavoratori creativi e imprese creative sia atelier, studi e uffici sia sale espositive, sale concerto e ambienti per eventi culturali	Sono solitamente collocati in ambienti/edifici storici o industriali riqualificati Ospitano ambienti di lavoro condivisi (es., laboratori artistici e atelier, scrivanie condivise, sale riunioni, aree per eventi) Offrono eventi culturali e produzioni artistiche rivolti alla comunità locale
FabLab	Laboratori di piccole dimensioni volti a offrire attrezzatura tecnologica condivisa (es., strumenti CAD, stampanti 3D) per la produzione di artefatti di artigianato digitale	Supportano la fabbricazione di artefatti ad alto tasso di innovazione tramite l'utilizzo di tecnologie digitali con una logica di collaborazione e condivisione di conoscenze Sono spesso parte di network internazionali e adottano un mix di logiche formali e informali (es., coinvolgimento di professionisti in ambito digitale e studenti), dando forte enfasi all'impatto educativo
Incubatori e acceleratori	Spazi che offrono servizi di supporto allo sviluppo di iniziative imprenditoriali (es., mentoring, formazione, finanziamento, networking con esperti di settore)	Offrono servizi di supporto allo sviluppo di nuove idee di business (incubatori) o di accelerazione alla crescita di startup già esistenti (acceleratori) Danno accesso a risorse finanziarie, ambienti di lavoro condivisi, consulenza strategica, supporto amministrativo, attività di formazione e network professionali

Tab. 1.1 - Segue

Tipologia	Definizione	Caratteristiche principali
		Alcuni sono focalizzati sullo sviluppo di idee imprenditoriali e startup dall'elevato impatto sociale, culturale o ambientale (incubatori e acceleratori sociali)
Parchi scientifici	Spazi dedicati alla ricerca scientifica e tecnologica e allo sviluppo di progetti di <i>knowledge transfer</i> tra aziende e università	Offrono accesso a laboratori di ricerca, ambienti di lavoro condivisi e risorse finanziarie per studenti, ricercatori e aziende per attività di ricerca scientifica e tecnologica Svolgono un ruolo di intermediazione tra aziende a forte trazione tecnologica e innovativa e università/enti di ricerca di un dato territorio
Spazi ibridi	Spazi fisici non identificabili in un unico tipo di spazio collaborativo	Combinano caratteristiche di due o più tipi di spazio collaborativo (es., sono diffusi spazi che offrono postazioni e servizi di coworking insieme a laboratori e attrezzature condivise tipiche dei FabLab)

Fonte: nostra elaborazione

I prossimi paragrafi illustreranno come gli spazi collaborativi si sono sviluppati in Italia, evidenziando alcune tendenze in atto. In particolare, dopo aver illustrato la metodologia adottata per costruire il dataset sul quale si basano le nostre analisi, saranno descritte le principali caratteristiche e attività dei diversi tipi di spazio (paragrafo 1.2) e la loro distribuzione geografica (paragrafo 1.3). Successivamente, ci focalizzeremo sull'evoluzione che gli spazi collaborativi italiani stanno avendo e quali possono essere le tendenze future di questo fenomeno.

1.2. La presenza e l'evoluzione degli spazi collaborativi in Italia

Al fine di effettuare una mappatura degli spazi collaborativi italiani è stato predisposto un dataset tramite un'analisi desk e un'indagine sul campo che ha coinvolto direttamente gli spazi collaborativi presenti in Italia¹.

1. La mappatura è stata realizzata grazie all'aiuto degli studenti del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Alla prima mappatura, effettuata nell'ottobre 2017, sono seguiti aggiornamenti periodici fino a marzo 2022, consentendo così di effettuare anche dei confronti pre- e post-pandemia da Covid-19.

L'analisi desk è stata condotta attraverso una ricerca online che ha utilizzato le seguenti stringhe di ricerca: “Nome provincia + Spazio collaborativo”, “Nome provincia + Coworking”, “Nome provincia + Incubatore”, “Nome provincia + Hub creativo”, “Nome provincia + FabLab”, e così via. È emersa una prima lista di spazi, dei quali sono stati consultati siti web e profili presenti sui social media. Le informazioni così raccolte sono state triangolate con dati e informazioni presenti nei siti ufficiali di associazioni di settore, come, ad esempio, Italian Coworking, FabFoundation, FabLabs.io, Lo Stato dei Luoghi, South Working. L'analisi desk ha prodotto un elenco di spazi collaborativi corredato dalle loro principali caratteristiche in termini di collocazione geografica, anno di fondazione, forma di governance, numero di postazioni di lavoro e di utenti mensili, attività e servizi offerti.

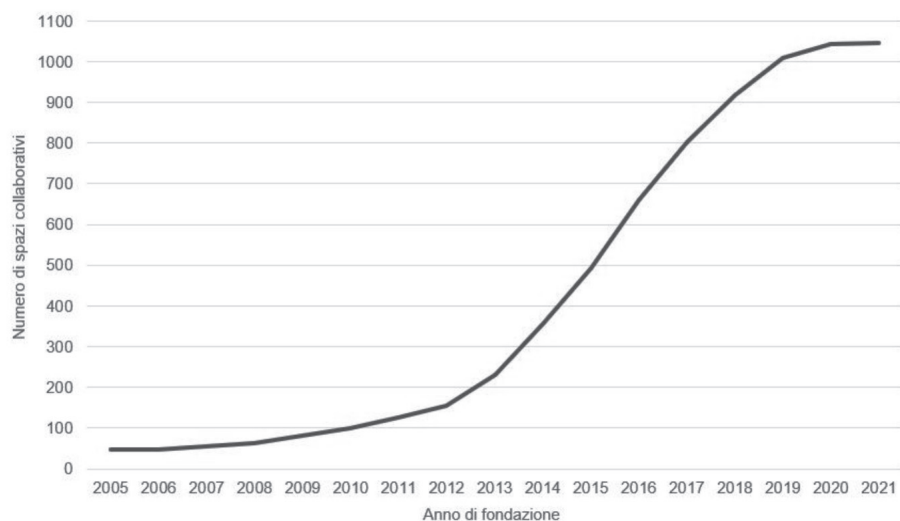
Successivamente, a completamento e triangolazione delle informazioni raccolte online, è stata condotta un'indagine sul campo tramite interviste telefoniche ai gestori degli spazi e visite in loco. Tale indagine ha anche permesso di raccogliere informazioni sull'effetto che la pandemia ha avuto sugli spazi collaborativi in termini, ad esempio, di chiusure temporanee, azioni messe in atto durante tali chiusure e in seguito alla riapertura, chiusura definitiva di spazi esistenti e nascita di nuovi spazi nel post-pandemia.

1.2.1. L'evoluzione nel tempo degli spazi collaborativi in Italia

La nostra indagine ha contato un totale di 1.056 spazi collaborativi attivi in Italia a marzo 2022. Se in termini numerici il fenomeno ha raggiunto dimensioni importanti, dal punto di vista dell'evoluzione nel tempo esso si caratterizza per una storia piuttosto recente. Mentre negli Stati Uniti il primo coworking è stato fondato a San Francisco nel 2005, in Italia gli spazi collaborativi hanno iniziato a diffondersi solo dal 2010. Prima di tale data, infatti, si contavano per la maggior parte parchi scientifici a forte supporto pubblico e incubatori legati a università o enti regionali. Dal 2010 hanno iniziato a diffondersi soprattutto spazi di coworking nelle aree metropolitane di Milano e Roma. La crescita è stata, però, limitata (meno di 30 aperture all'anno) fino al 2013, anno dal quale si è registrato un aumento esponenziale con una media di quasi 140 aperture all'anno (si veda la Figura 1.1).

La pandemia ha rallentato il trend di crescita (ad esempio, nel 2020 hanno aperto poco meno di 40 spazi collaborativi), ma non l'ha bloccato. In due anni di pandemia, infatti, hanno cessato le proprie attività quasi

Fig. 1.1 - La diffusione degli spazi collaborativi nel tempo



Fonte: nostra elaborazione

100 spazi (circa il 10% del totale degli spazi operativi a marzo 2020), ma l'apertura di nuovi spazi ne ha controbilanciato la chiusura. Inoltre, durante il primo lockdown la chiusura forzata delle attività è stata solo temporanea² ed è stata compensata da una forte presenza online, configurando di fatto una sorta di modello di spazio collaborativo *blended* (Leone *et al.*, 2021). Alcuni spazi collaborativi, infatti, hanno definito un'agenda strutturata di workshop, corsi e seminari online da offrire a quelli che prima della pandemia erano i loro abituali frequentatori o potenziali tali (liberi professionisti, imprenditori e studenti), in modo da cercare di riprodurre virtualmente le dinamiche di collaborazione e condivisione di conoscenza sviluppate in presenza. Altri spazi collaborativi hanno messo a punto blog, newsletter e servizi di assistenza da destinare a quei lavoratori che, a causa della pandemia, hanno incominciato a lavorare da casa. Tali iniziative hanno consentito di mantenere una connessione virtuale con la propria community già esistente e/o di rispondere alle nuove richieste di liberi professionisti e lavoratori che si sono trovati a dover riconfigurare in tempi molto rapidi sia i propri carichi di lavoro che le proprie modalità lavorative

2. Ad esempio, tra marzo e aprile 2020, quasi il 60% dei coworking italiani ha dovuto chiudere in modo temporaneo, mentre il 36% ha dovuto limitarsi a svolgere solo attività essenziali – ad esempio, limitandosi a offrire postazioni di lavoro a uso individuale e restringendo fortemente gli orari di accesso (si veda anche Mariotti, Akhavan, 2021).

(si veda anche Manzini, Cenair, Mariotti, 2021). Alcuni spazi collaborativi sono riusciti anche, attraverso le tecnologie digitali, a sopperire, almeno in parte, alle limitazioni alle attività di networking professionale in presenza. Ad esempio, Talent Garden ha sviluppato una app di *matchmaking* che permetteva a tutti gli utenti appartenenti alla loro rete europea di coworking e incubatori la ricerca di collaborazioni, offerte di lavoro, richieste di consulenza e *pitch* di lancio di nuove idee imprenditoriali³.

Per alcuni spazi, però, è stato necessario accedere a finanziamenti pubblici emergenziali. È questo il caso, ad esempio, di alcuni coworking, FabLab e hub culturali-creativi dell'Emilia-Romagna che hanno usufruito di un bando biennale di 1,1 milioni di euro lanciato dalla regione a maggio 2021⁴. Inoltre, come segnalato dagli operatori di settore che abbiamo contattato tra febbraio e marzo 2022, molti spazi collaborativi devono ancora pienamente recuperare la riduzione di utenti e la conseguente contrazione di fatturato registrata negli ultimi due anni.

Le difficoltà legate alla pandemia hanno gravato soprattutto sugli spazi di piccole dimensioni (cioè, sotto i 250-300 m²), spesso dislocati in aree periferiche e non inseriti in reti nazionali o internazionali. Per molti di essi, la contrazione del giro d'affari si è aggiunta a situazioni economiche che erano già precarie prima della pandemia. Gli spazi che hanno chiuso in modo definitivo, infatti, riportavano già un'affluenza molto contenuta prima di marzo 2020 (tra i 15 e i 20 utenti mensili, contro una media di 65 utenti mensili per gli spazi che sono rimasti operativi). Inoltre, circa la metà degli spazi che hanno chiuso si trovava nel Centro-Sud Italia, nonostante in tali aree siano presenti solo un terzo del totale degli spazi collaborativi italiani. Tra gli spazi che hanno chiuso definitivamente si nota anche la presenza di coworking, incubatori o spazi ibridi ospitati da attori terzi quali agenzie creative, agenzie di consulenza e studi di architettura, per i quali evidentemente l'offerta di postazioni di lavoro condivise non costituiva il proprio core business e la cui rimodulazione avrebbe comportato eccessivi costi e prospettive di recupero di utenti e fatturato troppo incerte.

La maggior parte degli spazi collaborativi è riuscita ad affrontare le sfide poste dalla pandemia cercando di offrire una maggiore flessibilità di utilizzo ai propri utenti. Dopo il primo lockdown, infatti, molti utenti, che prima lavorano abitualmente da uno spazio collaborativo, hanno alternato la presenza in coworking a periodi di lavoro da casa, sia a causa della ri-

3. Per un approfondimento sul ruolo delle app di *matchmaking* professionale negli spazi collaborativi si veda Kopplin (2021).

4. www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2021/maggio/giovani-la-regione-investe-in-spazi-e-servizi-via-al-bando-da-oltre-un-milione-di-euro.

duzione dei propri carichi di lavoro sia per far fronte a esigenze familiari emerse durante la pandemia (come, ad esempio, la necessità di seguire figli in didattica a distanza). A questi utenti, molti spazi di coworking hanno offerto abbonamenti flessibili per accedere solo in alcuni giorni a settimana o solo per qualche ora al giorno.

1.2.2. *I diversi tipi di spazio collaborativo in Italia*

Circa due terzi degli spazi collaborativi italiani sono coworking (Tabella 1.2). I motivi della loro diffusione possono essere ricondotti alla loro elevata flessibilità e adattabilità rispetto ai bisogni degli utenti. La flessibilità dei coworking può essere ricondotta, innanzitutto, alla variabilità degli orari di accesso e alla capacità di configurare spazi di lavoro modulabili che integrano postazioni di lavoro condivise, sale riunioni e aree per attività extra-lavorative (su questi aspetti si veda il Capitolo 5). La flessibilità e la capacità di adattamento di questi spazi è comunque influenzata dalla loro dimensione, per la quale si registra grande varietà (Tabella 1.3): se la dimensione media è di circa 550 m², non sono rari i casi di coworking di piccole (meno di 250 m²) e grandi dimensioni (oltre i 1.000 m²). È anche interessante notare come i coworking del Nord Italia siano in media più grandi di quelli del Centro e del Mezzogiorno, con Milano che spicca sulle altre città (gli spazi di coworking del capoluogo lombardo hanno una dimensione media di circa 850 m²). Tali differenze sono riconducibili alla maggiore presenza al Nord di coworking che offrono al loro interno servizi accessori, in aggiunta a quello *core* di affitto di postazioni di lavoro, e che fanno parte di network nazionali e internazionali, con conseguente maggiore disponibilità di risorse economiche.

Coerentemente, anche il numero medio di utenti mensili è superiore per i coworking del Nord rispetto a quelli del Mezzogiorno: se al Nord la media si attesta tra i 50 e i 60 utenti mensili, nel Mezzogiorno la media è tra i 30 e i 40 utenti al mese. Rispetto agli altri tipi di spazio collaborativo, i coworking ospitano un insieme più eterogeneo di utenti (si veda anche Howell, 2022), tra i quali si annoverano liberi professionisti, imprenditori, smart worker, startup e piccole aziende. I coworking hanno principalmente una governance privata: circa il 90% è gestito da attori privati che si configurano in forma di S.r.l., S.p.A., associazione o società cooperativa. Più di un terzo dei coworking, però, ottiene una qualche forma di supporto pubblico, grazie soprattutto alla partecipazione a bandi di finanziamento periodici o all'utilizzo gratuito o agevolato degli edifici che li ospitano.