

5. Il lavoro condiviso: la trasformazione degli spazi di coworking durante l'emergenza Covid-19

di Alessandro Gerosa, Cecilia Manzo e Ivana Pais

Il lavoro è in fase di profonda trasformazione: cambiano le professioni, i contratti di lavoro, il modo di lavorare e, di conseguenza, cambiano i luoghi del lavoro. La digitalizzazione riduce le dimensioni degli strumenti di lavoro e la necessità di spazi. Sono sempre più numerosi i lavoratori che non dipendono da un'azienda e di conseguenza, non hanno una sede di riferimento. E ora, con l'accresciuto interesse verso il "lavoro agile"¹, comunemente definito anche smart working, dopo la sperimentazione forzata dell'ultimo anno, queste modalità di lavoro interessano anche i lavoratori dipendenti.

Da ormai 15 anni, sono nati dei luoghi di lavoro che rispondono a queste esigenze. I "coworking" sono luoghi di lavoro condivisi a cui diverse categorie di lavoratori autonomi – ma anche piccole aziende – si rivolgono, alla ricerca di postazioni o uffici professionalmente attrezzati ma anche di una rete di interazione e collaborazione. Per la loro natura ibrida, sono organizzazioni orientate alla trasformazione e all'innovazione: punti di connessione tra reti corte e lunghe, tra piattaforme fisiche e digitali, tra aziende e freelancer. L'emergenza pandemica ha accentuato questi tratti. Il distanziamento fisico ha impedito la modalità primaria di scambio negli spazi: l'incontro faccia-a-faccia. La crisi ha poi colpito duramente i freelancer, che sono i principali clienti di questi spazi. Al tempo stesso, la sperimentazione del lavoro in remoto ha fatto scoprire gli spazi di coworking ai lavoratori dipendenti e ha fatto emergere una nuova centralità del quartiere.

A partire dai risultati della ricerca realizzata nell'ambito del progetto promosso dal Comune di Milano "Milano Collabora. Nuovi modelli di pro-

1. Il lavoro agile – nella definizione adottata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali – è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.

duzione e consumo nella città collaborativa” e realizzato in collaborazione con il dipartimento DASTU del Politecnico di Milano e l’associazione Col-laboriamo, riflettiamo in questo capitolo sulle trasformazioni in corso negli spazi di coworking di Milano per rispondere alle esigenze emergenti nel mondo del lavoro.

Gli studi sugli spazi di coworking e la loro diffusione in Italia

I coworking possono essere prima di tutto analizzati come i siti di una “economia degli incontri” (Jakonen et al., 2017), dove relazioni formali e informali sviluppate all’interno dello spazio diventano un mezzo di creazione di valore per gli utenti. La letteratura esistente mostra che – oltre alle necessità strumentali di attrezzature professionali – anche fattori sociali e ambientali quali l’organizzazione di eventi, l’atmosfera del luogo e lo spirito di comunità sono determinanti nello spingere gli individui e le imprese ad affittare una postazione di lavoro all’interno di uno spazio di coworking (Capdevila, 2015; Gandini, 2015). Un’altra caratteristica specifica è la loro peculiare struttura organizzativa, frutto della combinazione dell’azione dei suoi membri, delle infrastrutture fisiche e organizzative del coworking. La configurazione interna e il design sono fondamentali per favorire la vicinanza cognitiva tra i membri. Inoltre, i gestori svolgono un ruolo decisivo nel determinare la qualità dell’interazione tra pari, il supporto ricevuto dai coworker all’interno degli spazi stessi e più in generale la performance economica.

Per quanto riguarda il livello territoriale, i coworking tendono a formare micro-cluster nel tessuto urbano (Capdevila, 2013), con una tendenza a concentrarsi nei cosiddetti distretti creativi, seguendo gli stessi modelli delle industrie di servizi (Mariotti et al., 2017) e spesso in co-agglomerazione con industrie culturali. La letteratura suggerisce che, come parte dell’ecosistema creativo delle città, i coworking possono promuovere lo sviluppo urbano culturale e rivitalizzare i centri urbani. Tuttavia, alcuni studi mettono in guardia contro la concezione di questi spazi come “soluzioni rapide” per il rinnovamento urbano (Brown, 2017).

A livello globale, gli spazi di coworking nel 2020 sono 26.300 e ospitano 2.680.000 coworker (Statista, 2020). Anche in Italia i coworking stanno aumentando di numero, benché la pandemia abbia parzialmente messo in difficoltà il settore. Secondo Italian Coworking (2020), si registrano 779 spazi in Italia, in crescita rispetto ai 700 del 2019 e ai 665 del 2018. Al tempo stesso, nel 2020

si sono registrate 66 chiusure, e 100 spazi dichiarano di essere in difficoltà. Il Nord Italia si conferma l'area più popolata, raccogliendo il 60% dei coworking totali, con Milano che da sola ne ospita il 16%. Seguono il Centro Italia con il 20%, il Sud Italia con il 14% e le Isole con il 6%. Il 57% degli spazi è di dimensioni medio-piccole, tra i 101 e i 300 mq, mentre un quarto (24,9%) si estende tra i 301 e i 100 mq. Solo il 9,5% degli spazi ha dimensioni maggiori di 1.000 mq, l'8,4% invece è più piccolo di 100 mq. Tra le città europee, Londra registra il numero più elevato, con 1.423 spazi, mentre Milano, con 127 spazi, si colloca dopo Parigi con 301, Berlino 195 e Madrid 159 (Statista, 2019).

Le trasformazioni in corso negli spazi di coworking

Il lavoro preliminare di mappatura dei coworking ha portato all'individuazione di 127 spazi nel territorio milanese, di cui 64 iscritti all'elenco qualificato del Comune di Milano². Il team di ricerca ha intervistato i gestori di 99 coworking (pari al 78% del campione totale). Di questi, 87 sono attivi, mentre 8 sono chiusi e altri 4 rimangono in attesa di comprendere se riaprire o meno.

L'indagine è stata condotta tra settembre e ottobre 2020 attraverso interviste semi-strutturate realizzate con i gestori degli spazi. Alla fine dell'intervista è stato chiesto all'intervistato di compilare una griglia con dati descrittivi relativi alla propria struttura³.

Sull'intero campione, il 51% offre i servizi di coworking come attività prevalente, mentre il restante 49% dichiara che il coworking è un'attività secondaria, che si affianca all'attività professionale di architetti, grafici, designer, esperti in comunicazione ed altri. Il 63% è di grandi dimensioni, ovvero ha più di 20 postazioni disponibili.

La ricerca ha portato all'individuazione di cinque ambiti principali di trasformazione degli spazi di coworking durante l'emergenza pandemica, che potrebbero permanere nel tempo: la riscoperta del quartiere e i *coworking*

2. Nel 2013 l'Amministrazione comunale ha istituito (e poi aggiornato nel 2019 e nel 2021) un "Elenco qualificato" dei coworking attivi sul territorio cittadino con l'obiettivo di raccogliere informazioni sugli spazi.

3. Nella selezione del campione sono stati inclusi anche i business center facenti parte delle reti iscritte all'elenco qualificato degli spazi di coworking del Comune di Milano. Nel caso di società con più business center, è stata effettuata una sola intervista con una persona responsabile dell'intera rete, raccogliendo per i singoli business center solo i dati tramite questionario. Ne consegue che degli 87 coworking totali su cui sono stati raccolti i dati, di 25 sono stati raccolti solo i dati attraverso i questionari mentre di 62 sono stati raccolti i dati sia tramite interviste che questionari.

di prossimità; il lavoro agile e i nuovi coworker; le aziende in coworking; la domanda di flessibilità e i suoi limiti; le relazioni sociali tra spazio fisico e digitale.

La riscoperta del quartiere e i coworking di prossimità

Uno dei trend più significativi emersi durante la pandemia è quello della riscoperta della dimensione di quartiere, sia a livello di profilo dei coworker che di tipo di servizio erogato. La pandemia ha fortemente ristretto i perimetri di circolazione delle persone, avvicinandole maggiormente alle realtà della propria zona. Al *coworking verticale*, scelto per la presenza di una comunità professionale specializzata, e ai coworking selezionati per i servizi offerti, si affianca ora un terzo tipo: il *coworking di prossimità*, inserito nella logica della città dei quindici minuti (Moreno, 2020; Manzini, 2021), scelto per la vicinanza geografica alla propria abitazione.

Il 35% dei gestori dichiara di avere avuto nuovi clienti o di aver ricevuto richieste di postazioni da persone residenti nel quartiere dove ha sede il coworking. Questo è più frequente per gli spazi che offrono postazioni di lavoro come attività primaria: il 58% rispetto al 24% degli spazi che offrono coworking come attività secondaria, come emerge anche dalle parole degli intervistati.

Noi prima eravamo poco legati al quartiere e molto alla città. Ora invece tanti che vivono qui cercano qualcosa vicino. Le persone erano molto più disposte a fare Km per venire qui, ora la lontananza è diventata un fattore molto più decisivo. [*Spazio di piccole dimensioni; Attività secondaria*]

I manager che gestiscono business center e spazi organizzati in franchising segnalano il fatto che i coworker hanno ripopolato i coworking in quartieri periferici e semi-periferici prima di quelli nelle zone centrali.

Abbiamo notato un incremento dell'utilizzo delle sedi decentrate. I nostri clienti sono tornati molto più velocemente dopo il lockdown nelle sedi più periferiche che nelle sedi in centro, che sono rimaste molto più a lungo deserte. [*Rete di coworking di grandi dimensioni; Attività primaria*]

L'emergere dei *coworking di prossimità* potrebbe contribuire alla ridefinizione del rapporto fra centro e periferia a livello urbano, favorendo lo sviluppo socio-economico e la frequentazione di quartieri al di fuori

della cerchia dei Navigli e contribuendo alla realizzazione di una città policentrica, dove ciascuna zona abbia gli strumenti per svilupparsi come un centro di vita sociale, culturale ed economica autonomo. L'effetto combinato dell'afflusso di clienti locali e della maggiore attrattività mostrata dagli spazi di quartiere ha portato diversi gestori a ripensare il rapporto dello spazio di coworking con il quartiere di riferimento. Alla tradizionale funzione di favorire collaborazione, sinergie e progettualità di tipo professionale, alcuni affiancano altre funzioni. Diventano essi stessi attori sociali e culturali oltre che economici, aperti al territorio e in dialogo con le altre realtà del quartiere.

Pur non avendo rivolto esplicitamente domande su questa questione, il 25% degli intervistati ha dichiarato spontaneamente la volontà di investire nella dimensione di quartiere e il 20% di avere attivato o avere in progetto di attivare nuove partnership a livello locale, con attività commerciali, realtà culturali ed associative o anche altri coworking.

Un'altra riflessione che abbiamo avviato internamente è quella di vedere il coworking come un servizio di quartiere, un luogo certamente di lavoro ma anche dove vengono erogati altri servizi di prossimità, aperti e dedicati agli abitanti. [*Spazio di grandi dimensioni; Attività secondaria*]

L'idea è che [lo spazio] diventi un piccolo Hub dove dare spazio a tutte le persone e le associazioni che abbiano volontà di cambiare il quartiere. [*Spazio di piccole dimensioni; Attività primaria*]

Il processo di riscoperta del proprio quartiere e la volontà di avere un ruolo attivo in più campi d'azione (economico, sociale, culturale) sta spingendo alcuni coworking verso la ricerca di sinergie attivabili con le istituzioni locali, in particolare con le loro diramazioni territoriali come i Municipi.

Essendo il nostro uno spazio polifunzionale potrebbe essere anche utile per le istituzioni del territorio, mi viene in mente il Municipio, per tutte le attività che non possono essere svolte nel territorio. [*Spazio di piccole dimensioni; Attività primaria*]

Sarebbe veramente molto bello se si potesse parlare con il Municipio e far sì che i Municipi parlassero con gli spazi e li facessero parlare fra di loro, per attivare nuove connessioni. [*Spazio di grandi dimensioni; Attività secondaria*]

In questo quadro si colloca la proposta dell'Assessorato alle Politiche per lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane, sul “*near working*” (Tajani, 2021). Questa iniziativa consentirà ai dipendenti del Comune di Milano di svolgere la propria attività non a casa ma da sedi decentrate

del Comune o di aziende private (grazie a un accordo con Assolombarda), o in coworking vicini alla loro residenza. L'attenzione dell'amministrazione verso i cambiamenti del lavoro non è nata in relazione alla pandemia. Ricordiamo che a partire dal 2013 il Comune di Milano ha intercettato il fenomeno e ha deciso di realizzare un "Elenco qualificato" degli spazi di lavoro condiviso attivi sul territorio. Rispetto ai coworking oggetto dell'indagine, il 46% degli spazi intervistati ad ottobre 2020 risulta essere iscritto all'elenco qualificato del Comune di Milano. L'obiettivo dello strumento è quello di: raccogliere e diffondere informazioni verificate e aggiornate sull'offerta di servizi professionali di coworking; monitorare la diffusione e l'evoluzione di questa tipologia di servizi; svolgere studi e ricerche. In passato, queste iniziative sono state sostenute anche da bandi per l'assegnazione di voucher individuali destinati ai coworker per il cofinanziamento delle spese sostenute per l'uso di una postazione o ufficio all'interno di un coworking. Nel rinnovato contesto dovuto alla pandemia, l'Amministrazione ha riaperto il registro aggiungendo due nuovi obiettivi: realizzare azioni promozionali e campagne di comunicazione attraverso i media istituzionali; intraprendere attività a sostegno del "lavoro agile" dei dipendenti comunali anche in collaborazione con sindacati e associazioni di categoria.

Il lavoro agile e i nuovi coworker

Le misure di contenimento del virus hanno comportato una generale diminuzione della occupazione degli spazi di coworking, soprattutto in quelli più piccoli. La paura del contagio sui mezzi di trasporto pubblico, la condizione di scrivanie, e lo stato di difficoltà economica hanno portato diversi freelancer ad abbandonare la postazione, per proseguire la propria attività lavorativa dentro le mura domestiche. Nei mesi in cui sono state svolte le interviste, tra ottobre e novembre 2020, solo il 9% degli spazi aveva occupato tutte le postazioni di lavoro disponibili. In media, il tasso di occupazione era pari al 63%, questo nonostante il fatto che circa la metà (48%) dei gestori avesse diminuito le postazioni disponibili per rispondere alle esigenze di distanziamento fisico. Il 57%, inoltre, ha dichiarato di aver dovuto interrompere contratti a lungo termine a causa delle difficoltà economiche dei coworker emerse durante l'emergenza pandemica.

D'altro canto, la pandemia ha temporaneamente reso i lavoratori dipendenti più simili ai freelancer nell'organizzazione dei luoghi e gli orari di lavoro. Così, a partire dal mese di maggio, i dipendenti di aziende private

hanno iniziato a cercare soluzioni part-time o carnet di ingressi per affitto temporaneo di postazioni di lavoro in coworking.

Il 37% degli intervistati dichiara un afflusso di dipendenti dall'inizio della pandemia. Questo si è verificato soprattutto in coworking con un elevato numero di postazioni (48%) mentre è un fenomeno più contenuto negli spazi piccoli (26%). Per quanto riguarda il profilo dei "nuovi clienti", si tratta prevalentemente di lavoratori dipendenti che hanno deciso autonomamente di rivolgersi a spazi di coworking. In alcuni casi, il dipendente ha iniziato ad affittare una postazione a proprie spese e in seguito, grazie ad un accordo con l'azienda, quest'ultima ha coperto i costi di servizio.

Di fatto alcuni dipendenti sono venuti in coworking inizialmente come investimento proprio e poi l'hanno proposto ai capi, mostrando la maggior efficienza. Noi abbiamo interagito con l'azienda per trovare un equilibrio. [*Spazio di piccole dimensioni; Attività secondaria*]

Le aziende in coworking

Per molte aziende, la pandemia ha messo in discussione la sostenibilità dei costi delle sedi, prevalentemente per due ordini di ragioni. Da un lato, aziende in difficoltà economica hanno deciso di intervenire sui costi fissi. Dall'altro, le misure di distanziamento sociale hanno impedito la presenza di tutto il personale nella sede aziendale. L'effetto congiunto di questi processi ha portato alla rinuncia da parte di molte aziende a una sede propria e la ricerca di una soluzione più flessibile all'interno di uno spazio di coworking o di un business center. Lo stesso è avvenuto anche per gruppi di liberi professionisti associati. Il 52% dei gestori dichiara di avere ricevuto nuove richieste (non necessariamente confermate) di postazioni e/o uffici da parte di aziende; si tratta prevalentemente di spazi dedicati al coworking come attività primaria (79% vs 39% spazi che offrono coworking come attività secondaria).

Se in passato la tendenza per gli spazi di coworking era di ospitare giovani aziende in fase di crescita, ora invece si delinea il percorso opposto: non più e non solo imprese alla ricerca di una sistemazione conveniente e già attrezzata in attesa di raggiungere la solidità necessaria per affittare o acquistare una sede propria, ma realtà mature che si trasferiscono in spazi di coworking nel contesto di piani di ridimensionamento ed efficientamento dei costi.

Prima riceviamo sempre solo società che stavano crescendo e volevano aprire a Milano. Ora il contrario, società grandi che vogliono ridursi e diventare più piccole con un ufficio. [*Coworking di piccole dimensioni; Attività primaria*]

Una ulteriore trasformazione rilevante emersa dalla ricerca deriva dalle differenti esigenze di lavoro di un freelancer rispetto a quelle di un team di lavoratori aziendali. Il primo necessita di una postazione singola. Il secondo invece di spazi attrezzati per lavorare in gruppo, con la possibilità di interagire costantemente. L'aumento delle aziende in coworking dunque comporta un aumento dell'organizzazione dello spazio "in isole", ovvero insiemi di postazioni isolate oppure uffici chiusi.

Il 18% degli intervistati menziona spontaneamente la transizione a un modello che predilige uffici a postazioni come conseguenza delle trasformazioni avviate nel periodo pandemico.

Questa diversità di esigenze tra le differenti categorie di utenti e l'aumento di aziende e team di dipendenti negli spazi di coworking diventa evidente se si analizza il numero di coworking che ha variato l'offerta di postazioni e uffici. Mentre nel 42% degli spazi è stato ridotto il numero di postazioni, solo il 5% ha diminuito il numero di uffici. D'altro canto, solo nel 2% degli spazi sono state create nuove postazioni mentre il 9% ha incrementato gli uffici.

L'emergenza ha evidenziato il fatto che lo smart working ora non è tanto nell'open space ma negli uffici privati. La scelta di allargarsi su uffici e non su open space è dovuta a questa consapevolezza. [*Spazio di piccole dimensioni; attività secondaria*]

Non affittiamo più le singole postazioni, ma solamente l'ufficio intero. [*Spazio di grandi dimensioni; Attività secondaria*]

La domanda di flessibilità e i suoi limiti

Il nuovo contesto ha favorito la domanda di postazioni in affitto per brevi periodi, part-time o comunque flessibili. La richiesta di postazioni di breve periodo è aumentata nel 48% degli spazi e quella di lungo periodo è diminuita nel 56%.

Molti professionisti o dipendenti si sono rivolti a spazi di coworking per avere a disposizione una postazione solo in caso di esigenze specifiche o qualche giorno a settimana. Nel primo caso, per disporre di una postazione attrezzata professionalmente e in cui poter ricevere clienti o collaboratori; nel secondo caso, per poter bilanciare il lavoro nello spazio domestico con

il lavoro in uno spazio professionale. L'ampia disponibilità di postazioni dovuta alle disdette e la difficoltà di chiudere nuovi contratti di affitto a lungo termine, dovuta all'incertezza generata dalla pandemia, hanno favorito la creazione di nuove formule di affitto delle postazioni che rispondono all'esigenze di temporaneità e flessibilità. Quasi la metà dei gestori (48%) degli spazi ha attivato nuovi pacchetti flessibili: ingressi giornalieri, assegnazioni di postazioni part-time o carnet di ingressi forfettari di cui usufruire in un determinato lasso temporale. Non sono mancate formule *ad hoc*, pur sporadiche, come casi di postazioni affittate da coppie con bambini, che si alternano in modo da poter conciliare lavoro professionale e lavoro di cura o postazioni condivise fra più di un lavoratore, in modo da usufruire di una postazione part-time dimezzando i costi. Alcuni intervistati menzionano però la difficoltà di gestione di questo tipo di formule, che richiedono un grande dispendio in termini di tempo ed energie.

Scomponendo il dato della richiesta di postazioni di lungo e breve periodo tra spazi di piccole e grandi dimensioni, è possibile notare differenze significative. Infatti, solo negli spazi di grandi dimensioni la minor richiesta di postazioni di lungo periodo (72% in calo) viene compensata da una maggiore domanda di postazioni di breve periodo (67% in crescita). Negli spazi di piccole dimensioni invece diminuisce la richiesta di postazioni sia di breve (55%) che di lungo periodo (41%), anche se in misura più contenuta rispetto agli spazi di grandi dimensioni.

Una possibile spiegazione di questa differenza può essere individuata nell'investimento maggiore compiuto dagli spazi piccoli in contratti di lungo periodo e rapporti personali, a causa del numero limitato di postazioni e di un'atmosfera più raccolta. Si configura un paradosso della flessibilità: si assiste a un aumento nella richiesta e nell'offerta di postazioni flessibili, ma chi ha storicamente investito sulla costruzione di rapporti di lungo periodo ha avuto meno bisogno di ricorrere a queste formule.

Le relazioni sociali tra spazio fisico e digitale

Uno dei principali effetti della pandemia è stato di limitare notevolmente le interazioni all'interno dello spazio di coworking. Nel 36% degli spazi i gestori osservano una forte diminuzione delle interazioni fisiche all'interno dello spazio tra coworker, dovuta alle misure di distanziamento fisico e al timore del contagio; questo riguarda soprattutto gli spazi di grandi dimensioni (48% vs 25% degli spazi piccoli). Il 23% degli spazi ha dichiarato di avere chiuso o limitato le aree *break*, svago e pranzo.

La permanenza in uno spazio di lavoro chiuso e in condivisione con altre persone è una condizione che ha generato preoccupazione e timore tra i coworker, che in diversi casi (25% degli spazi) hanno continuato a pagare una postazione senza però frequentare lo spazio. Chi invece ha deciso di frequentare il coworking ha generalmente ridotto al minimo le interazioni, abbandonando la propria postazione solo se strettamente necessario. La socialità tra i diversi professionisti che frequentano lo spazio, normalmente un valore aggiunto, durante i mesi pandemici è improvvisamente un pericolo da cui tutelarsi.

I gestori hanno speso molte energie per mantenere il senso di comunità in questo nuovo contesto, cercando soluzioni innovative capaci di garantire l'interazione sociale senza mettere a rischio la salute i frequentatori degli spazi. Le tecnologie digitali hanno offerto una parziale soluzione a queste esigenze, anche dato l'alto livello di alfabetizzazione digitale di gestori e della loro *community*, oltre alla disponibilità di infrastrutture tecnologiche. Il 21% dei gestori ha mantenuto un contatto frequente con i coworker durante i periodi di lockdown, soprattutto coloro che offrono coworking come attività primaria (37% vs 15% coworking come attività secondaria).

Tra noi e i clienti permane una grande collaboratività nell'ottica di preservare il business di tutti. Noi ci siamo sempre proposti come consulenti e collaboratori, per far sì che le relazioni siano il più possibile produttive. [*Spazio di grandi dimensioni; attività primaria*]

La tendenza a rimanere presso la propria postazione ha spinto ad utilizzare canali digitali per le comunicazioni anche tra i presenti nello spazio. I gestori dell'11% degli spazi osservano un aumento delle interazioni digitali tra coworker. Allo stesso modo, la necessità da parte dei gestori di comunicare anche con coloro che mantengono una postazione senza frequentare lo spazio li ha portati a creare dei canali di comunicazione online. Il 17% – in particolare quelli più grandi e strutturati – durante il lockdown hanno organizzato eventi dedicati alle proprie *community*. Alcuni sono stati di natura più informale e conviviale, come aperitivi o colazioni collettive in forma telematica; altri sono stati di natura più formale e strutturata, come incontri con policy makers ed esperti del settore per fornire informazioni e consigli utili.

Le misure di distanziamento fisico hanno spinto i gestori a operare una digitalizzazione dei servizi offerti dai coworking superando l'ostacolo rappresentato dai costi connessi a un simile processo. L'organizzazione di even-

ti e iniziative digitali come l'attivazione di nuovi canali di comunicazione telematici si è dimostrata un'attività importante e apprezzata dai frequentatori degli spazi durante la pandemia. Tuttavia, alcuni intervistati hanno evidenziato i limiti di una simile strategia digitale, operata per le necessità contingenti della fase ma nella convinzione che difficilmente possa sostituire le contaminazioni rese possibili da un'interazione continua all'interno degli spazi fisici.

In generale, l'emergenza non sembra aver modificato sensibilmente l'organizzazione interna del lavoro degli spazi di coworking. Durante il lockdown, molte realtà hanno deciso di permettere l'accesso ai clienti dotati di chiavi o pass d'ingresso senza effettuare servizio di portineria o segreteria all'ingresso. Successivamente, diversi spazi hanno comunque diminuito gli orari e i giorni di lavoro in presenza, favorendo lo smart working anche fra i propri dipendenti laddove possibile. Il fenomeno più rilevante, anche se di natura contingente, è il ricorso alla cassa integrazione per una parte o per la totalità dei dipendenti (43% degli spazi). Nel 22% degli spazi i dipendenti hanno diminuito gli orari e i giorni di lavoro in presenza. Più contenuti invece i casi di diminuzione del personale o di non rinnovo di contratti a tempo determinato in scadenza (13% dei coworking).

Le direttrici future di sviluppo

Le trasformazioni in corso negli spazi di coworking evidenziate dalla ricerca portano a prefigurare cambiamenti a lungo termine per gli spazi di coworking, per le aziende, per i freelancer e per i dipendenti.

Per quanto riguarda gli spazi di lavoro condiviso, il modello del *coworking di prossimità* muove in direzione di un maggiore radicamento territoriale dello spazio nei territori, rendendoli parte attiva e integrante delle economie locali di quartiere a livello urbano. Questo determina un nuovo equilibrio tra spazi di *coworking orizzontali* (aperti a ogni figura professionale) e *verticali* (con specializzazione professionale). La riscoperta della dimensione territoriale sta favorendo un interesse dei gestori dei coworking nei confronti di partnership pubblico-privato e verso forme di imprenditoria sociale più o meno compiuta, diventando anche terminali per l'erogazione di servizi di prossimità. La diffusione del *coworking di prossimità* potrebbe costituire un'importante occasione di sviluppo e rivitalizzazione anche per le aree periferiche. Perché ciò possa avvenire, tuttavia, diventa necessario prestare particolare cura al rafforzamento delle dotazioni e del-

le infrastrutture in queste zone, per evitare la riproduzione delle diseguglianze esistenti. È importante monitorare la differenza emersa durante la pandemia tra spazi di grandi e di piccole dimensioni, che potrebbe portare a un ulteriore rafforzamento della polarizzazione. Infine, è lecito attendersi che i coworking che hanno attuato processi di digitalizzazione durante il periodo di lockdown integreranno i servizi online in un modello misto, che affianchi all'infrastruttura fisica una seconda infrastruttura di interazione e formazione digitale.

Per quanto riguarda le aziende, l'aumento della quantità e della varietà di aziende nei coworking apre a importanti trasformazioni in termini di cultura organizzativa degli spazi, di cui è attualmente possibile solo ipotizzare gli esiti. La commistione tra team aziendali, singoli dipendenti e freelancer permetterà l'emersione di nuove forme di contaminazione e di condivisione della conoscenza, ma potrebbe portare anche a una chiusura reciproca, dovuta alla tutela della *privacy* industriale. La scelta delle aziende di piccole dimensioni di chiudere la propria sede e scegliere un coworking potrebbe comportare una ridefinizione della loro distribuzione territoriale, portando alla nascita di nuovi *cluster* aziendali in corrispondenza della concentrazione dei coworking. Le aziende di medie e grandi dimensioni invece, più facilmente propense a dislocare team di lavoratori, potrebbero perdere il proprio radicamento territoriale, con l'emergere di nuove aree dismesse e conseguenti esigenze di rigenerazione.

Infine, rispetto ai coworker, la frequentazione dei coworking da parte dei lavoratori dipendenti in smart working potrebbe consolidarsi nel tempo. I dipendenti potrebbero così evitare gli effetti negativi derivanti dall'isolamento fisico e sociale, beneficiando al contempo di uno spazio di lavoro professionale e di minori tempi di trasferimento tra casa e lavoro. I freelancer potrebbero beneficiare dalla costruzione di nuove relazioni sociali con i dipendenti e le rispettive aziende. La ricerca ha evidenziato che una parte dei dipendenti che in questi mesi si è rivolta ai coworking ha pagato direttamente costi di affitto che potrebbero invece essere coperti dalle aziende, dalle istituzioni pubbliche o da partnership pubblico/privato. D'altro canto, la categoria dei freelancer, in caso di prolungamento della crisi economica indotta dalla pandemia e di assenza di sostegni adeguati, potrebbe ridurre significativamente la propria presenza nei coworking. Sostegni individuali – come i voucher già sperimentati dal Comune di Milano – potrebbero rendersi necessari per sostenere questa categoria di lavoratori.

Osservazioni conclusive: i coworking come beni comuni per la città

L'emergenza pandemica ha portato a sperimentare forme alternative di organizzazione del lavoro. Sono ora numerose le aziende che dichiarano l'intenzione di mantenere forme di lavoro agile anche in futuro. È sicuramente presto per fare previsioni e per capire come questi annunci verranno tradotti in prassi organizzative, la direzione però sembra tracciata ed è utile iniziare a riflettere sulle implicazioni.

Nel lavoro agile, il luogo di lavoro non è predefinito: può essere l'abitazione del lavoratore o un "luogo terzo" (per esempio, uno spazio di coworking oppure un bar o ristorante con postazioni dedicate). In generale, anche quando non lavora da casa, il lavoratore agile resta in prossimità del proprio domicilio e a questo sono associati vantaggi individuali e collettivi.

Questa prospettiva rappresenta una sfida per le città: se infrastrutture come quelle ferroviarie hanno consentito la mobilità di cose e persone e hanno esteso i confini delle città perché hanno permesso il pendolarismo, le infrastrutture di piattaforma che abilitano il lavoro in remoto consentono di restare dove ci si trova e lavorare su oggetti digitali condivisi con persone distanti.

Il riavvicinamento degli spazi di lavoro al luogo di residenza può avere un impatto rispetto alla distribuzione territoriale dei lavoratori tra Nord e Sud (con riferimento a quello che è stato definito "southworking") e tra città e aree interne. Il timore è che queste trasformazioni possano determinare la perdita di centralità e di capacità di attrazione di città come Milano. Sappiamo che le trasformazioni tecnologiche non hanno un impatto causale lineare sulle trasformazioni sociali: il fatto che ci siano tecnologie per lavorare da remoto non implica che tutti lo faranno e non a tempo pieno. Sappiamo quanto è importante anche la relazione in presenza e il successo dei coworking lo conferma. Di certo, lavorare in presenza sarà sempre più una scelta e questo determinerà inevitabili riconfigurazioni a livello urbano.

Gli esiti di queste trasformazioni possono essere prefigurati a due livelli: quello della trasformazione delle aree produttive, con una riduzione della presenza dei lavoratori soprattutto nelle aree urbane centrali e il rischio di nuove aree dismesse, con conseguenti necessità di rigenerazione urbana; quello dell'offerta di nuovi servizi a livello di prossimità in aree che in passato svolgevano esclusivamente una funzione residenziale.

Per riflettere su queste trasformazioni è utile riprendere un concetto sviluppato dalla letteratura sullo sviluppo locale: quello di beni collettivi locali (Bcl) per la competitività, definiti come beni e servizi resi disponibili nell'ambito di un contesto territoriale specifico. Sono pensati come dei

“generatori di economie esterne” che operano su scala locale, creando dei vantaggi per le imprese di un territorio, specialmente per le Pmi (Crouch et al., 2001; Trigilia, 2005). Queste economie esterne possono essere di tipo tangibile e intangibile: tra le prime vi sono le infrastrutture e i servizi locali; tra le seconde vi sono sia le risorse cognitive che quelle normative, come la conoscenza tacita e contestualizzata, le convenzioni, le norme di reciprocità, e il capitale sociale locale. L’offerta di tali beni viene assicurata mediante forme di *governance* locale.

La nostra ricerca dimostra che gli spazi di coworking dipendono dai Bcl disponibili in un territorio – e questo spiega anche le scelte di localizzazione – e, al tempo stesso, rappresentano un Bcl per il territorio in cui si insediano. Hanno tuttavia modalità di funzionamento e meccanismi generativi in parte diversi dai Bcl tradizionali per lo più associati all’azione delle istituzioni pubbliche (autorità) o delle organizzazioni degli interessi (associazione), legandosi a un modello di tipo “privato-collettivo”, dove privati investono proprie risorse per creare un bene che si è mostrato in grado di creare aggregazione attorno alla struttura e, come emerge dalla ricerca, all’interno del quartiere (Manzo, Ramella, 2015).

A fronte di un lavoro sempre più disperso, frammentato e digitale, questi luoghi possono ri-aggregare persone, interessi e idee. Possono trasformare un’area residenziale in comunità di luogo “ motivate da qualche forma di interesse e di cura per lo spazio in cui si trovano e che, con la loro presenza e attività, e con i significati che vi attribuiscono, trasformano in luogo” (Manzini, 2021, p. 10), dove la cura non riguarda solo il prendersi cura di qualcuno o qualcosa ma è l’“essenza profonda delle interdipendenze che tengono assieme la rete della vita” (ivi, p. 21). È evidente, peraltro, che questa dinamica può anche determinare nuove tensioni a livello locale, legate a nuove forme di disuguaglianza e segregazione (tra territori e tra lavoratori), e come tale richiede un investimento progettuale intenzionale e la ricerca di nuove forme di *governance* a livello locale.

Riferimenti bibliografici

- Brown J., *Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity*, in «Geoforum», 2017, n. 82, 112-126, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>.
- Capdevila I., *Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters*, in «SSRN Electronic Journal», 2013, n. 1-18, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>.

- Capdevila I., *Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona*, in «International Journal of Innovation Management», 2015, n. 19(03), <https://doi.org/10.1142/S1363919615400046>.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., *Local Production Systems in Europe. Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Gandini A., *The rise of coworking spaces: A literature review*, in «Ephemera», 2015, n. 15(1), pp. 193-205.
- Jakonen M., Kivinen, N., Salovaara, P., Hirkman, P., *Towards an Economy of Encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking*, in «Scandinavian Journal of Management», 2017, n. 33(4), 235-242, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.10.003>.
- Manzini E., *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Egea, Milano, 2021.
- Manzo C., Ramella F., *L'economia della collaborazione. Le piattaforme digitali della produzione e del consumo*, il Mulino, Bologna, 2019.
- Mariotti I., Pacchi C., Vita S.D., *Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects* in «Journal of Urban Technology», 2017, n. 24(3), pp. 47-66, <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1311556>.
- Moreno C., *Droit de cité. De la ville-monde à la ville du quart d'heure*, Editions de l'Observatoire, Paris, 2020.
- Statista, *Number of coworking centers in select cities worldwide in 2019*, <https://0-www-statista-com.opac.unicatt.it/statistics/722809/number-of-coworking-centers-in-global-select-cities/>.
- Statista, *Number of coworking spaces worldwide from 2005 to 2020*, <https://0-www-statista-com.opac.unicatt.it/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>.
- Tajani C., *Near working, lavorare a 15 minuti*, in «Gli Stati Generali», 11 marzo 2021, https://www.glistatigenerali.com/milano_smart-city/near-working-lavorare-a-15-minuti/?fbclid=IwAR3PXLvQkGmnLlxjby_EALYMAM20nT5vCR5IQ03_qDfjtOtWsAxLmYNOPvU.
- Trigilia C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2005.