



Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro: le città si aprono al *coworking*

Il *coworking*, nuovo modello di gestione degli spazi lavorativi, si sta diffondendo con la trasformazione delle città. Una indagine esplorativa ENEA sul fenomeno in Italia ne descrive le principali caratteristiche

DOI 10.12910/EAI2017-002

di **Bruna Felici e Marina Penna**, ENEA, ed **Elisabetta Tati**, Università degli Studi della Tuscia

Più della metà della popolazione mondiale vive nelle città, percentuale che sale a oltre due terzi in Europa.

Con l'aumentare della densità urbana cresce l'esigenza di razionalizzare i servizi energetici, trasporti, acqua, edifici e spazi pubblici. Occorrono soluzioni intelligenti, efficienti e sostenibili, con una maggiore attenzione rivolta alla qualità della vita.

La prospettiva tecnologica riveste un ruolo importante ma non determinante. Risulta assai più centrale la dimensione politico-amministrativa ovvero il governo delle città a partire dalla ricognizione dei bisogni nei diversi contesti. Inoltre, sebbene una delle definizioni più diffuse di smart city si serva di un approccio settoriale in cui ogni tematica interagisce sullo stesso piano con le altre (la *governance*, l'economia, l'ambiente, la mobilità, la vivibilità e le persone) il vero elemento unificante sembrerebbe rappresentato, invece, dagli aspetti di relazione e partecipazione.

Il settore pubblico, che per scarsità di risorse incontra sempre più difficoltà nel fornire servizi al cittadino, si trova a sperimentare soluzioni nuove mediante politiche inclusive e partecipative; l'ambiente urbano si presta a questo genere di innovazioni, nei casi dell'utilizzo di spazi dismessi, della gestione di aree verdi e parchi, della diffusione di esperienze di mobilità condivisa, della sperimentazione di processi decisionali partecipati e così via. In realtà il fenomeno riguarda sia il settore pubblico sia quello privato, alle prese rispettivamente con problemi di *spending review* e di ciclo economico avverso. Quali sono, infatti, le soluzioni per contrastare la drammatica crescita della disoccupazione, il conseguente disagio sociale, e la contrazione dei livelli di reddito?

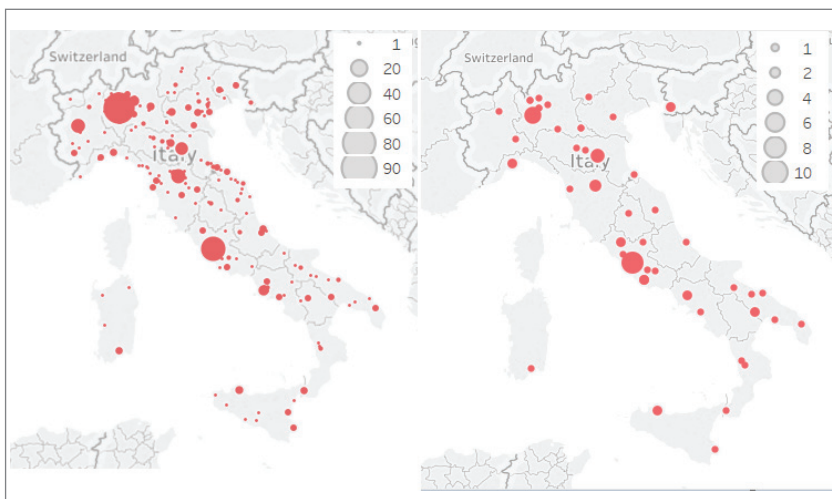


Fig. 1 Confronto fra le distribuzioni su base comunale di tutti i coworking (sx) e di quelli con vocazione sociale (dx)

La città del futuro, dunque, sembra offrire una risposta sviluppandosi come città dai servizi e dalle soluzioni condivise, la città in cui dominano i principi della *sharing community*.

Il *coworking*, oggetto del presente articolo, rientra in tale logica.

Coworking, letteralmente “lavorare assieme”, è un fenomeno di recente diffusione almeno nelle realtà urbane italiane. Considerato parte del fenomeno che riguarda il lavoro e le realtà produttive in trasformazione, il *coworking* è una forma di condivisione dello spazio che facilita l'aggregazione di professionisti provenienti da settori diversi, consentendo loro di ridurre i costi di gestione individuali e, al tempo stesso, di scambiare know-how e competenze pur mantenendo un'attività indipendente.

I numeri del coworking in Italia

Il *coworking* in Italia è un sistema variegato e in rapida evoluzione non solo in termini numerici ed economici, ma anche come modello organizzativo. Nei limiti determinati dall'eterogeneità del sistema e dalla

sua continua evoluzione, si propone una descrizione del fenomeno elaborata dai dati raccolti in una recente indagine svolta dall'ENEA, conclusa nel gennaio 2017 e ora in fase di pubblicazione¹. L'indagine ha visto la raccolta di alcune video testimonianze di *manager*, responsabili e lavoratori in due coworking di Roma e provincia, da cui sono riportati alcuni estratti nella seconda parte dell'articolo. Sotto il profilo territoriale, dall'indagine risultano 578 centri di coworking, 326 situati in regioni del Nord Italia, 161 del Centro e 91 del Sud e delle Isole.

Di questi, 418 sono collocati in Comuni capoluogo di provincia e 161 in Comuni non capoluogo.

I modelli organizzativi sono molteplici: dai coworking che nascono da piccole società, da *start up* e dal mondo delle associazioni a centri di coworking gestiti da società quotate in borsa, che appartengono a circuiti nazionali o internazionali. Non mancano, anche se più rari, i coworking che nascono su iniziativa di pubbliche amministrazioni.

In molti casi si parte con l'affitto di

piccoli spazi ufficio o con il subaffitto di scrivanie, oppure da aziende che affittano spazi attrezzati e servizi.

La caratteristica qualificante del coworking, che lo differenzia da forme flessibili di affitto e subaffitto di spazi lavorativi, risiede in una organizzazione che incoraggia e orienta gli utenti a condividere, insieme agli spazi, relazioni lavorative e momenti di comunicazione informale e di scambio personale.

Questa dimensione conferisce al coworking le caratteristiche di un sistema socialmente complesso perché tende a sviluppare comunità di persone che adottano un approccio mutualistico di rete solidale che va oltre la collaborazione professionale. In alcuni coworking la *community* rappresenta l'elemento fondante e ne costituisce il valore immateriale. Si tratta di coworking, o più spesso reti di coworking, che offrono servizi evoluti e operano come formatori, incubatori, acceleratori di impresa e vetrine in grado di dare visibilità globale a idee e talenti e a progetti locali.

Le *community* si sviluppano in dimensione, man mano che singoli coworking e piccole reti confluiscono all'interno o si appoggiano a reti di coworking più grandi.

Non è raro il caso di imprese locali che si associano e instaurano collaborazioni con università per avviare centri di coworking che aiutino a mantenere nel territorio *start up* e giovani di talento e a farli crescere attraverso formazione e collaborazioni.

Alcuni coworking riservano una particolare attenzione nel favorire l'accesso al lavoro di utenti con particolari esigenze personali, come nel caso di coworking che favoriscono il lavoro femminile (con servizi di asilo nido o con spazi dedicati ai bam-

bini) o, ancora, come quelli che si rivolgono a utenti con ridotte capacità economiche.

Ne sono stati rilevati 76 specificamente volti a temi sociali, nati con l'intento di agevolare lo sviluppo di progetti volti al benessere collettivo. È a queste due ultime forme organizzative che si riferisce l'espressione "*coworking con vocazione sociale*" utilizzata in Figura 1.

Nella Figura 1 sono messe a confronto le distribuzioni su base comunale di tutti i coworking e dei coworking con vocazione sociale.

In realtà la funzione sociale che i coworking possono assumere travalica l'ambito del servizio sociale dichiaratamente svolto da alcuni di essi. Nei piccoli centri i coworking permettono di creare le condizioni per trattenere professionisti che, per carenza di servizi ed opportunità, sarebbero spinti ad impostare altrove la propria attività. Nei Comuni più grandi spesso forniscono a categorie quali giovanissimi, immigrati, associazioni di volontariato con finalità sociali l'opportunità di insediarsi e avviare attività produttive nel territorio.

Alcune Amministrazioni hanno iniziato a cogliere queste potenzialità del coworking per integrarle nel contesto delle proprie politiche di sviluppo economico e sociale offrendo sostegno alle iniziative, in genere mettendo a disposizione propri locali e rendendo accessibile il coworking a prezzi contenuti².

Come le caratteristiche del coworking intersecano il triangolo dello sharing

Le testimonianze del Presidente dell'associazione che gestisce il coworking Millepiani di Roma e il cowo-manager del coworking Lab22

di Monterotondo restituiscono la dimensione di complessità e dinamicità del nuovo modello di organizzazione del lavoro.

«Coworking è ragionare su una comunità collaborativa che lavora sul dualismo del lavoratore e produce valore aggiunto sia a livello di skill formative che di fatturato. È questa, quindi, la definizione che appartiene più al coworking: si parla di comunità che lavora sul mutualismo»³.

Il coworking si configura come la dimensione lavorativa della *sharing economy* collegata alla *smart city*⁴.

«Questo è un modo di declinare il coworking che comunque sta dentro il grande contenuto della *sharing economy* che cerca di sfruttare il più



Fig. 2 Il triangolo dello *sharing*

possibile degli asset inutilizzati per metterli a valore, rientrando, quindi, in un discorso di ciclo produttivo sostenibile»³.

Nella *sharing community* si cercano risposte ai bisogni di luoghi, città satelliti e quartieri periferici di grandi città, nei quali per decenni è stato duramente messo alla prova il senso stesso del vivere comune.

I coworking spesso nascono da esigenze specifiche, in molti casi legate all'utilizzo e alla gestione più economica di spazi, che poi si evolvono sul-



la base delle dinamiche incontrate.

«Nello specifico la nostra iniziativa è nata in modo spontaneo, è stato un normale sviluppo dell'investimento che andavamo a fare. Siamo venuti a conoscenza del coworking, ci siamo affiliati a questa rete italiana e siamo andati avanti [...] si possono abbattere dei costi e questo può essere un vantaggio per tutti»⁵.

Il valore aggiunto dell'iniziativa si ritrova soprattutto nelle componenti

tà economica, soprattutto nella fase iniziale.

«Non abbiamo contributi, nel nostro caso però abbiamo ricevuto un grande (sostegno) che è quello dello spazio. L'idea che abbiamo è di una rigenerazione urbana. In Italia ci sono 6 milioni di spazi tra pubblici e privati inutilizzati e sono un grande problema perché costa mantenerli»³.

La dimensione relazionale acquista importanza nel tempo e spesso in

e le relazioni hanno un ritorno di business.»

La *smart community* prende forma spontaneamente e sviluppa relazioni sociali più intense.

«I lavoratori si raccontano (situazioni di solitudini, persone che hanno perso il lavoro), si attivano sinergie tra loro (così) da rendere il coworking come una biblioteca pubblica, ovvero uno spazio in cui si ha accessibilità completa e che mette a disposizione



intangibili che emergono nel corso dell'esperienza, come la collaborazione e condivisione tra i lavoratori. La Figura 2 illustra le dimensioni che entrano in gioco nell'indirizzare le diverse esperienze di *coworking*, con ruoli e spinte diverse.

Avere uno spazio è cruciale per avviare un'esperienza che poi si arricchisce di nuove idee. Si richiede l'uso e la valorizzazione di luoghi pubblici in un'idea di interazione pubblico/privato finalizzata alla sostenibili-

maniera imprevedibile. *«Noi abbiamo aperto le porte e accolto tutti. Qui a Garbatella c'è grande spirito associativo. [Abbiamo organizzato] riunioni per condomini e associazioni»³.* Lo ribadisce anche il manager del Lab22, dopo aver ricordato scherzosamente come due dei suoi *coworkers* alla fine si siano sposati:

«La socializzazione è nata spontaneamente. La condivisione dei progetti e la disponibilità di altri punti di vista è una ricchezza. La condivisione

delle strutture e delle risorse per fare impresa »³.

Le relazioni, inizialmente professionali e lavorative, conducono al terzo lato del triangolo, la condivisione delle competenze. Mattone dopo mattone, dallo spazio alle relazioni, dalle relazioni alla conoscenza, la condivisione continua a generare valore aggiunto. *«Qui dentro questo coworking ci sono tante start up e tante imprese. Per questo organizziamo degli incontri in cui ciascuno si*

presenta e definisce cosa fa e cosa è di suo interesse, attivando una collaborazione in parte spontanea e in parte organizzata da noi, pilotata per sostenere le figure più deboli o che sono all'inizio, giovani o meno giovani.»³.

Il passaggio dalla dimensione individuale a quella condivisa rappresenta la grande rivoluzione del mondo del lavoro tramite il modello di *coworking*.

«Partimmo con una idea di lavoro condiviso, non collaborativo, quindi con la ricostruzione di una filiera in cui ci fosse il grafico, l'operatore video, il designer, lo sviluppatore», ovvero più figure per uno stesso scopo.

Occorre un salto di qualità per passare dall'idea di condivisione a quella di collaborazione: *«Se noi abbiamo una torta e la condividiamo ognuno resta proprietario, collaborazione è mettere insieme gli ingredienti per fare la torta quindi comporta un raccordo sociale più forte e questo si tra-*

duce nell'aprire la filiera produttiva alle contaminazioni prima del territorio e poi di tutte le figure professionali non necessariamente legate al mondo della comunicazione.»³.

Un'evoluzione concettuale che si fa strada anche nel privato: *«Siamo orientati non più alla sola condivisione dello spazio ma alla condivisione del network di professionalità e di clienti»⁵.*

Conclusioni

L'indagine ENEA conferma il *coworking* come fenomeno nuovo, dai contorni indefinibili, "magmatico" e in continuo divenire.

Evidente è la relazione con la Smart City. Il modello *coworking* formula risposte alla pluralità di esigenze e alla complessità della città in divenire. Emergono, spesso con spinte dal basso e in forma autogestita, modelli di organizzazione del lavoro innova-

tivi, flessibili e autonomi, con spazi fisici distribuiti sul territorio che hanno molteplici implicazioni sia sulla dimensione personale che collettiva. Questo vuol dire, ad esempio, poter conciliare tempi di lavoro e familiari con effetti sulla qualità della vita, poter contenere la mobilità urbana con effetti sull'ambiente, o ancora disporre di maggiori opportunità di integrazione lavorativa per categorie e gruppi sociali solitamente marginalizzati.

La dimensione occupazionale sotto questo profilo ricava il maggior guadagno dalla diffusione dei centri di *coworking*. Dall'incontro e dallo scambio delle diverse abilità e competenze professionali, come si è visto, nasce quel valore aggiunto che rende maggiormente occupabili giovani con poca esperienza che si affacciano al mondo del lavoro e coloro che ne sono stati espulsi e cercano una riqualificazione professionale.

¹ B. Felici, G. Martucci, M. Penna, M.G. Oteri. “I nuovi volti dell’organizzazione del lavoro: un’indagine sul *coworking* in Italia”. ENEA (2017). A breve disponibile con il video delle interviste in: <http://www.studi.enea.it/progetti-e-collaborazioni/progetti-1/smart-working-x-smart-cities>

² Il Comune di Veglio in provincia di Biella ha avviato un centro di *coworking* al proprio interno, e il Municipio VIII di Roma ha assegnato gli spazi al progetto Millepiani

³ Dall’intervista al Presidente dell’associazione che gestisce Millepiani di Roma

⁴ Milano, delibera *sharing economy*

⁵ Dall’intervista al *coworking*-manager del Lab22, Monterotondo (Roma)

BIBLIOGRAFIA

World economic forum, *Inspiring Future Cities & Urban Services. Shaping the Future of Urban Development & Services Initiative*, aprile 2016

Mapping Smart Cities in the EU, report commissionato dalla Direzione Generale FOR INTERNAL POLICIES del Parlamento Europeo, 2014

Bonomi, R. Masiero, *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Venezia, 2014

Urban@it, *Rapporto sulle città. Metropoli attraverso la crisi*, Bologna, il Mulino, 2016

Pais I., Maienieri M., “Il fenomeno della *sharing economy* in Italia e nel mondo”, in *Equilibri*, n. 1, 2015