

Verso la Transizione Ecologica: Spazi Ibridi di Lavoro in Italia tra Innovazione e Convergenza Isomorfica

RAPPORTO DI RICERCA

Francesco Eugenio Iannuzzi

con Barbara Da Roit e Maurizio Busacca

Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Università "Ca' Foscari" di Venezia

Progetto TER - Transizione ecologica e remotizzazione del lavoro (2022-2024) Università Ca' Foscari" di Venezia

PON "RICERCA E INNOVAZIONE" 2014-2020 AZIONI IV.4 "DOTTORATI E CONTRATTI DI RICERCA SU TEMATICHE DELL'INNOVAZIONE" E AZIONE IV.6 "CONTRATTI DI RICERCA SU TEMATICHE GREEN"



Università
Ca' Foscari
Venezia



ABSTRACT

Gli spazi ibridi di lavoro come coworking, fablab e-business centres si sono affermati quali risposte innovative alle trasformazioni del lavoro contemporaneo, offrendo soluzioni flessibili che combinano collaborazione, innovazione e adattabilità. Questi luoghi riflettono le esigenze emergenti di un mercato del lavoro sempre più influenzato dalla digitalizzazione, dal lavoro a distanza e dalla necessità di coniugare efficienza economica con valori sociali e ambientali.

La letteratura esistente sul coworking delinea due approcci distinti che definiscono gli spazi di coworking: l'orientamento commerciale e l'orientamento comunitario. Secondo questa classificazione, gli spazi di coworking che si allineano al primo mostrano una maggiore attenzione alla sostenibilità finanziaria, alla redditività e alla professionalizzazione. D'altro canto, gli spazi di coworking "orientati alla comunità" pongono maggiore enfasi sulla promozione di dinamiche incentrate sulla condivisione e sulla collaborazione, al fine di generare esternalità positive che si estendono alla comunità più ampia, al territorio e all'intera società. Questa classificazione non solo distingue le diverse enfasi all'interno degli spazi di coworking, ma getta anche luce sulle diverse priorità e sui valori che modellano le loro strategie organizzative e di mercato.

Partendo da questa polarizzazione, il progetto TER ha approfondito qualitativamente come le diverse esperienze all'interno degli spazi di coworking si confrontino con le preoccupazioni, le sfide e i discorsi relativi alla crisi ecologica in corso. L'indagine ha coinvolto 21 interviste con gestori di spazi ibridi di lavoro di diverse dimensioni e orientamenti, distribuiti in sei regioni italiane. L'analisi ha esplorato differenze legate alle dimensioni, ai modelli di governance e agli orientamenti strategici.

I risultati mostrano, in primo luogo, che, nonostante le differenze nella percezione delle sfide ecologiche, spesso influenzate da distinti orientamenti valoriali, le pratiche, le visioni e gli ambiti di attività adottati dagli spazi di coworking presentano una notevole somiglianza, indipendentemente dalla loro collocazione lungo il continuum tra orientamento commerciale e comunitario. Tale convergenza può essere attribuita principalmente alle pressioni istituzionali e isomorfe esercitate dal mercato, che tendono a uniformare strategie e approcci tra gli spazi collaborativi. In secondo luogo, emerge come, sebbene la pandemia di Covid-19 abbia favorito il ricorso agli spazi collaborativi, il legame con il raggiungimento degli obiettivi ecologici sia generalmente poco sviluppato nelle narrazioni dei manager. In definitiva, queste dinamiche evidenziano come gli spazi di coworking, pur rappresentando un contesto potenzialmente innovativo per affrontare le sfide ecologiche, tendano ad allinearsi a logiche di mercato, limitando l'integrazione sistematica di obiettivi ambientali nelle loro strategie operative.

1. Il progetto	3
2. Il contesto della ricerca	5
3. Gli spazi di lavoro collaborativi	6
4. Il quadro analitico	11
5. I metodi di ricerca	13
6. I risultati della ricerca	15
6.1. <i>Verso un modello ibrido?</i>	15
6.2. <i>Esperienze, visioni e pratiche di trasformazione ecologica</i>	19
6.3. <i>Le pratiche</i>	20
7. Conclusioni	23
Bibliografia	26

1. IL PROGETTO

Il progetto TER ha esaminato il potenziale apporto della digitalizzazione e dei processi di lavoro a distanza sulla transizione ecologica in Italia. La pandemia di Covid-19, insieme alle misure di contenimento, ha accelerato la diffusione del lavoro da remoto, soprattutto nelle funzioni creative, amministrative e di servizio del settore manifatturiero. In risposta a questa nuova realtà, alcune imprese hanno promosso il lavoro a distanza, incoraggiando la delocalizzazione delle attività in spazi di lavoro collaborativi (Manzini Ceinar e Mariotti, 2021), tra cui business center, coworking, fablab, incubatori, parchi scientifici e hub ibridi (Busacca 2019) con l'obiettivo di garantire maggiore flessibilità e stimolare l'innovazione.

Diversi studi hanno suggerito che la digitalizzazione e la remotizzazione del lavoro abbiano avuto effetti positivi sulla transizione ecologica, in particolare contribuendo alla riduzione dell'uso dei trasporti, un settore tradizionalmente ad alta emissione di CO₂ (Roberto et al 2023; Mustajab et al. 2021; Hook et al. 2020;). Questi cambiamenti hanno avuto ripercussioni anche sulla sostenibilità sociale, favorendo un miglior equilibrio tra vita professionale e privata (Ejsmont et al., 2020; Ghobakhloo, 2020), con conseguente incremento della produttività e della qualità della vita. Inoltre, il lavoro a distanza, specialmente all'interno di spazi collaborativi, è stato visto come un'opportunità per stimolare processi di fertilizzazione incrociata, innovazione e maggiore collaborazione tra imprese e professionisti di diverse aree.

Tuttavia, nonostante gli avanzamenti, la letteratura sulle sfide e le opportunità connesse alla transizione ecologica e alla sostenibilità ambientale e sociale resta limitata (Müller et al., 2018). Inoltre, il dibattito in varie aree tematiche interessate dalle suddette trasformazioni (transizione industriale, lavoro a distanza e spazi collaborativi) ha ampiamente trascurato l'influenza dei fattori istituzionali sulla concreta trasformazione dei modelli e delle pratiche organizzative, mostrando un elevato livello di determinismo (Cirillo et al., 2018). Come evidenziato da recenti ricerche empiriche, i contesti delle piccole imprese distribuite manifestano diversi limiti e hanno 'reinterpretato' i processi di trasformazione a causa di vincoli dimensionali, organizzativi e istituzionali (Da Roit e Iannuzzi, 2020; Busacca, 2020). In questo contesto, il progetto TER si propone di perseguire i seguenti obiettivi specifici

- ✓ Analizzare il contributo degli spazi collaborativi alla transizione ecologica dei sistemi produttivi attraverso:
 - a. L'esplorazione delle logiche di azione, delle esperienze di innovazione e delle percezioni, visioni e atteggiamenti dei manager dei coworking rispetto alla transizione ecologica;
 - b. L'analisi delle pratiche operative promosse e implementate dai coworking e dei loro potenziali effetti sulla sostenibilità ambientale;

- c. L'individuazione delle differenze e delle convergenze nei processi, nelle pratiche e nelle visioni della transizione ecologica tra coworking con modelli di orientamento differenti (business-oriented vs community-oriented).
- ✓ Identificare e analizzare come gli spazi collaborativi contribuiscono ai processi di digitalizzazione e remotizzazione del lavoro attraverso:
 - a. La comprensione delle caratteristiche e dei fattori determinanti che favoriscono o ostacolano la delocalizzazione delle attività lavorative verso spazi collaborativi;
 - b. L'individuazione delle tipologie di lavoratori e imprese che scelgono di operare in questi spazi;

Al fine di contribuire con conoscenze chiave alla transizione ecologica e sociale, l'attività di ricerca si concentra su due principali oggetti di indagine:

- ✓ Le configurazioni istituzionali del lavoro digitalizzato in contesti di impresa diffusa, con un focus specifico sugli effetti di queste configurazioni sulla transizione ecologica e sulle implicazioni per le politiche locali e nazionali.
- ✓ In una prospettiva comparativa, individuazione degli elementi distintivi e comuni con altri contesti industriali, mettendo in evidenza tanto le opportunità e i limiti peculiari di ciascun contesto, quanto le somiglianze che potrebbero indicare tendenze globali.

Oltre agli obiettivi di conoscenza scientifica, il progetto intende supportare il trasferimento di conoscenze e pratiche tra ricercatori e imprese, al fine di rafforzare l'adattamento e l'innovazione dei sistemi lavorativi locali, migliorando così la loro resilienza e sostenibilità. In termini di impatto, le conoscenze prodotte e trasferite potrebbero contribuire a sostenere la transizione ecologica, rendendola un pilastro centrale per il superamento della crisi economica derivante dalla pandemia. Il raggiungimento degli obiettivi delineati nel Green Deal europeo, presuppone, infatti, la progettazione di interventi integrati che possano ottenere simultaneamente risultati su più fronti: ambientale, sociale ed economico.

A tal fine, una parte significativa del lavoro di ricerca (12 mesi) è stata condotta attraverso un'interazione diretta con Simal S.r.l., azienda partner del progetto che gestisce il Simal Business Centre di Vicenza, un hub dedicato a spazi di lavoro flessibili per piccole e medie imprese. Questa collaborazione ha fornito un contesto privilegiato per osservare da vicino le dinamiche imprenditoriali e organizzative in un ambiente che promuove soluzioni personalizzate per una gestione del lavoro più adattabile e orientata all'innovazione. La collaborazione con Simal ha offerto l'opportunità di confrontare criticamente i risultati della ricerca con le pratiche operative reali, stimolando riflessioni sul trasferimento delle conoscenze e sul rapporto tra innovazione teorica e applicazioni pratiche nei processi produttivi.

2. IL CONTESTO DELLA RICERCA

Il fenomeno dei coworking in Italia ha avuto origine nel 2008, durante la recessione economica, e ha raggiunto il suo apice di crescita negli anni 2013 e 2014 (Mariotti e Akhavan, 2018). Successivamente, il tasso di crescita si è stabilizzato, mostrando una certa resilienza anche di fronte alle sfide poste dalla pandemia di Covid-19. Secondo i dati di Italiacoworking (2021), nel 2020 erano censiti circa 779 spazi di coworking, con un incremento di 79 unità rispetto al 2019.

La distribuzione geografica degli spazi di coworking in Italia non è strettamente legata alla densità della popolazione, bensì riflette specializzazioni produttive regionali e la presenza di grandi centri urbani. Attualmente, il 37% degli spazi è localizzato nel Nord-Ovest, poco più del 23% nel Nord-Est, circa il 20,5% nelle regioni centrali e il 19% nel Sud e nelle isole. In termini di rapporto con la popolazione, la media nazionale è di uno spazio di coworking ogni 76.000 abitanti. Tuttavia, vi sono notevoli variazioni regionali: le regioni meridionali e insulari si attestano ben al di sotto della media, con un rapporto di 1 spazio ogni 140.000 abitanti, mentre le regioni centrali si avvicinano alla media nazionale (1 ogni 72.000 abitanti). Il Nord-Ovest e il Nord-Est superano questa media, rispettivamente con 1 spazio ogni 52.000 e ogni 63.000 abitanti. La Lombardia, in particolare, spicca per la più alta concentrazione di coworking, con 218 spazi, corrispondenti a un rapporto di 1 ogni 44.000 abitanti.

Mariotti e Akhavan (2018) attribuiscono la maggiore diffusione degli spazi di coworking nei contesti urbani a una combinazione di più fattori. Tra questi, la densità delle economie di urbanizzazione, la maggiore dimensione dei mercati locali, l'accessibilità infrastrutturale e la vicinanza alle aree residenziali giocano un ruolo cruciale. Inoltre, le città offrono generalmente una maggiore presenza di industrie creative, oltre a servizi complementari quali università, opzioni di intrattenimento e reti sociali consolidate. Nonostante ciò, gli spazi di coworking non si limitano ai contesti urbani: sono presenti anche in città di piccole e medie dimensioni e, seppur in misura ridotta, nelle aree periferiche e interne. Circa il 3,5% degli spazi di coworking è situato in aree interne, secondo la classificazione del Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica del Ministero dello Sviluppo Economico. In queste aree, che rappresentano il 50% del totale nelle regioni meridionali e insulari, il coworking è spesso supportato da finanziamenti pubblici o locali. Questo sostegno è generalmente integrato in progetti di sviluppo o rigenerazione urbana (Moriset, 2014). In particolare, gli spazi di coworking sono spesso promossi come strumenti strategici per contrastare lo spopolamento e rafforzare la vitalità economica e sociale delle comunità locali.

3. GLI SPAZI DI LAVORO COLLABORATIVI

I coworking possono essere definiti come ambienti di lavoro condivisi, in cui si offrono postazioni temporanee dotate di servizi essenziali come Wi-Fi, scrivanie e pulizie. Per lavoratori e imprese, essi rappresentano una alternativa, più accessibile dal punto di vista economico, rispetto agli uffici tradizionali (Busacca, 2019; Andreotti, 2018; Gandini, 2015). Tali spazi favoriscono il confronto e la collaborazione tra lavoratori provenienti da ambiti professionali diversi, acquisendo una particolare rilevanza nei settori creativi e tecnologici (Busacca, 2019; Gandini, 2015). Possono essere interpretati come “terzi luoghi” (Oldenburg, 1989), differenti dagli altri due luoghi dove tradizionalmente si esercita l’attività lavorativa: spazi domestici e uffici convenzionali (Montanari, 2020b). Il termine coworking è polisemico, poiché rimanda non solo alla dimensione fisica (gli spazi), a un movimento di persone che condivide valori e stili organizzativi (i coworker) e a un modo di operare (to *cowork*) (Marasco, 2021; Sundsted et al., 2009). Un aspetto essenziale di queste esperienze risiede nella condivisione di valori tra i partecipanti, che promuove la cooperazione e incoraggia la crescita professionale individuale. Questo avviene poiché l’accesso a nuove competenze e risorse consente di migliorare la propria posizione sul mercato. In tali ambienti è centrale il valore relazionale, per cui pratiche di collaborazione e di scambio reciproco assumono un ruolo fondamentale (Andreotti 2018).

L’idea del coworking si è affermata inizialmente come una risposta alle sfide tipiche del lavoro *freelance*, come l’isolamento sociale e la mancanza di un contesto lavorativo professionale. Inoltre, ha rappresentato una soluzione per i lavoratori nomadi alla ricerca di spazi flessibili, soprattutto nelle grandi città. Tale approccio si propone di trasformare il modo di concepire il lavoro, offrendo ambienti favorevoli alla socializzazione, spazi attrezzati e una maggiore adattabilità alle esigenze dei professionisti. Il primo spazio di coworking, istituito nel 2005 a San Francisco da Brad Nember, è stato concepito come una soluzione innovativa per superare le difficoltà del lavoro da casa (Marasco, 2021). Attualmente, il fenomeno ha assunto una portata globale, diffondendosi anche al di fuori dei principali centri urbani e raggiungendo una più ampia vasta popolazione di lavoratori e lavoratrici (Gandini, Cossu, 2021; Deskmag, 2018; Moriset, 2014).

Sebbene il termine “coworking” possa apparire come un concetto recente, l’idea di spazi alternativi agli uffici tradizionali risale già agli anni Sessanta, con l’introduzione di modelli economici volti a garantire un accesso flessibile e a basso costo (Marasco, 2021). Tuttavia, il coworking contemporaneo si distingue per due aspetti specifici: per il suo approccio neo- imprenditoriale, che combina flessibilità lavorativa, collaborazione e un forte spirito innovativo (Gandini, Cossu, 2021) e per il suo radicamento nei principi e nei valori dell’economia della condivisione (Marasco 2021).

Oltre a fungere da luoghi di lavoro condiviso, questi luoghi di lavoro hanno acquisito una posizione centrale in molte agende di politica urbana e di sviluppo territoriale (Gerosa et al., 2021). Il successo di questi spazi dipende spesso dalla loro capacità di integrarsi con le comunità locali, poiché molti utilizzatori risiedono nelle vicinanze (Busacca, 2019).

Capdevila (2013) sostiene che i coworking possono essere considerati come "microcluster", in cui la prossimità spaziale facilita sia il trasferimento di conoscenze sia l'innovazione, creando reti di relazioni locali che si distaccano dalle tradizionali logiche di mercato. La "serendipità" è un altro concetto cardine associato ai coworking: la vicinanza fisica e sociale tra i membri favorisce il verificarsi di scoperte inaspettate e la nascita di nuove opportunità professionali (Gertler, 2008; Sassen, 2001). I coworking superano dunque la semplice idea di condivisione degli spazi e delle risorse, trasformandosi in ambienti dove la comunità, l'interazione sociale e l'apprendimento reciproco assumono un ruolo di primaria importanza. Tuttavia, sebbene la vicinanza fisica sia considerata un elemento abilitante per la costruzione di comunità e relazioni sociali, essa non costituisce una condizione sufficiente per garantire una socialità autentica. È, infatti, necessario un approccio strutturato e spesso guidato, che favorisca attivamente le collaborazioni al fine di evitare che le interazioni rimangano sporadiche e poco efficaci (Parrino 2015).

I gestori, spesso affiancati dai community manager, rivestono quindi un ruolo cruciale nella costruzione delle relazioni di qualità tra i partecipanti, nel connettere esperienze diversificate, nel rafforzare i network degli utenti e nel migliorare le performance individuali e collettive. Essi contribuiscono inoltre alla creazione di una comunità coesa, offrendo supporto operativo alle esperienze imprenditoriali dei membri e facilitando l'accesso a risorse condivise (Gerosa et al., 2021; Capdevila, 2015; Gandini, 2015;). I gestori, a loro volta, possono agire come "visionari" o "fornitori di servizi", modellando le dinamiche del coworking in base alle esigenze dei membri (Parrino, 2015). Talvolta, persino la progettazione e l'allestimento dello spazio, oltre a fungere da simboli evocativi di determinati valori e culture organizzative, rispondono all'esigenza di facilitare le interazioni tra gli utenti, integrando elementi, artefatti e simboli che, oltre a richiamare determinati valori, promuovano attivamente il senso di comunità. Elementi come la visibilità del lavoro svolto, l'organizzazione di aree comuni e il design degli spazi aperti possono influenzare positivamente produttività e interazione (Soegoto e Hafandi, 2018; Merkel, 2015;).

Al di là della loro funzione produttiva, i coworking rappresentano anche ambienti di costruzione identitaria, dove i lavoratori autonomi hanno modo di sviluppare e consolidare la propria reputazione professionale. Questa dimensione simbolica, che combina lavoro e socialità, è particolarmente importante per coloro che desiderano proiettare un'immagine innovativa nel contesto professionale (Bacevice, Spreitzer, 2023). Questi lavoratori utilizzano tali spazi per contrastare l'isolamento professionale, migliorare la propria soddisfazione lavorativa e ridurre la probabilità di abbandonare il lavoro (Scapolan et. al 2022).

I coworking sono strutturati per svolgere funzioni diverse, adattandosi alle esigenze specifiche degli utenti. Possono essere concepiti come "innesti" per chi si affaccia a una nuova carriera, "acceleratori" per chi sta consolidando la propria posizione lavorativa o "ancoraggi" per lavoratori in situazioni di precarietà che cercano un supporto sociale (Montanari, 2020a). Le principali motivazioni che spingono i professionisti a frequentare questi spazi includono vantaggi economici, miglioramenti nell'equilibrio tra vita privata e

lavorativa, l'accesso a risorse condivise e la possibilità di ampliare la propria rete professionale (. Secondo Montanari (2020b) i coworking rispondono a bisogni che emergono all'interno e all'esterno della sfera lavorativa, in particolare in tre aree specifiche:

- ✓ Sfera lavorativa: vantaggi economici in termini di riduzione dei costi e aumento della produttività, oltre a un incremento del capitale sociale (opportunità di networking) e umano (sviluppo di competenze ed esperienze).
- ✓ Sfera extra-lavorativa: soddisfazione di bisogni sociali e identitari, con la creazione di un senso di appartenenza a una comunità.
- ✓ Work-life balance: miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita personale, riducendo il senso di isolamento e migliorando complessivamente la qualità della vita

Pertanto, la letteratura ha evidenziato come i coworking possano rappresentare un sostegno per lavoratori precari e vulnerabili, offrendo risorse condivise, occasioni di networking e un senso di comunità (Pacchi, Mariotti, 2021; Penna et al. 2017). D'altro canto, alcuni studiosi sottolineano come i coworking, in alcune circostanze, possano contribuire a rafforzare forme di precarietà e vulnerabilità lavorativa, perpetuando l'assenza di protezioni e promuovendo una logica di individualizzazione e frammentazione del lavoro (Busacca, 2019; Andreotti 2018).

Gli studi empirici hanno individuato diverse tipologie di coworking, ognuna delle quali risponde a specifiche esigenze dei lavoratori e delle imprese. Una prima classificazione (Andreotti, 2018) distingue tra coworking logistici, generalisti e specializzati. I coworking logistici, progettati principalmente per lavoratori di passaggio e liberi professionisti alla ricerca di soluzioni economiche, si focalizzano su aspetti funzionali, senza incentivare lo sviluppo di capitale sociale o identità collettiva. Questi spazi, sebbene pratici, tendono a favorire maggiormente l'isolamento professionale, limitando le opportunità di creare legami collaborativi significativi (Andreotti, 2018).

Al contrario, i coworking generalisti accolgono una varietà di professionisti, come avvocati, architetti, traduttori, studenti, piccole e medie imprese. In questi contesti, la condivisione e la collaborazione sono più apprezzate, ma la creazione di capitale sociale o di progetti innovativi dipende dalla presenza di pratiche organizzative mirate. I coworking specializzati, invece, si concentrano su un ambito professionale specifico (Andreotti, 2018). Questi spazi sono particolarmente adatti a creare comunità coese, in quanto i membri condividono linguaggi e obiettivi professionali comuni, facilitando la nascita di collaborazioni e progetti.

Parallelamente, Busacca (2019) identifica altri quattro tipi di coworking, basati sulle logiche istituzionali piuttosto che sull'organizzazione formale. Il primo tipo, il coworking per *freelance*, è il più vicino al modello originale e si rivolge ai lavoratori autonomi, incentivando il networking tra professionisti di settori diversi. Il secondo, il coworking incubatore, si concentra sul supporto a imprenditori emergenti con risorse limitate, offrendo servizi professionali e opportunità di connessione con il mercato. Il coworking plus, invece, si distingue nel campo dell'innovazione sociale, facilitando la collaborazione tra aziende e operatori esterni. Infine, il coworking business center è progettato per

piccole imprese e professionisti che lavorano in modo indipendente ma coordinato, con una collaborazione maggiormente orientata al livello interorganizzativo.

Infine, una terza classificazione dei coworking riguarda l'orientamento specifico. In questa prospettiva si possono distinguere almeno due tipi di coworking: spazi orientati al business, gestiti da attori privati, e spazi con una finalità sociale, spesso finanziati o amministrati da enti pubblici o creati all'interno di esperienze di terzo settore e di economia sociale. Se i primi si distinguono per prestare maggiore attenzione ad aspetti quali il supporto professionale, il rafforzamento della competitività e della crescita economica, la sostenibilità finanziaria, i secondi sono più orientati verso obiettivi comunitari e territoriali, promuovendo l'innovazione sociale e la rigenerazione urbana (Avdikos, Pettas, 2021; Gandini, Cossu, 2021). In molti casi, gli spazi ad orientamento sociale e comunitario si caratterizzano per l'alto livello di coinvolgimento degli utenti, e per la costruzione di reti di supporto all'interno delle comunità locali (Scapolan et al., 2022). La struttura giuridica di questi luoghi è spesso di tipo cooperativo o associativo, al fine di incoraggiare solidarietà e responsabilità tra i membri (Gandini, Cossu, 2021; Sandoval, Littler, 2019). A loro volta, gli spazi collaborativi a vocazione sociale possono essere distinti in base a quattro funzioni principali: comunitaria, di avviamento professionale, di accelerazione e di ancoraggio, sia professionale che personale. Mentre alcuni spazi integrano tutte queste funzioni, altri si concentrano su una specifica, a seconda delle circostanze economiche e sociali (Scapolan et al., 2022). Tuttavia, la funzione comunitaria è spesso ritenuta la più cruciale perché consente ai lavoratori di sviluppare un senso di appartenenza, condividendo valori che vanno oltre l'ambito professionale (Scapolan et al., 2022). Infine, i coworking sociali possono caratterizzarsi per l'impegno a favore di categorie vulnerabili, come donne, giovani, disoccupati e migranti, e per la promozione di valori collettivi quali la sostenibilità e l'arte. Questi spazi offrono servizi di inserimento lavorativo e progetti di innovazione sociale, spesso sostenuti da finanziamenti pubblici (Felici et al., 2017).

A conclusione di questa breve rassegna, è utile richiamare i più recenti contributi che hanno messo sotto indagine l'impatto della pandemia di Covid 19 e il mondo degli spazi collaborativi (Cabral, van Winden 2022; Mariotti et al. 2022; Manzini Ceniar, Mariotti 2021). La pandemia, e le trasformazioni nel mondo del lavoro che essa ha impresso, sembra funzionare da acceleratore della dinamica di espansione che caratterizza da oltre un decennio gli spazi collaborativi. Questa accelerazione è stata guidata da cambiamenti socioeconomici come la digitalizzazione e l'aumento del lavoro a distanza. Sempre più professionisti operano in modalità indipendente o da remoto, una tendenza che ha contribuito alla crescita di questi luoghi (Rodighiero et al., 2022; Avdikos, Pettas, 2021; Gandini, Cossu, 2021). Inoltre, il progressivo indebolimento del supporto pubblico tradizionale ha spinto i lavoratori della conoscenza a cercare nuove forme di sostegno, portando alla creazione di spazi collaborativi anche in aree periferiche e città più piccole (Mondon-Navazo et al., 2022). Questi spazi rispondono sia a esigenze professionali che sociali, affrontando problematiche quali la carenza di infrastrutture digitali e l'assenza di servizi di welfare adeguati (Gandini, Cossu, 2021).

Per affrontare tali sfide, alcuni coworking hanno adottato strategie innovative, accogliendo lavoratori da remoto e offrendo servizi locali, come supporto alle famiglie e attività formative, per adattarsi meglio alle trasformazioni del mercato del lavoro (Gandini, Cossu, 2021; Avdikos, Merkel, 2020).

Inoltre, durante la pandemia di COVID-19, molti coworking hanno dovuto ripensare la loro configurazione, riducendo il numero di postazioni e implementando misure per il distanziamento sociale. Questo periodo ha anche accelerato il passaggio a modelli più flessibili, con l'introduzione di spazi dedicati a *freelancer* e team aziendali, portando alla nascita di forme di "corpworking" (Golonka, 2021), ossia spazi di lavoro condivisi creati all'interno di aziende per favorire la collaborazione tra dipendenti, startup e freelance. Inoltre, l'adozione di tecnologie digitali, come le piattaforme di videoconferenza, ha facilitato il lavoro remoto, spingendo verso modelli sempre più ibridi (Cabral, van Winden, 2022). Avremo modo di osservare, tuttavia, come l'incremento oggettivo delle opportunità di lavoro a distanza, soprattutto nel contesto italiano, non abbia necessariamente portato a un aumento della presenza dei lavoratori da remoto nei coworking.

4. IL QUADRO ANALITICO

La nostra indagine approfondisce le prospettive e le esperienze dei “coworking manager” per analizzare come essi interpretino, attribuiscono significato e contribuiscano, o meno, agli obiettivi della transizione ecologica. In particolare, abbiamo esaminato le differenze tra i modelli di orientamento (business-oriented e community-oriented) e le pratiche che portano alla convergenza verso configurazioni ibride, caratterizzate dalla combinazione di elementi propri di entrambi i modelli. Guardando a queste dinamiche, ci siamo concentrati su come i coworking space integrano elementi dei due modelli e su come tali configurazioni riflettano pressioni istituzionali, rispondano a sfide ambientali e contribuiscano, in misura diversa, alla sostenibilità dei sistemi produttivi. Sebbene la distinzione tra i due orientamenti sia ancora oggi richiamata nella letteratura, nel contesto di questa ricerca gli spazi flessibili di lavoro osservati si collocano in una posizione intermedia tra questi due poli, combinando caratteristiche dei coworking orientati al business (come la sostenibilità finanziaria, il forte supporto alla professionalizzazione e l’attrazione per piccole e medie imprese) e dei coworking ad orientamento comunitario (in particolare l’etica della condivisione e gli sforzi per la costruzione di comunità coese). A partire da questo contesto, la nostra ipotesi è che questa configurazione ibrida emerge in relazione alle spinte isomorfe, così come definite dalla teoria neoinstituzionalista. Tali spinte promuovono un processo di adattamento, attraverso il quale i coworking space combinano caratteristiche dei due modelli (business-oriented e community-oriented) per rispondere a vincoli normativi, aspettative sociali e incertezze del mercato. Introdotto da DiMaggio e Powell (1983), il concetto di isomorfismo organizzativo descrive i processi attraverso i quali le organizzazioni tendono a convergere verso configurazioni simili in risposta a pressioni esterne e interne. Tali spinte si manifestano attraverso tre principali meccanismi: l’isomorfismo coercitivo, determinato da vincoli normativi e regolativi imposti da istituzioni formali e informali; l’isomorfismo normativo, derivante dall’influenza di standard professionali e dalla socializzazione all’interno di reti di esperti che promuovono pratiche condivise; e l’isomorfismo mimetico, che si sviluppa in contesti di incertezza, spingendo le organizzazioni a imitare modelli percepiti come di successo.

In secondo luogo, abbiamo analizzato le pratiche concrete della transizione ecologica, focalizzandoci su come e se i coworking space implementano strategie per la riduzione dell’impatto ambientale, promuovono comportamenti sostenibili tra i loro utenti e, soprattutto, a quali condizioni riescono a farlo, considerando le contraddizioni tra esigenze di sostenibilità e vincoli economici. Per analizzare le pratiche concrete adottate dai coworking nell’ambito della transizione ecologica, abbiamo fatto riferimento alla tipologia proposta da Tilley (1999), che classifica le organizzazioni in base al loro approccio alle questioni ambientali in quattro categorie: resistente, reattivo, proattivo e sostenibile.

- ✓ Le organizzazioni resistenti non adottano misure rilevanti per affrontare le sfide ecologiche, principalmente a causa di barriere economiche, strutturali o culturali.

- ✓ Le organizzazioni reattive rispondono alle pressioni esterne - come normative o richieste del mercato - con interventi minimi e frammentati, spesso non integrati in una strategia più ampia.
- ✓ Le organizzazioni proattive implementano azioni innovative e mirate per ridurre il loro impatto ambientale, dimostrando un grado maggiore di integrazione della sostenibilità, pur senza un ripensamento radicale delle proprie attività.
- ✓ Le organizzazioni sostenibili rappresentano invece un approccio olistico, caratterizzato da una revisione radicale delle proprie pratiche e strategie, in cui la sostenibilità diventa il principio guida e un valore centrale per tutte le decisioni organizzative.

5. I METODI DI RICERCA

Per raggiungere gli obiettivi della ricerca, ci siamo basati su dati qualitativi raccolti attraverso 21 interviste semi-strutturate a gestori di 20 spazi di coworking situati in 6 regioni italiane (7 in Veneto, 4 in Lombardia, 3 in Toscana, 3 in Emilia-Romagna, 2 in Friuli-Venezia Giulia e 2 in Trentino-Alto Adige). Per reclutare gli intervistati, ci siamo avvalsi di contatti informali dei ricercatori coinvolti nel progetto e del supporto dell'azienda partner Simal S.r.l. Tra gli intervistati, 13 sono uomini di età compresa tra i 28 e i 50 anni e 9 sono donne tra i 30 e i 45 anni. L'età media dei coworking manager intervistati è di 35 anni. Sebbene il campione non sia rappresentativo, esso include i principali tipi di coworking offerti dalla letteratura per orientamento generale (business vs. community-oriented), specializzazione produttiva (generalista vs. specializzata), dimensioni (da grandi a piccoli) e tipo di governance (affiliati a reti di franchising o coworking indipendenti).

La maggior parte di questi spazi di coworking (19) si trova in aree urbane: 6 in piccole città (fino a 100.000 abitanti), 11 in città di medie dimensioni (da 100.000 a 500.000 abitanti) e 2 in grandi città (oltre 500.000 abitanti). Solo uno spazio può essere classificato come rurale. Tuttavia, tra i coworking "urbani", la collocazione all'interno delle città varia notevolmente, spaziando dai quartieri residenziali (10) e dal centro città (4) a zone industriali o vicino alle principali arterie stradali (5).

Nella maggior parte dei casi (18), gli intervistati gestiscono o possiedono un solo spazio di coworking. In un caso, un'azienda gestisce direttamente tre spazi situati nella stessa città, ma in quartieri diversi; in un altro caso, l'azienda gestisce due spazi in due città diverse. In 13 casi, la gestione e la proprietà erano riconducibili a imprenditori individuali, mentre in 7 casi si trattava di società con varie forme giuridiche (cooperative, imprese sociali, SRL ecc.).

Abbiamo utilizzato interviste semi-strutturate, ritenendole la tecnica più adatta per esaminare percezioni, rappresentazioni, pratiche concrete e riflessioni dei coworking manager sul legame tra remotizzazione del lavoro, coworking e transizione ecologica. Questo approccio ha permesso di focalizzare la conversazione su un tema predefinito, lasciando però ampio spazio all'autonomia nell'esplorazione dei vari aspetti e di dare priorità all'ascolto delle rappresentazioni degli intervistati (Sala, 2010).

Le interviste comprendevano otto blocchi tematici:

- a. Il processo e le esigenze che hanno portato alla nascita del coworking e/o dello spazio flessibile di lavoro, le difficoltà incontrate e le potenzialità intraviste.
- b. L'organizzazione spaziale del coworking (suddivisione degli spazi), l'infrastruttura di mercato e le sue eventuali trasformazioni nel tempo.
- c. La posizione di mercato rispetto alle economie locali; gli utenti del coworking e il loro comportamento nel consumo del servizio, con eventuali cambiamenti nel tempo, specialmente dopo la pandemia.

- d. Le pratiche di condivisione, collaborazione e costruzione di comunità sia all'interno che all'esterno (quartieri, città, popolazione ed economia locale) e il ruolo dei manager nel favorire o ostacolare questi processi.
- e. L'impatto della pandemia sulle strutture economiche e finanziarie, nonché sulle trasformazioni del mercato e della popolazione degli utenti del coworking.
- f. Il legame tra le trasformazioni del lavoro, la digitalizzazione e i nuovi spazi di lavoro flessibili.
- g. Le pratiche, visioni e rappresentazioni del legame tra coworking e transizione ecologica.
- h. Le percezioni sul futuro del coworking.

Le interviste, della durata media di 1 ora e 10 minuti, sono state audio-registrate con il consenso verbale dei partecipanti e trascritte integralmente. Una volta preparati i testi, abbiamo proceduto all'analisi tematica del contenuto dei dati empirici attraverso due processi. Nel primo, abbiamo seguito tre fasi consecutive (Della Porta, 2010; Rubin, Rubin, 2005):

- a. Codifica selettiva del corpo principale del testo per identificare le osservazioni più rilevanti e collegarle a una lista di temi.
- b. Aggregazione dei codici più frequenti in macrocategorie, che ha permesso di ricostruire in forma descrittiva le esperienze dei coworking manager in relazione ai temi di ricerca.
- c. Connessione dei macro-temi in una struttura coerente e articolata. L'esame e l'interpretazione di queste connessioni hanno costituito la rete dell'analisi esplicativa.

Il secondo processo ha riguardato il confronto tra le esperienze degli operatori di coworking. Abbiamo costruito una classificazione degli spazi di coworking incrociando le principali caratteristiche economiche, sociali, spaziali, di mercato e di gestione. Questa classificazione, guidata dalla letteratura, ha portato alla creazione di tre tipi ideali di coworking (Figura 1): orientato al business, orientato alla comunità o al sociale, e ibrido. Gli spazi di coworking ibridi occupano una posizione intermedia, caratterizzati dalla coesistenza di elementi tipici dell'orientamento business (ad esempio, la presenza di investitori finanziari, l'enfasi sulla competitività e la valorizzazione economica come fine ultimo) e di altri più affini alle esperienze orientate alla comunità.

6. I RISULTATI DELLA RICERCA

6.1. Verso un modello ibrido?

Partendo dal modello teorico proposto dalla letteratura, che distingue tra spazi di coworking orientati al business e quelli orientati alla comunità, abbiamo analizzato i casi studiati per confrontarne le caratteristiche con questa classificazione. Attraverso un'analisi approfondita delle pratiche, delle narrazioni e delle visioni emerse, e facendo riferimento alla tabella riassuntiva delle caratteristiche macro (Figura 1), è stato possibile osservare come la contrapposizione tra questi due orientamenti non si manifesti in modo rigido o lineare. Piuttosto, ciò che emerge è una dinamica più fluida, in cui i confini tra le due categorie si sfumano, configurandosi come poli di un continuum lungo il quale si distribuiscono le esperienze concrete degli spazi flessibili di lavoro.

Questa prospettiva ha permesso di evidenziare che, mentre alcuni spazi si avvicinano maggiormente al modello business-oriented, con un'enfasi su sostenibilità finanziaria e professionalizzazione, altri privilegiano un approccio comunitario, orientato alla condivisione, alla collaborazione e alla creazione di valore sociale. Tuttavia, nella maggior parte dei casi analizzati, le caratteristiche tipiche di entrambi gli orientamenti si combinano, dando origine a spazi ibridi. Questi ultimi possono presentare una co-presenza di elementi distintivi: da un lato, strutture più grandi localizzate in aree industriali o commerciali e una maggiore disponibilità di uffici privati, tipiche di un orientamento business; dall'altro, postazioni in open space e localizzazioni in quartieri residenziali, associate a un'impronta più comunitaria.

Anche sul piano economico e finanziario, gli spazi ibridi mostrano una combinazione di caratteristiche: possono adottare forme giuridiche tradizionali ma essere affiancati da investitori privati o pubblici, oppure derivare da spin-off di esperienze esistenti nell'economia sociale o in altre aziende consolidate. Questa ibridazione non è solo una fusione di modelli, ma riflette strategie di adattamento alle specificità del mercato locale, risorse disponibili e obiettivi strategici.

Dal punto di vista degli utenti e delle loro esigenze, gli spazi orientati al business tendono a essere più specializzati, con una maggiore presenza di piccole e medie imprese o sedi operative di multinazionali, mentre quelli orientati alla comunità attraggono principalmente lavoratori autonomi – spesso operanti in settori creativi - con esigenze più generiche. Gli spazi ibridi, invece, servono una base di utenti più diversificata, combinando la presenza di liberi professionisti con piccole imprese operanti in settori specifici, come l'ingegneria, l'architettura o l'industria digitale. Inoltre, questi spazi offrono servizi sia generici, come la domiciliazione aziendale, sia avanzati, come l'accesso a tecnologie specialistiche, evidenziando la loro capacità di rispondere a esigenze professionali più complesse.

Un altro aspetto cruciale emerso è la gestione delle dinamiche di coinvolgimento interno ed esterno. Gli spazi orientati al business pongono meno enfasi sulla collaborazione tra

utenti e sull'organizzazione di attività per costruire una comunità interna, concentrandosi maggiormente su connessioni professionali e commerciali. Al contrario, gli spazi orientati alla comunità promuovono eventi e iniziative per rafforzare i legami tra gli utenti, sviluppare una cultura organizzativa condivisa e costruire relazioni con la comunità esterna, spesso attraverso partnership con attori del terzo settore e istituzioni locali. Gli spazi ibridi, pur enfatizzando la collaborazione tra utenti, mantengono una forte attenzione agli aspetti di competitività e connessione professionale, dimostrando come possano integrare approcci diversi in funzione delle loro priorità strategiche. Ciò include un forte riconoscimento del valore sociale delle pratiche collaborative e di condivisione, così come l'idea di perseguire obiettivi che vadano oltre il semplice ambito lavorativo, abbracciando una visione più ampia che mira a esternalità positive sulla comunità circostante. Questo aspetto si riflette nella volontà di promuovere valori come la sostenibilità, l'inclusività e la solidarietà, considerati fondamentali per costruire comunità più eque e coese. Inoltre, questi spazi non si limitano a fornire una struttura fisica per il lavoro, ma aspirano a creare un ambiente che favorisca la crescita personale e professionale degli utenti, alimentando un senso di appartenenza e di partecipazione attiva alla comunità dello spazio.

Gli obiettivi di costruzione di comunità sono perseguiti attraverso diverse strategie, come la promozione di una cultura organizzativa condivisa, la creazione di occasioni di scambio informale e la realizzazione di eventi interni. Tuttavia, mentre l'impegno nella costruzione di legami tra i membri dello spazio è evidente, gli sforzi rivolti alla creazione di una comunità esterna, ad esempio nei quartieri circostanti, risultano spesso limitati. Ciò suggerisce che l'obiettivo principale rimane interno, orientato a rafforzare le dinamiche collaborative e di condivisione tra gli utenti piuttosto che estendere l'impatto sociale al contesto territoriale più ampio.

Figura 1

Caratteristiche Macro	Orientati al Business	Orientati alla Comunità	Spazi Ibridi
Caratteristiche Economiche, organizzative e Finanziarie	Imprese con forme giuridiche "tradizionali" ¹ . Società di capitali. Presenza di investitori privati. Spin-off di aziende esistenti.	Forme giuridiche quali cooperative o imprese sociali. Investimenti supportati da autorità locali. Spin-off di esperienze esistenti nell'economia sociale.	Forme giuridiche tradizionali. In alcuni casi, presenza di investitori finanziari. Spin-off di aziende esistenti.
Caratteristiche spaziali e di localizzazione	Edifici più grandi: tendenza a localizzarsi in aree industriali e commerciali e vicino alle principali arterie stradali. Più spazi dedicati agli uffici privati rispetto alle postazioni di lavoro in open-space. Immobili privati (di proprietà dell'imprenditore del coworking o affittati da investitori immobiliari privati).	Spazi di piccole o medie dimensioni; localizzazione in centri città o quartieri residenziali. Maggiore disponibilità di postazioni individuali in spazi aperti. La proprietà degli immobili è spesso pubblica (comunale o regionale). Localizzati in spazi già utilizzati per l'innovazione sociale.	Spazi sia di grandi che di medie dimensioni. Localizzati sia in aree industriali che in quartieri residenziali. Co-presenza di uffici privati e postazioni di lavoro in open-space. Immobili privati (di proprietà dell'imprenditore del coworking o affittati da investitori immobiliari privati).
Orientamenti di mercato, specializzazioni e utenti	Maggiore presenza di piccole o medie imprese e sedi operative di multinazionali. Alta specializzazione professionale. Offerta di servizi professionali come domiciliazione aziendale, affari legali e contrattuali	Maggiore presenza di lavoratori autonomi. Nessuna specializzazione di mercato ma un orientamento generico. Servizi extra limitati offerti ai clienti.	Presenza sia di lavoratori autonomi che di piccole e medie imprese. Prevalenza di specializzazioni professionali in alcuni settori. Offerta di alcuni servizi e di specifiche strumentazioni tecnologiche.

¹ Tra queste ditte individuali, società a nome collettivo, società a responsabilità limitata, società in accomandita semplice.

<p>Coinvolgimento interno ed esterno e costruzione della comunità</p>	<p>Minore enfasi sugli aspetti collaborativi tra gli utenti e maggiore attenzione allo status professionale. Attività guidate di coinvolgimento e costruzione della comunità limitate, sia all'interno (tra gli utenti) che all'esterno (quartieri, società, ecc.). Forte enfasi sui collegamenti professionali e commerciali.</p>	<p>Enfasi sugli aspetti collaborativi e di condivisione. Organizzazione di eventi per costruire una cultura organizzativa condivisa e comunità interne. Iniziative per collegare il coworking alla comunità esterna (es. organizzazione di feste, mostre, concerti), coinvolgendo attori istituzionali e del terzo settore.</p>	<p>Enfasi sulla collaborazione e sulla condivisione tra gli utenti, ma anche attenzione alla competitività e agli aspetti del libero mercato. Forte coinvolgimento in azioni per costruire comunità interne (professionali), limitate quelle esterne. Forte enfasi sui collegamenti professionali.</p>
---	--	---	--

6.2 Esperienze, visioni e pratiche di trasformazione ecologica

La nostra ricerca empirica offre un quadro complesso e articolato su come gli operatori di coworking navigano e affrontano le questioni ecologiche, evidenziando una varietà di approcci, priorità e visioni che resistono a categorizzazioni rigide. Partendo dal modello teorico che distingue tra coworking orientati al business, alla comunità e quelli ibridi, abbiamo confrontato i casi studiati con questo schema. Ne emerge un panorama eterogeneo in cui le pratiche e i discorsi si collocano lungo un continuum, dimostrando che le distinzioni teoriche e idealtipiche spesso si sovrappongono nella realtà.

I risultati iniziali rivelano che tutti gli intervistati manifestano genuine preoccupazioni per la crisi ambientale, ma con livelli di intensità e coinvolgimento emotivo differenti. Nei coworking orientati alla comunità, caratterizzati da una maggiore enfasi sulla condivisione e sull'innovazione sociale, i manager mostrano un profondo coinvolgimento emotivo nelle questioni ecologiche. Tuttavia, proprio in questi spazi, il legame tra coworking e transizione ecologica è raramente articolato in maniera strategica o simbolica. Le risposte alle nostre domande variano: alcuni manager non avevano mai considerato esplicitamente il legame tra coworking e sostenibilità, mentre altri avevano sviluppato riflessioni più approfondite. In contrasto, nei coworking orientati al business, l'attenzione è spesso concentrata su questioni economiche e di mercato, con un minor coinvolgimento emotivo ma una maggiore consapevolezza strategica dell'importanza della sostenibilità come elemento competitivo. Gli spazi ibridi, invece, rappresentano un terreno intermedio: qui i manager combinano pratiche di tipo comunitario con logiche imprenditoriali, spesso adottando un approccio pragmatico verso le questioni ecologiche [I.2; I.8].

Quando sollecitati a riflettere sul legame tra coworking e transizione ecologica, i manager hanno evidenziato tre dimensioni principali attraverso cui questi spazi possono contribuire alla sostenibilità: la riduzione dei consumi energetici, la minimizzazione del pendolarismo e l'adozione della logica della condivisione come paradigma ecologico. Queste dimensioni emergono in modo trasversale nei diversi tipi di coworking, ma con accenti e priorità differenti a seconda dell'orientamento prevalente dello spazio.

Nei coworking orientati al business, la riduzione dei consumi energetici è spesso affrontata attraverso l'implementazione di tecnologie avanzate per il risparmio energetico. Questi spazi, spesso situati in edifici di grandi dimensioni e in aree industriali o commerciali, adottano misure concrete come l'installazione di pannelli solari o l'uso di sensori di luce per ridurre l'impatto ambientale [I.3; I.8]. I manager sottolineano che l'efficienza energetica rappresenta non solo un elemento di responsabilità ambientale, ma anche un vantaggio competitivo per attrarre clienti attenti alla sostenibilità.

Nei coworking orientati alla comunità, invece, l'attenzione alla riduzione dei consumi energetici è meno strutturata e più legata a iniziative locali o partecipative. Questi spazi spesso si trovano in edifici di proprietà pubblica o in strutture riconvertite, dove le possibilità di intervento diretto sull'efficienza energetica sono limitate. Tuttavia, i manager di questi coworking esprimono una visione più ampia e simbolica della sostenibilità, collegandola alla costruzione di comunità e all'impatto sociale [I.5; I.13].

La riduzione del pendolarismo emerge come una delle dimensioni più rilevanti nei coworking ibridi e orientati al business. Qui, i manager sottolineano che la vicinanza geografica agli utenti rappresenta un fattore chiave nella scelta degli spazi, consentendo ai lavoratori di ridurre significativamente il tempo e i costi degli spostamenti [I.10; I.13]. In molti casi, i coworking ibridi hanno riconfigurato i propri spazi per attrarre lavoratori a distanza, offrendo uffici individuali e postazioni flessibili per rispondere alle esigenze di chi cerca soluzioni vicine alla propria residenza. Tuttavia, alcuni manager hanno osservato che la mancanza di supporto aziendale per coprire i costi del coworking limita il potenziale di questi spazi nel promuovere una reale riduzione degli spostamenti [I.16].

L'etica della condivisione rappresenta un tema trasversale ma con declinazioni diverse nei tre tipi di coworking. Nei coworking orientati alla comunità, la condivisione è un principio fondante e viene promossa attraverso pratiche partecipative e attività di coinvolgimento sociale. Questi spazi organizzano eventi e iniziative per creare un senso di appartenenza e per rafforzare i legami tra i membri della comunità locale [I.17]. Nei coworking orientati al business, la condivisione assume una dimensione più pragmatica e legata alla riduzione dei costi operativi, come nel caso della condivisione di attrezzature e infrastrutture. Gli spazi ibridi cercano di bilanciare queste due prospettive, promuovendo la condivisione sia come valore simbolico sia come strategia operativa per ottimizzare le risorse [I.3; I.16].

Nonostante queste potenzialità, i manager riconoscono che il contributo del coworking alla transizione ecologica è limitato da diversi ostacoli. La resistenza delle aziende a adottare modelli lavorativi alternativi, l'insufficiente consapevolezza dell'impatto ecologico del coworking e la dipendenza da modelli di mobilità tradizionali sono tra le principali barriere identificate [I.5; I.9]. Nei coworking orientati alla comunità, le risorse limitate e la mancanza di supporto istituzionale spesso impediscono l'implementazione di iniziative sostenibili su larga scala. Nei coworking orientati al business, l'enfasi sulle performance economiche può portare a trascurare le opportunità di innovazione ecologica.

In sintesi, il coworking può configurarsi come opportunità per promuovere un approccio più sostenibile al lavoro, ma affinché queste potenzialità si concretizzino appieno, è necessario un maggiore supporto istituzionale e una più profonda integrazione tra pratiche locali e politiche pubbliche. Come emerge dalle narrazioni dei manager, il successo dei coworking nel contribuire alla transizione ecologica dipenderà dalla capacità di bilanciare le esigenze economiche, sociali e ambientali.

6.3 Le pratiche

La nostra analisi delle strategie ecologiche adottate dagli spazi di coworking si inserisce nel modello proposto da Tilley (1999), che distingue quattro approcci principali adottati dalle imprese nei confronti della sostenibilità ambientale. Questi approcci – resistente, reattivo, proattivo e sostenibile – aiutano a comprendere le diverse modalità con cui i coworking navigano le sfide della transizione ecologica, mostrando una gamma di atteggiamenti che vanno dall'inazione al ripensamento radicale delle pratiche operative.

Un primo gruppo di coworking (3) rientra nella strategia resistente, caratterizzata dall'assenza di sforzi significativi per affrontare le sfide ecologiche. Questi spazi, pur riconoscendo spesso l'importanza della questione, non intraprendono azioni concrete a causa di vincoli economici o strutturali. Come affermato da un manager: "Ciò che possiamo fare concretamente, come ad esempio adottare energie rinnovabili, comporta costi di installazione inaccessibili per molti di noi, e il sostegno pubblico è molto limitato" [I.12]. In alcuni casi, la resistenza è attribuita anche alla localizzazione in aree protette o centri storici, dove le normative impediscono interventi come l'installazione di pannelli solari o l'utilizzo di tecnologie innovative.

La strategia reattiva (7) è prevalente in coworking che rispondono alle pressioni esterne attraverso misure frammentarie e tecnocentriche, senza integrare la sostenibilità nei processi gestionali. Ad esempio, alcuni spazi ottimizzano i consumi energetici adottando tecnologie di base, ma non vanno oltre. Come afferma un manager: "Quello che possiamo fare è cercare di ottimizzare i consumi e i costi, ma le soluzioni che andrebbero oltre questo sono fuori portata" [I.12]. Questa strategia è più diffusa nei coworking orientati al business che percepiscono la sostenibilità come un requisito imposto, ma trova cittadinanza anche nelle narrazioni dei manager di coworking più orientati verso il polo della comunità.

Tra i coworking che adottano una strategia proattiva (9), troviamo quelli che implementano azioni mirate e innovative per ridurre il loro impatto ambientale, pur senza mettere in discussione in modo radicale le proprie pratiche. Ad esempio, l'adozione di fonti di energia rinnovabile o l'introduzione di tecnologie avanzate per il risparmio energetico rappresentano interventi concreti. Come descritto da un manager di un coworking ibrido: "Abbiamo un accumulatore di energia in bella vista, un gioiello tecnologico molto apprezzato dai clienti, soprattutto dai professionisti del settore tecnologico" [I.9]. In questi casi, la sostenibilità non è solo un valore intrinseco, ma anche una leva di marketing per attrarre clienti sensibili alle tematiche ambientali.

La strategia sostenibile, che implica un ripensamento olistico e radicale delle pratiche aziendali, è rara ma presente (1). Un esempio significativo è offerto da uno spazio orientato alla comunità, che ha adottato materiali riciclati e a basso impatto per la costruzione e ristrutturazione degli ambienti, nonostante le difficoltà legate ai costi e alle prestazioni acustiche. Un manager ha spiegato: "Abbiamo scelto materiali alternativi nonostante i costi più elevati e il minor isolamento acustico, perché crediamo nei nostri valori e vogliamo comunicarli ai clienti" [I.11]. Questa scelta riflette un impegno significativo, radicato nei principi della cooperativa sociale da cui lo spazio è nato, e dimostra come la sostenibilità possa diventare parte integrante della cultura organizzativa.

Le motivazioni che spingono i coworking a adottare strategie ecologiche variano in base all'orientamento dello spazio. Nei coworking orientati alla comunità, l'adozione di pratiche sostenibili è spesso guidata da valori sociali e dall'appartenenza a reti di innovazione sociale. Nei coworking orientati al business, invece, l'attenzione alla sostenibilità è

spesso motivata dal desiderio di ridurre i costi operativi e di migliorare l'attrattiva commerciale dello spazio. I coworking ibridi combinano queste motivazioni, integrando principi etici con obiettivi economici.

Tuttavia, molti spazi non riescono a tradurre la consapevolezza ecologica in azioni concrete a causa di barriere strutturali ed economiche. La mancanza di incentivi pubblici, i costi elevati delle tecnologie sostenibili e la resistenza culturale rappresentano ostacoli significativi. In alcuni casi, le aspettative dei clienti contribuiscono a modellare le scelte dei coworking, ma non sempre in senso positivo. Come osserva un manager: "Molti clienti apprezzano l'idea di uno spazio sostenibile, ma quando si tratta di costi, preferiscono soluzioni più economiche" [I.13].

Indipendentemente dal livello di impegno ecologico, un tema centrale emerso dalle interviste è l'etica della condivisione. Questa pratica, intrinseca al modello del coworking, è percepita come un paradigma ecologico in sé, poiché ottimizza l'uso delle risorse e riduce gli sprechi. Come ha affermato un manager: "L'idea stessa di condividere risorse, spazi e attrezzature è ecologica, perché riduce al minimo gli sprechi e promuove un uso più efficiente delle risorse disponibili" [I.3].

7. CONCLUSIONI

Lo studio affronta la tematica di come gli spazi di coworking contribuiscano alla transizione ecologica, considerando le tensioni e le opportunità che emergono nell'intersezione tra innovazione organizzativa e sostenibilità ambientale. Pur nei limiti di generalizzabilità propri degli studi qualitativi, questa ricerca offre un contributo alla comprensione delle modalità con cui gli spazi di coworking ridefiniscono i paradigmi organizzativi e quelli legati alla sostenibilità ambientale e sociale. I risultati della nostra ricerca empirica evidenziano un quadro complesso e articolato su come gli spazi di coworking affrontano la transizione ecologica. Attraverso l'analisi di pratiche, narrazioni e strategie operative, abbiamo osservato una grande varietà di approcci, che sfuggono alle categorizzazioni rigide proposte dalla letteratura. Sebbene il modello teorico che distingue tra coworking orientati al business, alla comunità e ibridi offra una solida base analitica, i nostri dati suggeriscono che, nella realtà, le caratteristiche di questi spazi si distribuiscono lungo un continuum, dove elementi appartenenti a diversi orientamenti si intrecciano.

I risultati sottolineano che, indipendentemente dal loro orientamento prevalente, tutti gli spazi di coworking condividono un interesse genuino per le questioni ambientali, ma con modalità, intensità e motivazioni diverse. Nei coworking orientati alla comunità, ad esempio, i manager dimostrano un coinvolgimento emotivo più profondo verso le tematiche ecologiche. Tuttavia, questo interesse non sempre si traduce in strategie strutturate o azioni concrete, spesso a causa di risorse limitate. Al contrario, i coworking orientati al business tendono a integrare la sostenibilità ambientale come elemento strategico per migliorare la propria competitività, utilizzandola come leva di marketing e differenziazione sul mercato. Gli spazi ibridi, infine, combinano elementi di entrambi gli orientamenti, bilanciando principi etici con obiettivi economici e mostrando una maggiore flessibilità nell'adattarsi alle specificità del contesto locale.

Un primo tema centrale emerso dalla nostra analisi è quello dell'ibridazione. La dicotomia teorica tra coworking orientati al business e alla comunità non si manifesta mai in modo rigido nei casi studiati, bensì lascia spazio a una dinamica più fluida, in cui i confini tra i due modelli si sfumano. Questa ibridazione si riflette non solo nelle caratteristiche organizzative e spaziali, ma anche nelle modalità di coinvolgimento degli utenti e nelle strategie di risposta alle sfide ambientali. Gli spazi ibridi rappresentano un esempio emblematico di come le caratteristiche tipiche di entrambi gli orientamenti possano coesistere: da un lato, adottano soluzioni tecniche avanzate per ottimizzare i consumi energetici e migliorare l'efficienza operativa; dall'altro, promuovono valori come la condivisione e la collaborazione, cercando di costruire un senso di appartenenza tra gli utenti.

Un secondo tema riguarda le pratiche e le strategie ecologiche adottate dagli spazi di coworking. Seguendo il modello proposto da Tilley (1999), abbiamo identificato quattro approcci principali: resistente, reattivo, proattivo e sostenibile. La maggior parte degli

spazi di coworking si colloca tra le strategie reattive e proattive, evidenziando un impegno concreto ma non sempre sistematico verso la sostenibilità ambientale.

La riduzione del pendolarismo rappresenta un altro aspetto cruciale emerso dalle interviste. Molti manager sottolineano che la localizzazione geografica degli spazi di coworking è un fattore determinante nella scelta degli utenti, contribuendo a ridurre i tempi e i costi degli spostamenti. Nei coworking ibridi e orientati al business, questa dimensione è particolarmente rilevante, soprattutto per attrarre lavoratori a distanza che cercano soluzioni vicine alla propria residenza. Tuttavia, alcuni manager hanno evidenziato che la mancanza di supporto aziendale per coprire i costi del coworking limita il potenziale di questi spazi nel promuovere una reale riduzione del pendolarismo.

L'etica della condivisione emerge come un tema trasversale, percepito da molti manager come il vero fondamento del coworking. Questa pratica, che promuove l'uso condiviso di risorse, spazi e attrezzature, viene descritta come intrinsecamente ecologica, poiché riduce gli sprechi e ottimizza i consumi.

Nonostante queste potenzialità, i risultati della nostra ricerca evidenziano anche una serie di barriere che limitano il contributo del coworking alla transizione ecologica. Tra queste, la mancanza di incentivi pubblici, i costi elevati delle tecnologie sostenibili e la resistenza culturale rappresentano ostacoli significativi. Inoltre, la dipendenza da modelli di mobilità tradizionali e l'insufficiente consapevolezza dell'impatto ecologico del coworking riducono ulteriormente il potenziale di questi spazi. In alcuni casi, i coworking continuano a funzionare come uffici tradizionali, con un impatto limitato sulle dinamiche di sostenibilità.

La nostra ricerca rivela che la convergenza osservata tra i coworking, indipendentemente dal loro orientamento prevalente (business, comunitario o ibrido), può essere interpretata attraverso il concetto di isomorfismo istituzionale, proposto dalla teoria neoinstituzionalista (DiMaggio e Powell, 1983). Questo quadro teorico ci aiuta a spiegare come, nonostante le differenze di valori, strategie e pratiche organizzative, gli spazi di coworking tendano a sviluppare caratteristiche simili in risposta a pressioni comuni di tipo normativo, coercitivo e mimetico.

L'isomorfismo normativo è particolarmente rilevante nel contesto dei coworking orientati alla comunità, dove l'influenza di standard professionali e reti sociali incide profondamente sulle loro strategie. Ad esempio, i coworking appartenenti a cooperative sociali o reti di innovazione sociale possono adottare pratiche ecologiche per conformarsi a valori e aspettative condivisi all'interno di queste comunità. L'isomorfismo coercitivo si manifesta nelle pressioni esercitate dalle istituzioni, come regolamentazioni ambientali e incentivi pubblici. Sebbene queste pressioni siano meno pervasive nel contesto italiano, alcuni coworking hanno adottato pratiche ecologiche per rispettare normative o accedere a finanziamenti pubblici. Tuttavia, la limitata disponibilità di risorse istituzionali e la frammentazione delle politiche locali riducono l'impatto di questo tipo di isomorfismo.

L'isomorfismo mimetico, invece, è evidente nelle strategie adottate dai coworking orientati al business e da molti spazi ibridi. Questi spazi tendono a emulare pratiche percepite

come di successo in contesti analoghi. Ad esempio, l'adozione di tecnologie avanzate per il risparmio energetico, come pannelli solari o sistemi di automazione, spesso serve non solo a ridurre i costi operativi, ma anche a rafforzare il posizionamento competitivo dello spazio.

La convergenza osservata tra i coworking può quindi essere interpretata come il risultato di queste pressioni isomorfiche, che spingono gli spazi a adottare pratiche e strategie simili per rispondere alle aspettative del mercato, delle istituzioni e delle comunità professionali. Tuttavia, è importante notare che questa convergenza non implica una totale omogeneità. Le differenze nei contesti locali, nelle risorse disponibili e nelle sensibilità individuali continuano a influenzare le modalità con cui i coworking affrontano le sfide ambientali e organizzative, contribuendo alla diversità e alla complessità del fenomeno.

BIBLIOGRAFIA

- Andreotti, A. (2018). La ridefinizione degli spazi e dei luoghi del lavoro: Il caso dei coworking. In G. Nuvolati (Ed.), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*. Firenze: Firenze University Press (pp. 65–80).
- Avdikos, V., Merkel, J. (2020). Supporting open, shared, and collaborative workspaces and hubs: Recent transformations and policy implications. *Urban Research , Practice ,* 13(3), 348–357.
- Avdikos, V., Pettas, D. (2021). The new topologies of collaborative workspace assemblages between the market and the commons. *Geoforum*, 121, 44–52.
- Bacevice, P. A., Spreitzer, G. M. (2023). *New Technology, Work and Employment*, 38, 59– 81.
- Busacca, M. (2019). I coworking: Anello emergente nella catena di produzione del valore. *Enciclopedia sociologica dei luoghi*, 125–142.
- Busacca, M. (2020). Materialità nell'Industria 4.0: Robot, umani e organizzazione. *Parole di Management*, 17 settembre 2019, <https://www.paroledimanagement.it/materialita-nellindustria-4-0-robot-umani-e-organizzazione-la-bibliografia/> .
- Cabral, V., van Winden, W. (2022). The reaction of coworking spaces to the COVID-19 pandemic: A dynamic capabilities perspective. *Service Business*, 16(4), 257–281.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. SSRN.
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(3).
- Cirillo, V., Rinaldini, M., Staccioli, J., Virgillito, M.E. (2018). Workers' awareness context in Italian 4.0 factories. *GLO Discussion Paper Series*, 240.
- Da Roit, B., Iannuzzi, F.E. (2020). Trasformazioni del lavoro operaio tra mutamento tecnologico e contesto socioprodotivo: Una ricerca nella manifattura veneta. *Sociologia del Lavoro*, 158(3), 137–157.
- Della Porta, D., Keating, M. (Eds.). (2008). *Approaches and methodologies in the social sciences*. Oxford University Press.
- Deskmag. (2018). Coworking statistics: All publishing of the global coworking survey .
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Felici, B., Martucci, G., Penna, M., Oteri, M.G., Tatì E. (2017). *I nuovi volti dell'organizzazione del lavoro: Un'indagine sul coworking in Italia*. Roma: ENEA.

- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory , Politics in Organization*, 15(1), 193–205.
- Gandini, A., Cossu, A. (2021). The third wave of coworking: ‘Neo-corporate’ model versus ‘resilient’ practice. *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), 430–447.
- Gerosa, A., et al. (2021). Il lavoro condiviso: La trasformazione degli spazi di coworking durante l'emergenza Covid-19. In R. Lodigiani (Ed.), *MILANO 2021: Rapporto sulla città. Ripartire: Il tempo della cura* (pp. 100–114). Milano: Franco Angeli.
- Gertler, M.S. (2008). Geography and community. In A. Amin , J. Roberts (Eds.), *Community, economic creativity, and organization* (pp. 203–217). Oxford University Press.
- Hook, A., et al. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). DOI 10.1088/1748-9326/ab8a84
- Manzini Ceinar I., Mariotti, I. (2021). The effects of Covid-19 on coworking spaces: Patterns and future trends. In I. Mariotti et al. (Eds.), *New workplaces- Location patterns, urban effects, and development trajectories*. Springer.
- Manzini Ceinar, I., Mariotti, I. (2021). Teleworking in post-pandemic times: May local coworking spaces be the future trend? *Romanian Journal of Regional Science*, 15(1), 52–76.
- Marasco, V. (2021). *Coworking: Senso ed esperienza di una forma di lavoro*. Firenze: Firenze University Press.
- Mariotti, I., Akhavan, M. (2018). Il coworking in Italia: Localizzazione, performance, effetti sul contesto urbano. *Eysreg: Giornale di Scienze Regionali*, 9, 107–112.
- Mariotti, I., Di Marino, M., Bednář, P. (Eds.). (2022). *The COVID-19 Pandemic and the Future of Working Spaces*. Routledge.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 15(2), 121–139.
- Montanari, F., et al. (2020b). Gli spazi collaborativi: Quale futuro dopo l'emergenza Covid-19? *Personale e Lavoro*, 628, 20–26.
- Montanari, F. (2020a). Lo sviluppo degli spazi di collaborazione e dei co-working: profilo, organizzazione e impatto su innovazione e trasformazioni del lavoro. *Rapporto Tecnico Finale*, Regione Emilia-Romagna.
- Moriset, B. (2014). *Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces*. HAL-SHS.
- Mustajab, D., Sohemi, A., Achmad, F., Syaebani, M. I., Zamroni, M. (2021). Remote-working carbon-saving footprint: Could COVID-19 pandemic establish a new working model with positive environmental health implications? *Environmental Health Insights*, 15, 1-12.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe , Company.

- Pacchi, C., Mariotti I., 2021, Shared Spaces or Shelters for Precarious Workers? Coworking Spaces in Italy. *Professions and Professionalism*, 11(1), 1–16.
- Parrino, L. (2015). Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research , Practice*, 13(3), 261–271.
- Roberto R, Zini A, Felici B, Rao M, Noussan M. Potential Benefits of Remote Working on Urban Mobility and Related Environmental Impacts: Results from a Case Study in Italy. *Applied Sciences*. 2023; 13(1):607. <https://doi.org/10.3390/app13010607>
- Rubin, H., Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Sala, E. (2010). L'intervista. In A. De Lillo (Ed.), *Il mondo della ricerca qualitativa* (pp. 77– 104). Torino: UTET.
- Sandoval, M., Littler, J. (2019). In *Dynamics of virtual work*. Springer International Publishing.
- Sassen, S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Scapolan, A.C., Leone, L., Rodighiero, S., Montanari, F. (2022), Spazi collaborativi a orientamento sociale. *Funzioni e prospettive nella transizione del lavoro*, *Impresa Sociale*, 4, pp. 51-57.
- Soegoto, E., Hafandi, A. (2018). Effect of co-working space designs to business development and increasing user interest. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 408.
- Sundsted, T., Jones, T., , Bacigalupo, T. (2009). *I'm outta here! How coworking is making the office obsolete*. Austin, TX: MBA Press.
- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business Strategy and the Environment*, 8, 238–248.