



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio (ET06)

**IL VENTO DEL CAMBIAMENTO
WIND OF CHANGE 5.0 – A COWORKING SPACE
DESIGN**

Relatore:

Prof. Massimo Tamberi

Rapporto Finale di:

Chiara Lella

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione.....	3
1. Studio del fenomeno del lavoro autonomo collaborativo.....	4
1.1. Evoluzione del contesto socio-economico italiano	4
1.2. Nascita e sviluppo della economia collaborativa	7
1.3. Il successo dei coworking spaces	9
2. I fattori che influenzano il successo dei CS.....	15
2.1. Senso della comunità e creazione di valore nei CS.....	15
2.2. La gestione del capitale intellettuale nei CS	18
2.3. Indicatori di outcome per i CS	22
3. Studio di un CS locale	26
3.1. Esiti dell'indagine di pre-intervento.....	26
3.2. Definizione delle linee di intervento dell'ecosistema.....	32
3.3. Sistema informativo di supporto alle attività del CS.....	34
Conclusioni.....	38
Ringraziamenti.....	40
Bibliografia.....	41
A1 – Struttura del questionario di pre-intervento	49
A2 – Manifesto interattivo	61

Introduzione

Il nostro paese sta sperimentando ormai da tempo una forte crisi economica, che è andata intensificandosi con la recente emergenza pandemica. Il protrarsi di questa situazione ha avuto il duplice effetto di stimolare la nascita di nuove forme imprenditoriali e di spingere le parti sociali e le istituzioni politiche ad attuare una profonda revisione delle principali forme contrattuali che disciplinano le attività dei lavoratori.

In un periodo caratterizzato anche dalla continua evoluzione dei prodotti e dei servizi richiesti dagli utenti, è diventato inoltre di fondamentale importanza poter garantire una sufficiente spinta innovativa alla propria impresa con un minimo investimento di risorse. Solo in questo modo si può garantire ad un'idea imprenditoriale un sufficiente carattere di resilienza in grado di farle avere successo sul mercato.

La spinta innovativa può provenire solo dall'interno dell'ecosistema in cui si trova ad operare l'impresa, e per conseguire i risultati più efficaci ed efficienti, è importante che tutti gli stakeholders coinvolti nell'ecosistema condividano una sorta di obiettivo comune, dai risvolti anche sociali, verso cui convergere congiuntamente.

Il paradigma del coworking affermatosi negli ultimi 15 anni anche nel nostro paese, si presenta innanzitutto come un ambiente di lavoro che richiede un minimo investimento iniziale di risorse per l'avvio di un'impresa. Un coworking space inoltre, se ben progettato e collocato all'interno dell'ecosistema locale, può avere anche degli importanti impatti di natura sociale ed ambientale, migliorando il grado di benessere delle comunità locali.

Lo scopo della presente tesi è quello di illustrare possibili modalità di progetto di un coworking space, per creare non solo le basi per il suo successo sul mercato del lavoro e sul mercato dei beni e dei servizi, ma anche per mettere in piedi un processo di miglioramento continuo del livello di benessere percepito nell'ambito dell'ecosistema in cui si trova ad operare. Un coworking space, se ben progettato, costituisce un passo importante nella direzione della realizzazione di un modello societario finalmente incentrato sull'essere umano, teso a soddisfare in maniera sostenibile tutti i suoi bisogni di natura economica e sociale, chiamato *Society 5.0*.

1. Studio del fenomeno del lavoro autonomo collaborativo

1.1. *Evoluzione del contesto socio-economico italiano*

La crisi economica del 2008¹, che si è inizialmente manifestata con il tracollo del sistema bancario islandese per poi diffondersi principalmente in Portogallo, Italia, Irlanda, Grecia e Spagna, ha portato nel nostro paese ad un crollo improvviso del prodotto interno lordo (-5,5% nel 2009 e -2,8% nel 2012) che è riuscito a risalire e a raggiungere i livelli precedenti solamente nel 2015. Da allora i livelli del PIL sono in lenta ripresa ma con valori altalenanti (-8,9% nel 2020, +6,5 % nel 2021 ed un +2,4% nel primo periodo del 2022). Questa intrinseca debolezza dell'economia italiana sta rendendo difficile ed impegnativo anche il rispetto dei parametri del patto di stabilità e crescita europeo. Se da un lato il deficit pubblico ha mostrato un buon andamento, mostrandosi all'incirca superiore solamente di 3 punti percentuali rispetto alla media di altri paesi europei negli anni 2009-2011, dall'altro, ha registrato un continuo aumento (da un 99,8% nel 2007 ad un 155,8% nel 2020 a seguito della pandemia e del conseguente crollo del PIL).

Tutto questo ha avuto degli effetti estremamente negativi sull'andamento del mercato del lavoro. Secondo i dati ISTAT (2021) il tasso di disoccupazione è tornato a peggiorare nel 2020 attestandosi attorno al 9,2%. Il tasso di disoccupazione giovanile in particolare ha addirittura raggiunto il 29,4%, il terzo risultato peggiore tra i paesi europei dopo la Grecia e la Spagna. Il tasso di disoccupazione tende a presentare valori ancora più alti nella popolazione di sesso femminile e nelle regioni del sud Italia.

¹ A portare alla crisi del debito sovrano in Europa è stata non solo la crisi del mercato immobiliare e le bolle immobiliari presenti in diversi paesi, ma anche le politiche fiscali fallimentari adottate dai vari Stati periferici dell'Eurozona per gestire le entrate e le spese del governo. Già a partire dal 2009, Grecia, Spagna, Irlanda, Portogallo e Cipro non erano più in grado di rimborsare o rifinanziare il proprio debito pubblico mettendo in salvo i loro principali istituti bancari. Per evitare che la situazione raggiungesse livelli non più recuperabili sono dovute intervenire istituzioni finanziarie di terze parti come la Banca Centrale Europea, il Fondo Monetario Internazionale e lo European Financial Stability Facility. Con la crescente paura di un debito sovrano eccessivo, i prestatori hanno iniziato a chiedere tassi di interesse più elevati (con un aumento degli spread obbligazionari a livelli insostenibili) portando ad una diminuzione se non ad un arresto della crescita economica dei paesi. Alcuni paesi colpiti sono stati costretti di conseguenza ad aumentare le tasse e a ridurre la spesa pubblica nel mentre che il loro debito sovrano veniva declassato dalle principali agenzie di rating.

Per far fronte alla cronicizzazione della crisi economica, in Italia si sono affermate varie tipologie di forme contrattuali di lavoro precario. Tra queste non solo contratti a tempo determinato e part-time non volontario, ma anche forme di lavoro semi-autonomo o parasubordinato. Il tasso di lavoro autonomo in particolare, tradizionalmente molto alto in Italia, ha raggiunto il valore del 23% nel 2018, uno dei più alti nell'Eurozona in un momento in cui il valore medio si attestava attorno al 15% (OECD, 2019).

Queste nuove forme contrattuali ad oggi sono scarsamente tutelate dalle parti sociali, in particolare dai sindacati. Nonostante l'accordo per la riforma sul modello contrattuale del 22 gennaio 2009, che ha sostanzialmente confermato la struttura a due livelli della contrattazione collettiva (livello nazionale e livello aziendale/territoriale), gli effetti della nuova contrattazione collettiva decentralizzata hanno riguardato principalmente le medie-grandi imprese. Restano ancora scarsamente tutelate le imprese di piccola dimensione ed i lavoratori autonomi senza dipendenti, le cui condizioni economiche sono continuate a peggiorare con l'intensificarsi della crisi del debito sovrano che ha raggiunto i suoi massimi livelli nel 2012-2013.

La Legge di Stabilità del 2016 (L. n. 208/2015) ha certamente introdotto per i lavoratori ed i datori di lavoro delle significative agevolazioni fiscali e contributive (confermate in forma sostanzialmente inalterata nelle successive leggi di stabilità), con aumenti salariali da negoziare tra le parti sociali legati alla produttività a livello aziendale/territoriale, e proponendo per i dipendenti incentivi ancora superiori sotto forma di benefici assistenziali (legati alla educazione, alla salute, alla formazione continua, all'assistenza ai familiari etc.). Anche questa legge però ha sortito degli effetti positivi solo sulle condizioni economiche dei lavoratori delle imprese pubbliche e private di medie-grandi dimensioni.

Il concomitante percorso di disintermediazione iniziato con la riforma del mercato del lavoro (Jobs Act) del 2014-2015 durante il governo Renzi, e proseguito nel 2019 con l'introduzione del reddito di cittadinanza, non ha di certo contribuito a migliorare le sorti dei lavoratori precari, che si sono sentiti sempre meno rappresentati dalle maggiori sigle sindacali, le quali si sono viste ridurre, nel corso degli anni, il loro potere, costituendo, per l'appunto, sempre di meno un punto di riferimento e di tutela dei lavoratori.

Anche le misure introdotte dal Piano Nazionale Industria 4.0 2017-2020 lanciato dal Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE) e incorporato nella Legge di Stabilità del 2017 (L. n.232/2016) tese a promuovere gli investimenti nell'innovazione, ricerca e sviluppo, hanno riguardato, almeno nella fase iniziale, quasi esclusivamente le imprese di medie grandi dimensioni del centro e del nord Italia. Gli incentivi sugli investimenti sull'infrastruttura tecnologica aziendale e sulla formazione nell'area della digitalizzazione e delle nuove tecnologie ICT dei dipendenti attraverso sgravi fiscali, sono infatti stati subordinati fin dall'inizio al presupposto di un accordo a livello aziendale e territoriale con le organizzazioni sindacali.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 ha previsto però anche l'istituzione di un comitato direttivo avente l'obiettivo di estendere i benefici del piano di innovazione tecnologica nazionale anche alle PMI, ai centri di competenza ed agli innovation hubs. I Competence Center, operativi dalla fine del 2018, rappresentano poli di ricerca e innovazione legati alle università e alle imprese e capaci di fornire altissime competenze e facilities sulle tecnologie 4.0. I Digital Innovation Hub (DIH) sono organizzazioni aventi lo scopo di mettere in rete i vari attori dell'ecosistema dell'innovazione digitale. Organizzati principalmente su scala regionale e legate alle associazioni territoriali, il numero di DIH costituite sotto l'egida di Confindustria e di Rete Imprese Italia ha raggiunto l'ordine delle 22 unità. I DIH vedono coinvolte principalmente le PMI, dal momento che le imprese di grandi dimensioni possono disporre dei loro dipartimenti di R&S.

Le principali sigle sindacali (CGIL, CISL e UIL) sono attualmente impegnate a controllare l'operato del comitato direttivo del PNI 4.0 ed hanno sottoscritto un piano di intervento condiviso (Senato della Repubblica, 2017) che prevede la definizione di una precisa agenda di lavoro per il comitato direttivo del PNI 4.0 ed il monitoraggio a livello aziendale e territoriale degli effetti sugli investimenti sulla formazione dei dipendenti e sul miglioramento delle condizioni lavorative. Il documento condiviso dalle tre principali sigle sindacali arriva a toccare anche argomenti pertinenti alla contrattazione collettiva che sono molto affini al precariato ovvero la regolamentazione degli orari di lavoro e l'equilibrio tra vita privata e lavoro.

1.2. Nascita e sviluppo della economia collaborativa

Nell'attuale contesto socio economico era inevitabile che iniziassero ad affermarsi forme alternative di lavoro basate sul paradigma della economia collaborativa o economia della condivisione, in cui le persone fisiche prendono in locazione o condividono beni mobili, beni immobili ed il tempo personale con altri soggetti (Hamari et al., 2016; Ertz et al., 2019). L'evoluzione del tradizionale rapporto uno a uno tra il datore di lavoro e l'impiegato della passata decade ha portato quindi alla nascita di nuove tipologie di lavoro (Eurofund, 2015).

Le varie nuove forme contrattuali possono essere suddivise in due grandi famiglie che sono l'*employee sharing* ed il *job sharing*. Con l'*employee sharing* il lavoratore viene assunto contemporaneamente da un gruppo di datori di lavoro senza passare per le tradizionali agenzie di lavoro, e viene generalmente effettuata la rotazione delle collaborazioni con i singoli lavoratori tra le differenti compagnie che fruiscono della loro attività. Il *job sharing* invece funziona sulla base del principio di partizione delle attività di lavoro, ovvero un singolo datore di lavoro commissiona parti di lavoro differenti a più di un lavoratore. Nell'ambito di questi due principali forme contrattuali si collocano tutte le nuove modalità di collaborazione lavorativa.

Una di queste è il *lavoro autonomo collaborativo*, nel quale rientrano i *coworking spaces* oggetto della presente tesi.

Queste nuove tipologie di lavoro si accompagnano ad un crescente senso di insicurezza percepito dai lavoratori, non solo quelli che non dispongono di conoscenze e/o competenze certificate ma anche professionisti specializzati che possono anche contare su una robusta rete di collaborazioni lavorative.

Le possibilità offerte dall'ICT, anche e soprattutto attraverso il mobile work, permettono al lavoratore, sia dipendente che autonomo, di operare in più di un ambiente di produzione e garantendo un'elevata flessibilità degli orari di lavoro. L'economia collaborativa digitale offre indubbiamente dei grandi vantaggi ai datori di lavoro permettendo di instaurare delle produzioni a zero costi marginali, dal momento che si può ricorrere a fattori di produzione che non siano necessariamente esclusivi, come avviene nelle classiche forme di business (Valenduc e Vendramin, 2016). L'idea di fondo su cui si basa l'economia collaborativa digitale è una sorta di "Taylorismo digitale" secondo cui tutte le macroattività produttive possono essere suddivise in

piccole attività (Stanford, 2017; Vandaele, 2018) ognuna delle quali viene commissionata ad un singolo lavoratore in una sorta di linea di assemblaggio virtuale. Esistono pool di lavoratori in attesa di ricevere una richiesta di lavoro, i quali vengono assunti solo per portare a termine un servizio o per realizzare un prodotto elementare (Todoli-Signes, 2017b). Nell'ambito della economia collaborativa digitale i rapporti tra lavoratori e datori di lavoro vengono gestiti il più delle volte attraverso piattaforme digitali in cui si incontrano le richieste ovvero la domanda dei clienti con l'offerta del lavoratore che effettuerà il compito o i compiti richiesti. Tali piattaforme operano in una sorta di mercato a due livelli permettendo da una parte di connettere datori di lavoro e lavoratori ma chiedendo ad entrambi un compenso per lo svolgimento di tale attività di mediazione (Isaevoli et al., 2018). Il compenso associato al lavoro erogato non viene però negoziato tra la piattaforma e il lavoratore (Collier et al., 2017). Sono poche infatti le piattaforme che permettono al singolo lavoratore di quantificare il valore della propria attività. La maggior parte delle piattaforme permette infatti di esporre la domanda di servizi a prezzi prefissati ed i lavoratori possono decidere o meno di accettare tali condizioni lavorative.

Anche la categoria del cosiddetto *platform work* può essere suddivisa in due grandi categorie che sono il *lavoro online* ed il *lavoro offline* (Vandaele, 2018).

Il *platform work online* viene definito anche *crowd working* e permette di rispondere immediatamente a richieste online che possono provenire da qualsiasi parte del mondo (es.: Click Worker o Amazon Mechanical Turk). Il lavoro online può avvenire per micro attività (tipicamente ripetitive come il data entry, attività di ricerca o di tagging di informazione etc.) o per macro attività (che richiedono competenze professionali quali lavoro di computer grafica, sviluppo software, editoria, servizi di traduzione etc.).

Il *platform work offline* invece tipicamente si svolge ricorrendo a delle apposite app ed assume le caratteristiche di un'attività on demand erogata a livello locale (Todoli-Signes, 2017b). Tra queste forme di lavoro rientra quello basato sui *fattori compensabili*. Un fattore compensabile è qualsiasi elemento di lavoro considerato essenziale per valutare correttamente l'importo della retribuzione. In questa forma contrattuale il lavoratore mette a disposizione anche il proprio capitale che va considerato nella valutazione dell'attività espletata (Stanford, 2017). Si ricorre al

platform work offline (ovvero ai cosiddetti gig-workers) in settori particolari quali quelli dei trasporti, delle consegne, delle pulizie, del lavoro di segreteria etc. tutte attività caratterizzate da livelli minimi di qualità garantiti (De Stefano, 2016).

Uno dei problemi che caratterizza il platform work in generale è la difficoltà nello stabilire se i lavoratori che vi ricorrono possano o meno essere considerati come autonomi o dipendenti (Cherry, 2016). La possibilità che viene data ai lavoratori di scegliere come, quando, per quanto tempo e soprattutto se accettare o meno il compito lavorativo sembrerebbe accomunare tale nuova tipologia di lavoro a quello autonomo (Todoli-Signes, 2017a). Strettamente legato al primo problema è quello di come garantire a questa nuova tipologia di lavoratori gli stessi diritti di cui godono i lavoratori subordinati, ovvero un carico di lavoro non eccessivo, un giusto bilanciamento di questa attività con la vita privata, il rispetto di livelli minimi salariali, il rispetto di livelli minimi di sicurezza nei luoghi di lavoro, il soddisfacimento delle necessità formative, la partecipazione ad attività sindacali. Per questo motivo alcuni stati della EU hanno introdotto dei regolamenti a protezione dei lavoratori delle piattaforme digitali (Garben, 2017). In Italia ad esempio il Parlamento, a seguito della protesta dei riders della Foodora del 2016, ha emanato un nuovo regolamento (L. n. 128 del 2 novembre 2019) che disciplina il trattamento del platform work avvicinando le relative modalità a quelle che regolamentano il lavoro dei dipendenti e conferendo allo stesso tempo un ruolo normativo significativo alle parti sociali ed alla contrattazione collettiva sia a livello nazionale che decentralizzato.

1.3. Il successo dei coworking spaces

La difficoltà incontrata dai neo imprenditori nel reperire i capitali necessari per l'avvio di nuove imprese, le avversità economiche affrontate dai lavoratori sempre alla ricerca di forme di occupazione stabili o di seconde attività per far fronte alle ristrettezze economiche, unitamente alla necessità, all'interno dei mercati di prodotti e servizi in continua evoluzione, di trovare ambienti lavorativi in grado di favorire l'innovazione a costi contenuti, hanno portato all'affermazione negli ultimi 15 anni della formula del Coworking.

I Coworking Spaces (CS) sono ambienti di lavoro nei quali persone che non sono legate tra loro da vincoli o legami di natura gerarchica od organizzativa decidono di lavorare collaborando tra loro per superare le problematiche legate all'isolamento nelle attività produttive (Boschma, 2005). I CS possono essere considerati posti dove non solo si concentra nuova conoscenza, ma la si produce e la si distribuisce sfruttando la rete di legami relazionali e collaborativi. Dal punto di vista organizzativo i CS sono stati definiti come ambienti di lavoro condivisi da un'ampia varietà di professionisti, molti dei quali lavoratori autonomi specializzati operanti nel vasto dominio della conoscenza industriale (Gandini, 2015).

Secondo un sondaggio sul Coworking in Italia risalente al 2018 (Italian Coworking, 2018), i CS si sono sviluppati soprattutto negli ultimi 14 anni raggiungendo il numero di 551 unità nel 2018, e sono diffusi principalmente nelle aree metropolitane (circa il 47% del totale), anche se sono presenti alcuni esempi collocati in aree scarsamente popolate. La città che registra il maggior numero di CS (circa 98) è Milano, considerata come pioniere nell'adozione di questa forma di lavoro in Italia (Mariotti et al. 2017; Pacchi 2018). Alcuni di questi spazi collaborativi sono promossi dal settore pubblico (principalmente amministrazioni regionali e locali), mentre altri derivano da iniziative private sostenute da organizzazioni che operano sia nel for-profit che nel non-profit (Akhavan e Mariotti, 2018). Il 44% degli intervistati era costituito da donne e il 56% da uomini. La maggior parte degli intervistati rientra nella categoria dei cosiddetti *millennials*, ovvero la generazione del nuovo millennio costituita dai nati a cavallo degli anni '80 ed i primi anni del 2000 (il 52% ha un'età compresa tra i 36 ed i 50 anni, il 38% tra i 25 ed i 35 anni) con un livello di istruzione medio-alto (il 78% degli intervistati è laureato ed ha in alcuni casi anche frequentato un Master di primo o secondo livello, ed il 20,9% ha un diploma di scuola media superiore). La maggior parte degli intervistati è costituita da lavoratori autonomi e liberi professionisti (59% degli intervistati), seguiti da dipendenti (30%) e da altre categorie (11% costituiti da apprendisti, stagisti e studenti). Il 49% degli intervistati ha dichiarato di partecipare o di aver partecipato ai corsi di formazione organizzati dai CS e solo il 12,3% dei CS oggetto di studio non forniva ai lavoratori questo genere di servizio.

Tra i motivi che hanno spinto gli intervistati a frequentare un CS vi sono, in ordine di importanza, la possibilità di lavorare in un ambiente attivo e creativo, la possibilità di

condividere conoscenza, la possibilità di accedere a servizi e spazi condivisi (servizi di segreteria, spazi di accoglienza comuni, sale riunioni etc.), la possibilità di accedere ad una organizzazione del lavoro flessibile, la possibilità di sviluppare con l'aiuto degli altri frequentatori nuovi progetti imprenditoriali, la possibilità di definire offerte di servizi congiunte, la possibilità di aumentare i propri guadagni.

In generale politici e studiosi ritengono che i CS siano un'ottima soluzione per promuovere l'innovazione, la creatività e lo spirito imprenditoriale (Bouncken e Reuschl, 2018; Waters-Lynch e Potts, 2017) assieme alla rivitalizzazione urbana (Mariotti et al., 2017; Jamal, 2018). I CS costituiscono inoltre una soluzione a basso impatto ambientale in grado di garantire un futuro più sostenibile (Durante e Turvani, 2018), facendo leva anche sul senso di comunità che li contraddistingue (Blagoev et al., 2019). Con la crisi pandemica l'occupazione media dei locali presenti nei CS è sensibilmente calata, portando anche ad un abbassamento (in alcuni casi anche del 50%) dei relativi costi di affitto. Nonostante questo, in un periodo come quello attuale caratterizzato da una elevata richiesta di stabilità, i CS rimangono la soluzione maggiormente attrattiva anche nel periodo post-pandemico per chi cerca lavoro, dal momento che continuano a confluirci varie tipologie di lavoratori (dai dipendenti ai lavoratori autonomi, alle piccole e micro imprese) (Mack e Mayer, 2015).

L'emergenza pandemica è riuscita solamente a rallentare le attività dei CS italiani. Secondo un più recente sondaggio sul Coworking in Italia risalente al 2020 (Italian Coworking, 2020), solamente il 59,15% dei CS è stato costretto a chiudere momentaneamente gli spazi fisici destinati ai coworkers, si è registrata una percentuale di cancellazione di eventi pari all'87,18% tra quelli programmati dai CS, ed i corsi di formazione annullati sono stati pari al 79,15% tra quelli organizzati dai CS. Le iscrizioni ai CS annullate nel 2020 invece sono state solamente il 37,75% sul totale dei coworkers registrati, il che dimostra che nonostante la crisi economica conseguente al lockdown del 2020, i CS abbiano continuato ad essere considerati dagli italiani come un valido ambiente lavorativo.

In molti hanno cercato di inquadrare i principali punti di forza e le principali caratteristiche su cui si basano questi innovativi ambienti di lavoro, tra i tanti il lavoro più completo e significativo è quello di Kwiatkowski e Buczynski (2011) che ne hanno individuato principalmente cinque. La *collaborazione* (intesa come l'intenzione di

cooperare con altri lavoratori per creare valori condivisi), il *senso di comunità* (considerato il principale beneficio intangibile), la *sostenibilità* (supportare le richieste del mercato dei beni e dei servizi con un ridotto impatto ambientale), l'*apertura* (libera circolazione delle idee, di informazioni e di persone) e l'*accessibilità* (garantire ambienti anche virtuali accessibili finanziariamente e fisicamente. Agevolare le fasce considerate più deboli di lavoratori).

È interessante analizzare come si sia evoluta nel corso degli anni la rappresentatività delle parole chiave usate per descrivere il fenomeno dei CS. Secondo la Berbegal-Mirabent (2021) nei primi anni a partire dal 2005 venivano spesso utilizzati soprattutto termini quali “spazio”, “comunità” e “prossimità”, a sottolineare l'importanza dei rapporti lavorativi che si stringono all'interno di questi ambienti per ottenere dei benefici non solo economici (legati alla condivisione di spazi ed infrastrutture) ma anche psicologici (potendo soddisfare la necessità di condividere le proprie idee con professionisti in grado di recepirle e di vedere riconosciuta la propria professionalità). Altra parola chiave frequentemente utilizzata era “conoscenza” (legata alla possibilità che viene data in questi ambienti di condividere conoscenza per crearne di nuova attraverso la ricerca di nuove sinergie). Infine venivano utilizzati altri termini quali “economia”, “management”, “industria”, “telelavoro” a sottolineare il legame di tali forme organizzative con l'economia collaborativa e con la nascita dell'industria del coworking, assumendo i più variegati modelli di business (molti dei quali assimilabili a forme di telelavoro). La stessa ricercatrice sottolinea come in pubblicazioni più recenti sia rimasto l'utilizzo di parole chiave come “comunità”, “innovazione” e “economia”, ma che si faccia sempre meno ricorso all'utilizzo di parole come “organizzazione”, “spazio” e “tecnologia”, probabilmente perché negli ultimi anni si sta principalmente indagando sulle strategie da adottare per migliorare il clima collaborativo all'interno dei CS e per rimuovere tutti gli ostacoli alle spinte innovative, senza necessariamente ricorrere all'utilizzo dell'ICT.

Tutte queste considerazioni trovano sostanzialmente conferma nelle risultanze del lavoro di ricerca bibliografica su cui si basa la presente tesi. È stata effettuata alla fine del mese di gennaio 2022 una ricerca su Google Scholar utilizzando le parole chiave “coworking spaces in Italy”, selezionando come unico filtro solamente il recupero dei soli articoli a partire dal 2021. Dei 1030 articoli recuperati solamente 238 sono stati

giudicati effettivamente in linea con i temi di ricerca. Di questi articoli il 44,3% riguardava l'impatto di questo nuovo modello organizzativo sul territorio, facendo emergere problematiche relative al consumo energetico, alla riqualificazione urbana di fabbricati e di interi quartieri in disuso, alle criticità da risolvere per quanto riguarda le infrastrutture di comunicazione e dei trasporti. Il 20,55% illustrava invece le caratteristiche salienti dei coworking spaces che sono principalmente il loro carattere collettivo e impegnato nel sociale, la loro resilienza e flessibilità nell'ambito del mercato del lavoro, l'eterogeneità delle professioni e dei professionisti coinvolti, l'innovatività e la proliferazione delle idee, l'autosufficienza e sostenibilità, l'efficienza ed il loro ruolo nel promuovere il dialogo sociale.

Solo il 14,16% riguardava invece l'aspetto prettamente organizzativo dei CS, introducendo differenti forme e modelli di coworking spaces (*flexible spaces, maker spaces, hybrid spaces, creative tourism, creative arts, educational networking* etc.).

Il 12,33% degli articoli indagava invece gli effetti della pandemia di SARS-COV2 su questa forma organizzativa, contribuendo al suo successo ma anche alla sua trasformazione ricorrendo alle tecnologie dell'informazione e comunicazione.

A conferma però che l'ICT non viene considerata un fattore cruciale per il successo ed il rafforzamento dei CS, solamente l'8,67% degli articoli recuperati valutava l'impatto che possono avere le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Ciò che viene essenzialmente indagato del Coworking è il suo carattere immateriale (Lazzarato, 1996), dato dall'insieme di professionalità, di conoscenze, di relazioni e di qualità che convergono all'interno di questi ambienti (Blagoev et al. 2019; Jakonen et al. 2017; Merkel, 2015). Vengono altresì approfonditi i fattori che portano all'affermazione del senso di comunità che si avverte all'interno dei CS (Capdevila 2014; Garret et al. 2017; Spinuzzi et al. 2019).

E' indubbio che tali lavoratori (*coworkers*) siano attratti dalla possibilità di apprendere gli uni dagli altri interagendo e condividendo spazi fisici nonostante i loro differenti percorsi formativi e lavorativi (Parrino 2015, Spinuzzi 2012).

Per questo motivo nel secondo capitolo di questa tesi si è scelto di indagare i fattori che abilitano e facilitano tali scambi di conoscenza migliorando le condizioni ambientali e favorendo la produzione di idee innovative.

Il terzo capitolo presenta invece gli esiti di un sondaggio effettuato presso alcune comunità di coworkers nella provincia di Ancona, avente lo scopo di definire quali tra i fattori introdotti nel secondo capitolo vengono maggiormente percepiti come essenziali per rafforzare il senso di comunità dei CS e sostenere la loro spinta innovativa. Tali fattori sono stati presi in considerazione per monitorare l'evoluzione del clima organizzativo e del benessere lavorativo all'interno dei CS analizzati.

Viene presentata infine una possibile strategia per favorire l'innovazione sociale all'interno dell'ecosistema in cui operano i CS oggetto di studio, valutandone l'impatto sulla base di un approccio multidimensionale.

2. I fattori che influenzano il successo dei CS

2.1. Senso della comunità e creazione di valore nei CS

Le prime esperienze di Coworking vengono fatte risalire al 2005 (Kojo e Nenonen, 2017) e fin dai primi casi studiati i CS sembrano contraddistinguersi dagli altri ambienti di lavoro sia per l'informalità ma anche e soprattutto per la valorizzazione della comunità che vi si forma. I CS abbracciano una concezione del lavoro post-fordista e post-burocratica maggiormente orientata alla propositività, alla autonomia, alla autenticità ed alla creatività (Jones, 2013), e la comunità di lavoratori che vi opera sembra condividere queste aspirazioni progressiste (Jones et al. 2009). In genere sono gli stessi coworkers a cercare in continuazione delle buone pratiche atte a sostenere e a rafforzare il senso di comunità (Garrett et al., 2017).

McMillian e Chavis (1986) hanno sviluppato un modello a quattro dimensioni per caratterizzare il generale senso di comunità (SOC). Queste sono il senso di appartenenza al gruppo (*membership*), il senso di influenza (*influence*), ovvero la capacità di influenzare gli altri membri del gruppo, il senso di integrazione (*integration*) ovvero la capacità di vedere soddisfatti i propri bisogni e la connessione emotiva condivisa (*shared emotional connection*), ovvero la condivisione di una vision comune unita ad un senso di impegno e fiducia nelle esperienze condivise.

Per poter meglio descrivere le comunità che si sviluppano nell'ambito dei CS un ricercatore (Lappalainen, 2021) ha suggerito di inserire anche la dimensione del senso di professionalità (*professionalism*) ovvero la percezione del proprio ruolo riconosciuto dagli altri lavoratori che si matura all'interno della comunità. In altri termini i coworkers tendono a considerarsi tutti come professionisti prendendo seriamente il loro ruolo nella misura in cui altre persone (i clienti, gli altri coworker, lo staff del CS) tendono parimenti a farlo.

Ciò che contraddistingue una comunità è anche il particolare processo di creazione di valore che avviene al suo interno attingendo alle risorse condivise. La tradizionale teoria della gestione di pool di risorse comuni sviluppata da Elinor e Vincent Ostrom nei primi anni '70 difficilmente sembra adattarsi al paradigma dei nuovi CS (Ostrom, 1990). La prima differenza tra quanto avviene nelle comunità dei CS e in quelle

studiate dagli Ostrom risiede nella natura delle risorse condivise. Se infatti gli Ostrom hanno preso in considerazione risorse pre-industriali consumabili (come foreste, riserve di pesca e pascoli) tutte soggette al fenomeno del sovra sfruttamento se mal gestite, le risorse post-industriali generate dai CS (principalmente informazione e conoscenza) rappresentano beni non rivali. In altri termini il consumo di conoscenza da parte di un lavoratore non preclude l'accesso alla stessa conoscenza da parte di un altro lavoratore. Inoltre il processo di distribuzione di nuova informazione e conoscenza, sotto forma di artefatti quali pubblicazioni in formato digitale (basi di dati, registrazioni, video, blog, wiki, fora, documenti etc.), è ormai un'attività caratterizzata da bassi costi marginali (Rifkin, 2014; Benkler, 2002; Lessig, 2002). Ciò che continua ad avere un costo elevato è quello della ricerca e generazione di nuova conoscenza.

Il dilemma sociale che caratterizza i nuovi beni comuni della conoscenza digitale (*digital knowledge commons*) non riguarda quindi lo sfruttamento sostenibile di tali risorse², ma la definizione di logiche istituzionali che devono incoraggiare la creazione di nuova conoscenza ed il relativo aggiornamento.

Il consumo non regolamentato della conoscenza prodotta nell'ambito di un CS può portare a situazioni estreme in cui i benefici e gli sforzi della maggioranza sono fruiti da una minoranza che non partecipa al processo creativo della conoscenza, minandone il successivo ricorso (Benkler, 2017). Per questo motivo sono stati introdotti nel tempo la soluzione dei brevetti e del diritto di proprietà intellettuale come la licenza Creative Commons sviluppata da Lawrence Lessig (2003). Solo in questo modo è possibile dare il giusto sostegno all'attività creativa dei coworkers massimizzando i benefici sociali

² Sono rari i casi in cui la produzione di nuova informazione può portare a costi insostenibili e ad un considerevole impatto ambientale. Uno dei rari esempi è legato alla nuova tecnologia della blockchain, dove il mining degli smart contracts può portare ad un considerevole consumo di corrente elettrica. Emblematico il recente caso del Kazakistan che nel 2021 ha iniziato ad ospitare molte aziende che si occupano di produzione e commercializzazione di criptovalute attratte da una regolamentazione favorevole (a differenza della Cina che ha messo al bando tali forme di attività) e da un basso costo dell'energia prodotta da fonti non rinnovabili. Questo ha contribuito a incrementare il consumo di energia elettrica del 10% e indotto il governo kazako ad aumentare i prezzi dell'energia con l'imposizione di nuove tasse. Tasse che hanno determinato vere e proprie rivolte popolari che sono state definitivamente sedate solamente con l'intervento dell'esercito russo nel gennaio 2022. Per silenziare le proteste sociali il governo kazako è arrivato anche a bloccare Internet, bloccando allo stesso tempo la capacità dei miner di estrarre criptovalute, impedendo l'aggiornamento della relativa blockchain. Come conseguenza la potenza di calcolo globale della rete di Bitcoin è di colpo crollata del 14% portando ad un rallentamento globale delle transazioni in Bitcoin (https://www.italian.tech/2022/01/10/news/che_c_entra_il_bitcoin_con_le_rivolte_in_kazakistan_e_gli_scontri_in_piazza-333273222/).

derivanti dal libero accesso alla conoscenza prodotta. Questa strategia sembra adattarsi perfettamente al caso dei beni comuni della conoscenza digitale (Benkler, 2006).

Una volta definite e chiarite le dinamiche e le regole che caratterizzano il CS e che ne plasmano il senso di comunità, è di fondamentale importanza condividerle e farle comprendere a tutti i partecipanti nel momento stesso in cui inizia il loro rapporto con il CS. Questo può permettere anche ai nuovi partecipanti di articolare meglio il contributo che possono apportare al progetto comune o alla vision che caratterizza il CS. Sarebbe anche opportuno monitorare periodicamente lo stato di salute della comunità allo scopo di definire nel tempo nuove strategie per migliorare il clima collaborativo all'interno della comunità del CS e per rafforzare e consolidare tutti i beni comuni prodotti, a cominciare dalla vision del gruppo (Waters-Linch, 2018).

Dal momento che il sostegno all'attività creativa è la chiave di volta per il successo di un CS, alcuni ricercatori (Cochis et al., 2020) hanno effettuato un'indagine su quali sono le migliori strategie per liberare le risorse cognitive dei coworkers e favorire lo sviluppo della creatività.

Il primo risultato a cui sono giunti è che più aumenta il senso di equilibrio percepito tra attività lavorativa e vita privata (*work-life balance*) più aumenta la creatività della comunità. Anche se i CS si basano sul presupposto che soltanto l'interazione diretta all'interno di spazi di lavoro condivisi può risolvere i problemi collaborativi tra persone caratterizzate da differenti background professionali e formativi, spesso nell'ambito degli stessi CS si ricorre anche a strategie di *tele work* o ancora meglio di *smart work*³ per garantire il giusto equilibrio tra la sfera privata e quella lavorativa. In questo modo si riesce a garantire la giusta flessibilità lavorativa sia in termini temporali (*flextime*) che spaziali (*flexplace*). Ecco quindi che garantire a tutti i coworkers un certo grado di libertà nel fissare tempi e spazi di lavoro e nel definire il giusto livello di bilanciamento tra vita privata e lavoro può aiutare a ridurre lo stress da sovraccarico cognitivo (*overload*), liberando risorse cognitive per attività più creative.

³ La differenza principale tra *tele work* e *smart work* (detto anche *lavoro agile*) è che nel primo caso il lavoro a distanza viene svolto in via definitiva ricorrendo ad una postazione fissa che in genere è definita e dichiarata nel contratto di lavoro, lo *smart work* invece non è una forma di lavoro definitiva e in questo caso al lavoratore viene concessa una maggiore libertà in merito a quando e dove svolgere le proprie attività.

Un altro fattore da considerare per favorire la creatività nella comunità dei CS è quello della presenza di una adeguata rete di relazioni sociali esterne. E' importante permettere a tutti i coworkers di allacciare contatti di collaborazione o di scambio di informazioni e conoscenza con persone esterne al CS. Facendo riferimento alla teoria dei *weak ties* introdotta da Granovetter (1973) infatti i legami forti sono essenziali per la comunità reale che si sviluppa nell'ambito di un CS, ma questi sono in genere gruppi con una grande somiglianza e, come tali, meno propensi a portare nuove informazioni e prospettive rispetto a connessioni sociali più deboli come quelle sporadiche esterne. La limitazione alla creatività può derivare dal pregiudizio di conferma (*confirmation bias*), che è la tendenza umana a cercare fonti di informazioni che supportano la propria prospettiva e le proprie convinzioni esistenti. Una rete sociale più ampia che includa numerosi legami deboli permette di superare questa tendenza e di supportare il cosiddetto pensiero critico⁴.

In questo processo di ricerca di legami deboli non si deve però fare un uso eccessivo degli strumenti messi a disposizione dall'ICT, tra cui i social network. Si può infatti argomentare che il corretto bilanciamento tra vita privata e lavorativa come pure la creatività possono essere condizionate negativamente da un ricorso eccessivo alle interazioni con attori esterni mediate dalla tecnologia.

2.2. La gestione del capitale intellettuale nei CS

Le prime teorie sulla cosiddetta *creazione della conoscenza* (KC) vengo fatte risalire principalmente agli anni '80, quando si iniziarono a studiare le attività di sviluppo di nuovi beni e servizi di alcune imprese giapponesi. Nel primo periodo ci si concentrò maggiormente sui due rami di ricerca della *gestione della conoscenza* (KM) (Bushra et al. 2017; Andreeva e Kianto, 2011; Curado, 2008) e del *capitale intellettuale* (IC) (Brennan e Connell, 2000; Petty e Guthrie, 2000; Wu, 2002). La teoria del KM, inizialmente indirizzata alla gestione della conoscenza *esplicita* (ovvero quella presente nelle pubblicazioni e nei documenti prodotti in ambito organizzativo), ha iniziato ad occuparsi negli anni successivi della cosiddetta conoscenza *tacita*, ovvero

⁴ In psicologia il pensiero critico è un processo mentale che consiste nell'analizzare o valutare delle informazioni, queste informazioni possono essere ottenute tramite l'osservazione, l'esperienza, il ragionamento o la comunicazione.

di tutta quella conoscenza soggettiva legata alle esperienze personali difficilmente codificabile ovvero convertibile in una forma che possa essere compresa da tutti i dipendenti aziendali (Polanyi, 1966). Entrambe le forme di conoscenza tacita ed esplicita secondo il KM vanno convertiti o interpretati per produrre l'IC, che esprime quelli che sono i valori e la vision della organizzazione e che ne costituisce il fattore innovativo più importante (Edvindsson e Malon, 1997; Cuganesan, 2005; Bontis e Bart, 2009; Inkinen, 2016; Duodu e Rowlinson, 2019). Seguendo i principi del KM, l'IC è un aggregato di conoscenza proveniente dai singoli dipendenti (*human capital*), dall'ambiente organizzativo (*structural capital*) e dalle relazioni esterne (*relational capital*) (Shih et al., 2010). Successivamente, grazie in parte alle prime intuizioni di McElroy (2002), oltre agli aspetti del KM e del IC si è incominciato ad indagare anche sulla dimensione sociale della creatività dell'innovazione che origina sì dall'intenzione di realizzare qualcosa di nuovo ma anche dalla necessità di seguire un piano che permetta anche di conseguire degli effetti benefici sull'intera società (Pol e Ville, 2009). Alcuni autori hanno anche sottolineato che la cosiddetta innovazione sociale (*social innovation*) non solo porta benefici alla società, ma deriva ovvero è fortemente influenzata dalla stessa struttura sociale (Mulgan, 2006) costituita da quella rete di relazioni (oggi si parlerebbe più propriamente di *ecosistema*) che si instaura tra tutti gli stakeholders che collaborano nella definizione, nel progetto e nella realizzazione del prodotto o del servizio innovativo. Questo nuovo paradigma per la creazione di nuova conoscenza se ben seguito porterà alla nascita della cosiddetta *Società 5.0*, termine per la prima volta introdotto in Giappone per indicare un approccio centrato sull'essere umano teso a migliorare nel tempo la vita sociale (Fukuda, 2020). Il genere umano, grazie alle proprie capacità evolutive e di resilienza, ha saputo trasformare il proprio assetto sociale per adattarsi alle nuove criticità ambientali. Si è passati quindi dalla società della caccia (Society 1.0) a quella dell'agricoltura (Society 2.0), a quella industriale (Society 3.0) e a quella dell'informazione (Society 4.0). Il prossimo step evolutivo sarà appunto la Society 5.0, che cercherà di conciliare le esigenze di sviluppo economico con quelle relative alla risoluzione dei problemi sociali attraverso una forte integrazione tra il sistema fisico (*real space*) ed il cyberspazio (*virtual space*). Lungi dal rimanere una mera teoria, il Giappone ha già proposto una nuova agenda di

interventi tesa proprio ad agevolare la nascita della Society 5.0, nell'ambito del quinto piano di base della scienza e della tecnologia (5th Science and Technology Basic Plan).

Il nuovo processo di creazione di innovazione sociale proposto da Konno e Schillaci (2021) prende spunto dai modelli di creazione di conoscenza indagati da Konno e Nonaka (2018) ma anche dalle teorie di McElroy (2002) e dalle teorie sugli ecosistemi organizzativi innovativi (Soto-Acosta et al., 2018; Nicotra et al., 2018).

Esso trae origine da un'attenta osservazione delle esigenze dei clienti attraverso l'acquisizione o la condivisione della relativa conoscenza tacita, per poi passare alla fase della esternalizzazione o verbalizzazione della conoscenza tacita acquisita, a quella della combinazione della conoscenza esplicita con quella verbalizzata per terminare con la fase dell'applicazione sperimentale della nuova conoscenza acquisita documentandola attraverso lo *storytelling*. A detta degli stessi autori, tale metodologia consentirebbe di approcciare con efficacia anche problemi di natura globale come quelli espressi dagli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) adottati dal Summit delle Nazioni Unite. In altri termini soltanto organizzazioni che si prefiggono scopi od obiettivi sociali possono riuscire anche a favorire efficacemente lo sviluppo sostenibile dell'economia mondiale.

Il progetto di servizi e prodotti innovativi dovrebbe apportare valore a tutti gli stakeholders coinvolti, compresi anche elevati ritorni di investimento che sono conseguibili soltanto se l'innovazione è sostanziale, radicale, adottabile su vasta scala e utilizzabile per il più vasto orizzonte temporale possibile. Per poter garantire un efficace scambio di conoscenza tra tutti gli stakeholder è importante condividerla in una forma che ne preservi i diritti intellettuali ricorrendo ad esempio a forme di *copyright* (o di *copyleft*). Il modello di social innovation è quindi strettamente legato a quello di *open innovation* (Chesbrough, 2003). In Europa si sta diffondendo un modello simile denominato *Open Innovation 2.0* (Curley e Salmelin, 2018), dove i cittadini e gli utenti assumono un ruolo centrale nello sviluppo di prodotti e servizi innovativi che abbiano anche un impatto sociale assieme ad altri stakeholders afferenti alla sfera pubblica e privata (università, imprese innovative, amministrazioni locali etc.). Anche nei processi di open innovation, di fondamentale importanza rimane ciò che gli studiosi di KM chiamano il *Ba*, ovvero un luogo che permetta la trasformazione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita, seguendo la logica dell'obiettivo che

vogliono raggiungere tutti gli stakeholders coinvolti (Konno e Schillaci, 2021). E' impossibile infatti che il processo di open innovation abbia successo senza che gli obiettivi dei vari partecipanti al processo creativo non si allineino con un obiettivo globale che tutti vogliono conseguire e che costituisca una sorta di strada maestra da seguire. Konno (2013; 2014; Konno e Nonaka, 2018) ha introdotto la metodologia della *Purpose Engineering* che ha proprio lo scopo di allineare i micro-obiettivi dei singoli soggetti/individui con il *Big Purpose* orientato al bene comune. In questo modo è possibile sfruttare al meglio le tre risorse principali di cui dispone un'organizzazione che sono quelle già evidenziate dello structural capital, del human capital e del relational capital (Laursen e Salter, 2006). Il punto di partenza per la Purpose Engineering è l'individuazione collettiva del Big Purpose, ovvero di ciò che tutte le persone coinvolte ritengono maggiormente significativo nella loro vita, che porti ad un aumento del benessere percepito e che garantisca parimenti la resilienza delle organizzazioni (Usai et al., 2020). Il Big Purpose può variare a seconda del contesto e del modo di pensare del momento. Konno come esempio di Big Purpose su larga scala (ovvero coinvolgendo un numero esteso di stakeholders) propone la ricerca di una cura o di un vaccino per sconfiggere la pandemia o la ricerca di una soluzione per superare la crisi ambientale. Per quanto riguarda il Ba, l'open innovation permette di estendere il luogo in cui avviene lo scambio e la trasformazione della conoscenza, facendo incontrare l'ecosistema di un'organizzazione con ecosistemi esterni. L'ecosistema di un'organizzazione non è rappresentato però solo dal Ba, in quanto questi è fortemente legato alla identità culturale che contraddistingue i suoi frequentatori. Konno introduce il concetto di *genius loci* a indicare proprio l'interazione tra il Ba e la sua identità culturale. Considerando ad esempio due esempi di ecosistema di larga scala, uno legato alle imprese occidentali e l'altro legato alle imprese orientali ecco che il primo è caratterizzato da un individualismo diffuso che trae origine dalle idee calviniste che esaltano l'identità e l'individuo (Fullerton, 1928), mentre quello costituito da imprese orientali, maggiormente influenzate dal confucianesimo, è maggiormente caratterizzato da una cultura collettivistica che porta a privilegiare le relazioni sociali e a definire modalità di comportamento e di pensiero comuni (Triandis, 2001).

Alla luce di tutte queste considerazioni Konno suggerisce che anche i CS dovrebbero essere caratterizzati da un Ba che superi i confini dei luoghi fisici dove si incontrano i

coworkers, per permettere a questi di connettersi con altri ecosistemi presenti nel contesto urbano (*innovation hub, future centers, living labs*⁵ etc.), creando una sorta di sistema di *intelligenza collettiva* orientato al raggiungimento di un obiettivo comune.

In definitiva, secondo Konno l'innovazione nella società e nella economia della conoscenza non deve basarsi sulla strategia gestionale convenzionale, che considera i dipendenti solamente come risorse ed i clienti solo come consumatori, ma su un modello di *ecologia della conoscenza* centrato sull'essere umano (*human-centered*) che permetta di raggiungere nuovi punti di vista (*perspectives*) facendo leva sui summenzionati tre elementi dell'obiettivo comune (*purpose*), dell'empatia (*passion*) e del luogo (*place*).

2.3. Indicatori di outcome per i CS

Quanto argomentato nei paragrafi 2.1 e 2.2 può essere utilizzato per definire un insieme di indicatori di outcome che consenta di monitorare l'evoluzione dello stato di salute di un CS.

Le prime dimensioni di analisi da considerare, non solo per un CS ma anche per altre iniziative correlate con la Collaborative e Sharing Economy (CSE), sono quelle del livello di coesione sociale e del senso di comunità raggiunti nell'ambito di un CS o dell'ecosistema in cui si colloca il CS (Belk, 2010; Parigi et al., 2013; Rosen, 2011; Schor, 2016; Celata et al. 2017). Si può affermare che tali fattori coincidono con gli elementi Passion e Place del tetraedro di Konno.

E' importante però valutare anche l'impatto verso l'esterno, soprattutto nell'ottica del Big Purpose scelto dall'ecosistema considerato. Un possibile outcome da monitorare potrebbe essere quello dell'aumento del livello di salute o di qualità della vita della popolazione coinvolta nelle iniziative del CS (Woodcock et al., 2014). Un altro possibile esempio di outcome potrebbe essere quello dell'aumento del tasso occupazionale della popolazione a seguito delle iniziative che vedono coinvolto il CS

⁵ Seguendo la prospettiva del Ba, Konno suggerisce che i future centers, gli innovation centers ed i living labs, pur avendo micro-obiettivi distinti, dovrebbero collaborare tra loro veicolando l'innovazione sociale. I future centers sono posti che connettono imprese, istituzioni pubbliche, cittadini e istituti di ricerca e formazione, gli innovation centers sono posti dove la tecnologia proprietaria sviluppata nelle imprese ed organizzazioni private incontra le esigenze della società, i living labs sono posti dove si sperimentano le soluzioni individuate negli altri due Ba.

(Dillahunt e Malone, 2015; De Groen et al. 2017) o l'aumento del grado di tutela dei diritti dei lavoratori (Berger et al., 2017). Altri outcome riguardano anche l'impatto ambientale, ad esempio modificando le abitudini dei consumatori (Demailly e Novel, 2014; Frenken, 2017), l'abbassamento dei prezzi al consumo di beni e servizi, l'obiettivo di raggiungere forme di sviluppo socialmente inclusive (Frenken, 2017) o di rispondere ai bisogni legati all'accesso ai beni comuni delle comunità locali (Schor, 2016) o al diritto di riappropriarsi della città e dei servizi che questa può offrire (Wachsmuth e Weisler, 2018);

In generale le maggiori aree di impatto, afferenti all'elemento Purpose del tetraedro di Konno, per cui è possibile definire dei concreti sistemi di indicatori sono quelle che pertengono alla sfera sociale, a quella economica, a quella politica e a quella ambientale (Sanna 2018; Celata e Sanna 2019). Alcune possibili dimensioni di analisi collocabili in ognuna di queste quattro aree sono state definite da Sanna e Michelini (2021).

Per la *sfera sociale* le dimensioni di analisi possono essere il livello di coesione sociale (ovvero l'aumento del senso di appartenenza alla comunità), il rispetto dei diritti umani e civili, la valorizzazione del capitale sociale (la creazione e il rafforzamento delle reti di relazioni sociali che contraddistingue l'ecosistema considerato), l'aumento della inclusione sociale e dell'equità (livello di coinvolgimento nelle iniziative di categorie deboli (minori, anziani, persone con handicap etc.), l'aumento della qualità della vita, il miglioramento dell'accesso alle iniziative di formazione, l'aumento del livello di condivisione delle conoscenze, l'aumento delle opportunità di impiego, l'aumento della consapevolezza sociale, della dignità e dell'autostima della popolazione coinvolta, la riduzione del digital divide.

Per la *sfera ambientale* le dimensioni di analisi possono riguardare la diminuzione delle emissioni di gas a effetto serra (Greenhouse Gas Emissions), la riduzione del consumo di risorse (acqua, energia, terreno etc.), la riduzione della produzione di rifiuti, l'ottimizzazione dell'utilizzo di risorse comuni (spazi, veicoli, dispositivi etc.), l'aumento della consapevolezza ambientale, la produzione sostenibile di beni e servizi, l'aumento del livello di responsabilità sociale di impresa (per i gruppi di coworkers che si presentano con tale assetto).

Per la *sfera economica* alcune dimensioni di analisi potrebbero invece riguardare l'aumento dei ricavi o la diminuzione delle spese, la creazione di nuovi posti di lavoro, la crescita di alcuni settori economici, l'impatto positivo sull'economia locale (rivitalizzazione di aree urbane, crescita di piccole attività imprenditoriali locali), aumento delle entrate fiscali per le amministrazioni locali (ad es. per l'acquisizione di licenze o per la corrispondenza di tasse di iscrizione a registri locali).

Infine per la *sfera politica* le dimensioni di analisi potrebbero essere rappresentate dall'aggiornamento/miglioramento del quadro normativo locale sulle tasse e sul lavoro, dallo sviluppo di politiche ambientaliste, dall'empowerment politico dei cittadini ovvero dall'aumento del loro livello di partecipazione alle decisioni politiche, dall'aumento del livello di influenza virtuosa delle iniziative locali nei confronti dei comportamenti della popolazione, dall'aumento della partnership tra le istituzioni pubbliche locali e le NGO per trattare problematiche e criticità inerenti la promozione dello sviluppo sostenibile o la protezione della biodiversità.

L'Unione Europea ha lanciato il programma Next Generation EU (NGEU) per fornire una risposta energica alla nuova crisi economica legata alla pandemia. Tale programma prevede una serie di investimenti e di riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale. Sulla scia di tale piano l'Italia ha predisposto il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che elenca sei Missioni date da digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute. Tali missioni, con la loro declinazione sul territorio così come prevista dal PNRR, costituiscono certamente un riferimento nel predisporre la lista dei possibili Big Purpose opzionabili dalla comunità di un CS. Certamente per raggiungere gli obiettivi indicati nelle missioni del PNRR il sistema Italia dovrà combinare immaginazione, capacità progettuale e concretezza per consegnare alle prossime generazioni un Paese più moderno, all'interno di un'Europa più forte e solidale.

Per arrivare alla corretta definizione dei Big Purpose e del relativo sistema di indicatori aventi lo scopo di monitorarne il raggiungimento, occorre innanzitutto coinvolgere i referenti dei principali stakeholders che rappresentano l'ecosistema in cui si colloca il

CS. Successivamente si può ricorrere alla cosiddetta “Teoria del Cambiamento” (Grieco, 2015; Rogers, 2014) per definire i Big Purposes più realistici assieme alle strategie di intervento più idonee per raggiungerli. Tutto questo permette non solo di identificare gli indicatori da monitorare, ma anche di illustrare a tutti gli stakeholders coinvolti gli effetti delle iniziative portate avanti dal CS.

3. Studio di un CS locale

3.1. *Esiti dell'indagine di pre-intervento*

Si è scelto di analizzare un coworking space marchigiano predisponendo un apposito questionario online. Il questionario, la cui struttura è riportata in appendice A1, consta di 25 item suddivisi in cinque sezioni. La prima sezione raccoglie le variabili demografiche degli intervistati (età, sesso, maggiore titolo di studio acquisito, categoria professionale di appartenenza, settore economico dell'attività praticata dal coworker). La seconda sezione raccoglie le variabili comportamentali che intendono indagare sulle abitudini degli intervistati nell'ambito del coworking space (competenze digitali acquisite, dispositivi digitali regolarmente utilizzati nel coworking space, app maggiormente utilizzate per espletare le proprie attività lavorative nel coworking space, scelte motivazionali che hanno portato l'intervistato a scegliere di lavorare presso il coworking space, stile lavorativo dell'intervistato nell'ambito del coworking space). Le altre tre sezioni raccolgono invece gli item definiti per esplorare le tre dimensioni che stanno alla base del modello di ambiente di lavoro innovativo di Konno: *place*, *passion* e *purpose*. Le tre dimensioni sono tese ad analizzare il senso di appartenenza alla comunità del coworking space considerato seguendo il già citato modello di McMillian e Chavis (1986). Alcune domande riguardano quindi il senso di appartenenza al gruppo (*membership*), il senso di influenza (*influence*), il senso di integrazione (*integration*) - indagato questo valutando principalmente l'appropriatezza dei servizi di supporto erogati dal coworking space - ed il livello di connessione emotiva condivisa (*shared emotional connection*) che viene effettuata cercando di individuare un possibile obiettivo comune tra quelli indicati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Le domande concernenti il senso di influenza sono accompagnate da altre domande riguardanti il senso di professionalità percepita dai coworkers suggerito da Lappalainen (2021).

Il questionario sviluppato è completamente anonimo, ed i dati originali non sono stati conservati e sono stati consegnati al coworking space che ha accettato di sottoporsi allo studio. La form online è stata realizzata utilizzando la piattaforma Zoho Forms ed i dati sono stati analizzati attraverso l'uso della piattaforma Zoho Analytics. Per

diffondere il link del questionario si è scelto di realizzare il manifesto interattivo riportato in appendice A2, contenente un QR code con il link del questionario.

I dati anagrafici dei coworkers che hanno risposto al questionario sono riportati in figura 1. Complessivamente hanno risposto al questionario 11 persone.



Figura 1 – Dati anagrafici degli intervistati

Come nello studio condotto da Akhavan e Mariotti (2018), si nota che la maggior parte degli intervistati rientra nella categoria dei millenials (tra i 25 ed i 45 anni) ed è di sesso femminile. Il 72% degli intervistati dispone di un Diploma di Laurea Specialistica ed esercita un'attività da libero professionista. Il principale settore lavorativo degli intervistati, registrato attraverso i codici ATECO, è quello delle Costruzioni. Il profilo lavorativo della maggior parte degli intervistati sembra quindi rispettare quello individuato da Gandini (2015) nei suoi primi studi sui coworking space italiani.

Prima di approfondire le tre dimensioni del modello di Konno è interessante notare che le principali scelte motivazionali che hanno portato gli intervistati a frequentare il coworking space oggetto di studio rientrano tra quelle individuate da Kwiatkowski e Buczynski (2011). Il 45,5% degli intervistati è stato attratto dal *sensu di comunità* che si percepisce nel coworking space, un 18,2% degli intervistati dichiara la sua intenzione di cooperare con altri per creare valori condivisi (*collaborazione e apertura*), ed un altro 18,2% degli intervistati è interessato dalla possibilità di disporre

di ambienti lavorativi tranquilli e flessibili (*accessibilità e sostenibilità*). Complessivamente gli intervistati sono soddisfatti degli ambienti di lavoro messi a disposizione dal coworking space. Tutti gli intervistati preferiscono infatti lavorare presso le sue strutture, anche se il 63,6% di questi dichiara di dedicare più tempo alla famiglia che al lavoro.

Le competenze digitali dichiarate dagli intervistati sono complessivamente buone come indicato in figura 2 ed il 72,7% degli intervistati dichiara di utilizzare regolarmente per le proprie attività lavorative almeno lo smartphone ed il pc fisso.



Figura 2 – Competenze digitali degli intervistati

Il 54% degli intervistati è abituato inoltre ad utilizzare documentali condivisi come Google Workspace, Dropbox ed Evernote, calendari condivisi come Doodle e Sunrise Calendar e app social e/o di messaggistica come Linked In, Whatsapp e Messenger. Questo dato può tornare utile nel definire una possibile piattaforma tecnologica per supportare le attività collaborative dei coworkers e le relazioni con organizzazioni esterne.

Per quanto riguarda la dimensione del *Place* si nota che la maggior parte degli intervistati considera maggiormente importante il senso di appartenenza alla comunità rispetto alla qualità dei servizi che vengono messi a disposizione dal coworking space (figura 3).

A fronte di un 54% di intervistati che considera molto importante il senso di comunità si ha solo un 45,5% di intervistati che considera molto importante la qualità dei servizi fruiti. Se però l'81,8% degli intervistati si considera perfettamente integrato nella comunità del coworking space, solamente il 36,4% si ritiene completamente soddisfatto dalla qualità dei servizi. La maggior parte dei coworkers intervistati (27,3%) lamenta la mancanza di servizi di formazione/aggiornamento professionale e suggerisce anche la possibilità di organizzare iniziative ricreative per la gestione del tempo libero. Una discreta percentuale di intervistati chiede anche di migliorare la qualità degli ambienti condivisi. Il coworking space dovrebbe quindi comprendere come migliorare tali spazi per renderli maggiormente rispondenti ai bisogni degli utenti.

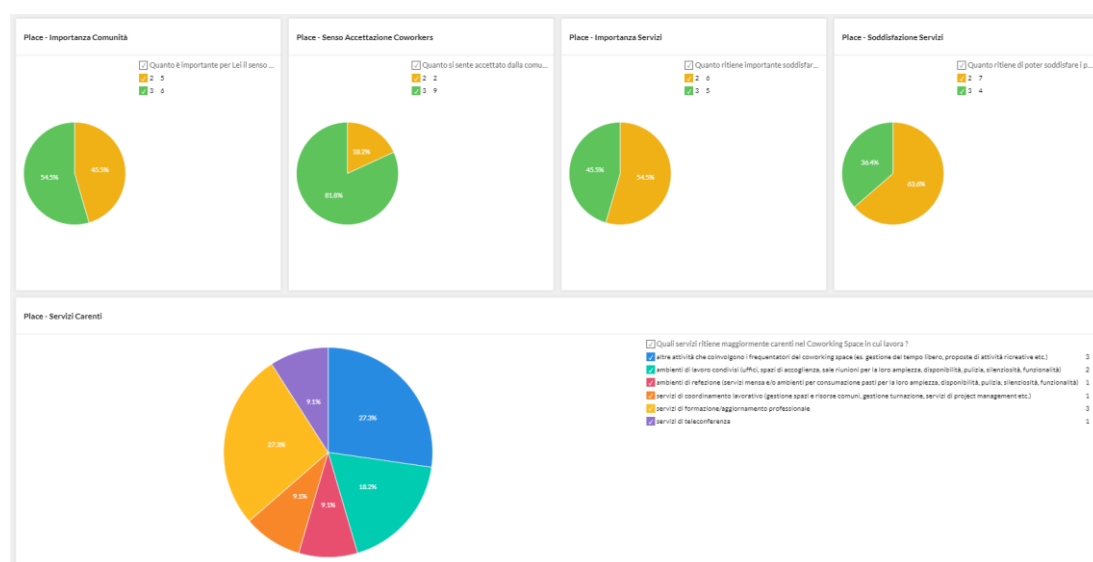


Figura 3 – Valutazione della dimensione “Place”

Riguardo alla dimensione della Passion (figura 4), si evidenzia quanto già riscontrato da Lappalainen (2021), e cioè che il 63,6% degli intervistati attribuisce un livello di importanza superiore al riconoscimento della propria professionalità rispetto alla propria capacità di influenzare le idee degli altri coworkers. La quasi totalità degli interessati ritiene di aver raggiunto un buon livello di riconoscimento delle proprie competenze professionali da parte dei colleghi di lavoro. E' importante però prendere in considerazione questo particolare aspetto della dimensione della passion per rendere

quanto più possibile innovativo l'ambiente del coworking space. In particolare si ribadisce la necessità di organizzare dei corsi di formazione/aggiornamento professionale destinati ai coworkers per rispondere alle loro necessità lavorative e per supportare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi da questi specificati.



Figura 4 – Valutazione della dimensione “Passion”

L'ambiente del coworking space analizzato sembra già disporre delle caratteristiche di base necessarie per lo sviluppo di progetti innovativi. Il 63,6% degli interessati dichiara infatti di esercitare adeguatamente la propria creatività e di avvertire il bisogno di stabilire relazioni lavorative esterne al coworking space. Sarebbe opportuno a tale riguardo valutare l'opportunità di stabilire delle proficue relazioni collaborative con i Digital Innovation Hub regionali.

Non va però trascurato il 18,2% degli intervistati che sostiene di non riuscire ad esercitare la propria creatività in ambito professionale a causa delle difficoltà riscontrate nel conciliare impegni familiari e professionali. Come suggerito da Cochis et al. (2020), per aumentare il senso di equilibrio percepito tra attività lavorativa e vita privata (work-life balance), si deve innanzitutto garantire la giusta flessibilità sia in termini temporali (flextime) che spaziali (flexplace). Da una parte quindi devono essere potenziati i servizi di segreteria del coworking space per gestire al meglio spazi

fisici e risorse comuni, dall'altra vanno messi a disposizione ambienti idonei per le teleconferenze, così come suggerito dal 9,1% degli intervistati.

Infine per quanto riguarda la dimensione del Purpose (figura 5) sono ancora troppo pochi (solo il 27,3% degli intervistati) a ritenere di fondamentale importanza la condivisione di un obiettivo comune anche se il 54,5% degli intervistati condivide la vision di incidere positivamente sul benessere della comunità locale. La condivisione di obiettivi comuni con stakeholder locali potrebbe favorire la nascita di progetti innovativi e la crescita di un ecosistema locale orientato all'innovazione.

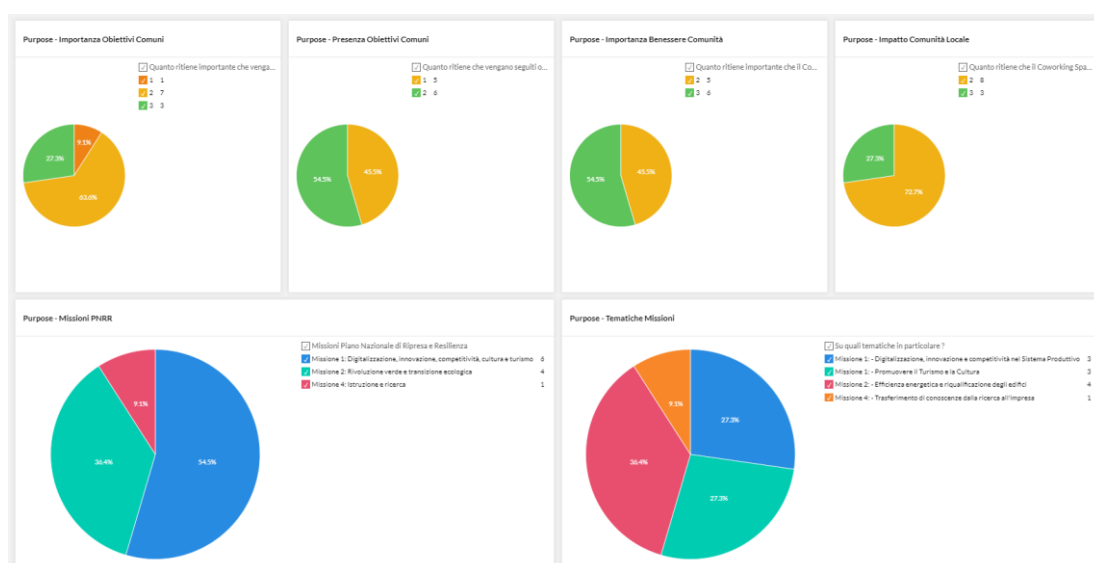


Figura 5 – Valutazione della dimensione “Purpose”

Prendendo come riferimento gli obiettivi delineati dal PNRR, il 54,5% degli intervistati ritiene maggiormente corrispondente alle proprie attività professionali la Missione 1 della digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo. Il 36,4% è invece maggiormente interessato alla Missione 2 riguardante la rivoluzione verde e la transizione ecologica.

Nell'ambito della Missione 1 il 27,3% degli intervistati vorrebbe condividere con altri stakeholder locali l'obiettivo della digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo, e un altro 27,3% quello della promozione del turismo e della cultura.

Nell'ambito della Missione 2, l'obiettivo del raggiungimento della efficienza energetica e della riqualificazione degli edifici.

Solamente il 9,1% degli intervistati si professa maggiormente interessato alla Missione 4 della istruzione e ricerca, in particolare all'obiettivo del trasferimento di conoscenza dalla ricerca all'impresa.

E' importante organizzare degli incontri coinvolgendo i referenti degli stakeholder locali per declinare gli obiettivi del PNRR scelti dal campione di coworkers.

3.2. Definizione delle linee di intervento dell'ecosistema

Dal quadro appena delineato emergono due differenti possibili linee di intervento.

La prima è una linea di intervento interna al coworking space, tesa a migliorare la qualità degli ambienti e dei servizi condivisi dai vari coworkers. Come indicatori di output degli interventi effettuati si potrebbero considerare il numero di corsi di formazione/aggiornamento attivati nell'ambito del coworking space e come indicatori di outcome la percentuale di coworkers che si iscrivono ai corsi ed il discostamento tra il livello di professionalità percepito raccolto con il questionario pre-intervento che è stato presentato nel paragrafo 3.1 e quello raccolto attraverso un questionario post-intervento strutturato come il precedente. Gli argomenti dei corsi andrebbero concordati con organizzazioni che si occupano di istruzione e di ricerca, come le università o gli istituti di ricerca regionali. Altri indicatori di output potrebbero essere dati dal numero di nuove sale di teleconferenza attivate o dal numero di nuovi servizi di segreteria attivati, associati agli indicatori di outcome dati dalla percentuale di coworkers che fruiscono di tali nuovi spazi e servizi messi a disposizione dal coworking space e dal discostamento tra il livello di soddisfazione dei servizi registrato con il questionario pre-intervento e quello raccolto con il questionario di post-intervento.

La seconda linea di intervento è maggiormente rivolta all'esterno del coworking space ed è tesa alla creazione od al rafforzamento dell'ecosistema in cui si colloca il coworking space, ovvero al consolidamento delle relazioni collaborative tra i coworkers e altre organizzazioni esterne al coworking space presenti sul territorio. Vanno innanzitutto individuati con l'aiuto di un DIH gli stakeholder da coinvolgere

per il raggiungimento degli obiettivi di outcome scelti dai coworkers. Successivamente vanno organizzati degli incontri aventi lo scopo di definire le attività che tutti gli stakeholder interessati devono portare avanti.

Nell'ambito di tali incontri si suggerisce di adottare la metodologia della Theory of Change (ToC) (Grieco, 2015; Rogers, 2014) per definire i dettagli delle attività di progetto che impattano sul benessere della comunità locale, condivisi con gli altri stakeholders che compongono l'ecosistema in cui si colloca il coworking space. La ToC può servire non solo a stabilire gli outcome e gli output delle attività di progetto, ma serve anche per valutare i rischi di progetto e le contromisure da adottare per scongiurarli o ridurre gli effetti. La ToC è anche un ottimo modo per definire un cruscotto di indicatori di outcome e di output per tenere costantemente monitorato l'andamento dei differenti progetti avviati nell'ambito dell'ecosistema.

Il punto di partenza della ToC è la definizione degli obiettivi di outcome, in maniera condivisa e partecipata tra i differenti stakeholder, selezionando dei sotto-obiettivi di quelli scelti dai coworkers tra quelli generici del PNRR, che siano ben delineati e conseguibili in un determinato lasso di tempo. Gli obiettivi di outcome rientrano nelle categorie generali suggerite da Sanna e Michelini (2021) e riportate nel paragrafo 2.3, inerenti la sfera sociale, quella economica, quella politica e quella ambientale.

La seconda fase della ToC è quella della cosiddetta analisi *if-then*, ovvero partendo dagli obiettivi di outcome selezionati, si cerca di capire quali siano le condizioni necessarie per il relativo raggiungimento definendo le cosiddette *strategie di cambiamento*, ovvero i cambiamenti organizzativi interni dei vari stakeholders coinvolti e delle relazioni collaborative che si devono stabilire tra questi per raggiungerli. Da qui si iniziano a delineare le attività che devono essere effettuate dai vari stakeholder, a cominciare dai coworkers, assieme ai relativi output.

La terza fase è la valutazione dei rischi di progetto. Questi possono essere *verticali*, ovvero afferenti ad un determinato obiettivo di outcome, o *orizzontali*, ovvero afferenti a tutti gli obiettivi di outcome delineati. I rischi possono concernere la mancanza di risorse (es. finanziarie o infrastrutturali) o di competenze adeguate (es. skills o competenze professionali richieste), criticità di tipo organizzativo o procedurale (es. la mancanza di adeguate linee guida), criticità di tipo politico-normativo (es. la mancanza di politiche adeguate di supporto alle attività da effettuare

o la carenza di normative in grado di supportarle). Una volta individuati i rischi vanno definite delle contromisure in grado di eliminarli o di ridurne in parte gli effetti negativi che possono avere sull'esito del progetto.

La fase finale della ToC è la predisposizione di un cruscotto di indicatori di outcome e di output per il monitoraggio dei vari progetti che sono stati avviati nell'ambito dell'ecosistema.

3.3. Sistema informativo di supporto alle attività del CS

La metodologia della ToC suggerisce di prendere in considerazione determinati *fattori abilitanti* il cambiamento (enablers), per conseguire gli obiettivi di outcome desiderati. Tra questi vi sono non solo i cambiamenti organizzativi, le risorse umane da allocare per il management di progetto e le risorse umane da allocare per il raggiungimento degli obiettivi, ma anche la presenza di un sistema informativo adeguato.

Non si deve commettere l'errore di partire da una soluzione informatica per poi adattarla forzatamente al contesto su cui la si vuole utilizzare. Va studiato il sistema informativo partendo dalla rappresentazione di tutti gli stakeholders che costituiscono l'ecosistema oggetto di studio, assieme a quella delle loro esigenze. Tutto questo ha lo scopo di definire un sistema informativo *human centered*, che sia cioè di reale supporto alle attività di tutti gli stakeholder coinvolti, senza appesantire eccessivamente i relativi processi, ma aumentandone l'efficacia e l'efficienza attraverso la loro digitalizzazione. Per i coworkers che hanno partecipato all'indagine preliminare, viste le loro competenze informatiche, i dispositivi digitali e le app da questi principalmente utilizzati nell'ambito delle loro attività lavorative, un ottimo strumento che si presenta strutturato essenzialmente come un social, ma che permette di gestire un progetto definito attraverso la ToC è costituito da Trello.

Trello è un software gestionale gratuito, visivo e facile da utilizzare in stile Kanban (Anderson, 2010) che si può utilizzare da pc o da smartphone. Un esempio di interfaccia da utilizzare per la ToC è rappresentato in figura 6.

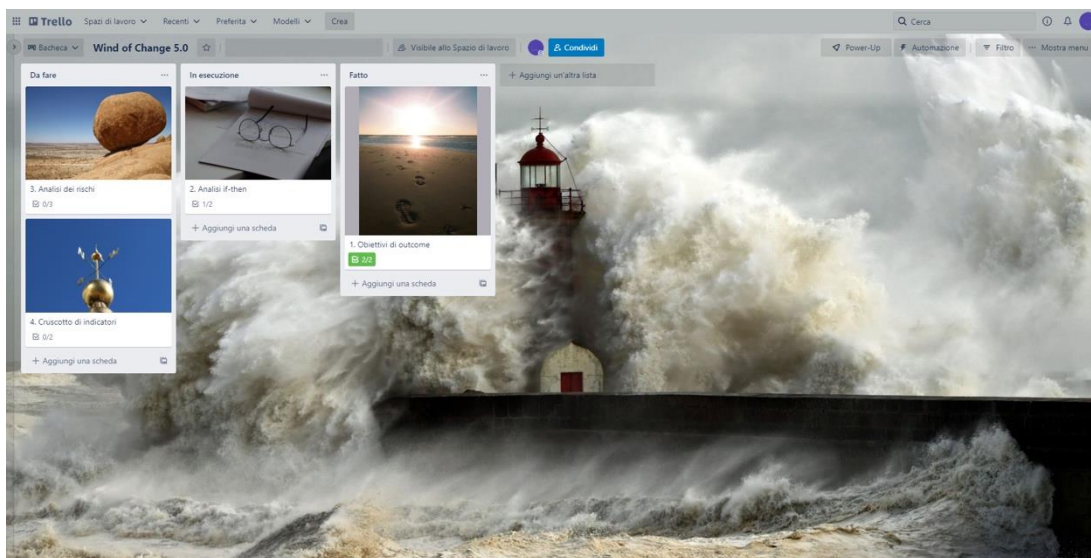


Figura 6 – Configurazione della bacheca di Trello per applicare la ToC

Seguendo il paradigma Kanban, Trello permette di suddividere le varie fasi della ToC in tre principali liste di attività. La prima lista riguarda le attività ancora da iniziare, la seconda raggruppa quelle iniziate ma non ancora portate a compimento, la terza rappresenta le attività portate a termine dagli stakeholders. All'interno di ogni lista è possibile suddividere le attività in raggruppamenti o fasi (chiamate "schede" in Trello). Come si vede nella figura 6 le attività della ToC sono state suddivise in quattro raggruppamenti che corrispondono alle quattro fasi della ToC descritti nel paragrafo 3.2 (in sequenza: 1.Obiettivi di outcome, 2.Analisi if-then, 3.Analisi dei rischi, 4.Cruscotto di indicatori). E' possibile assegnare una checklist di attività a ognuno di questi raggruppamenti attraverso una semplice interfaccia raffigurata in figura 7.

E' possibile assegnare ogni attività ad un determinato stakeholder, definendone anche la data di inizio e la presunta data di fine come si farebbe all'interno di un Gantt. E' anche possibile inserire dei deliverables, ovvero della documentazione prodotta alla fine di ogni attività.

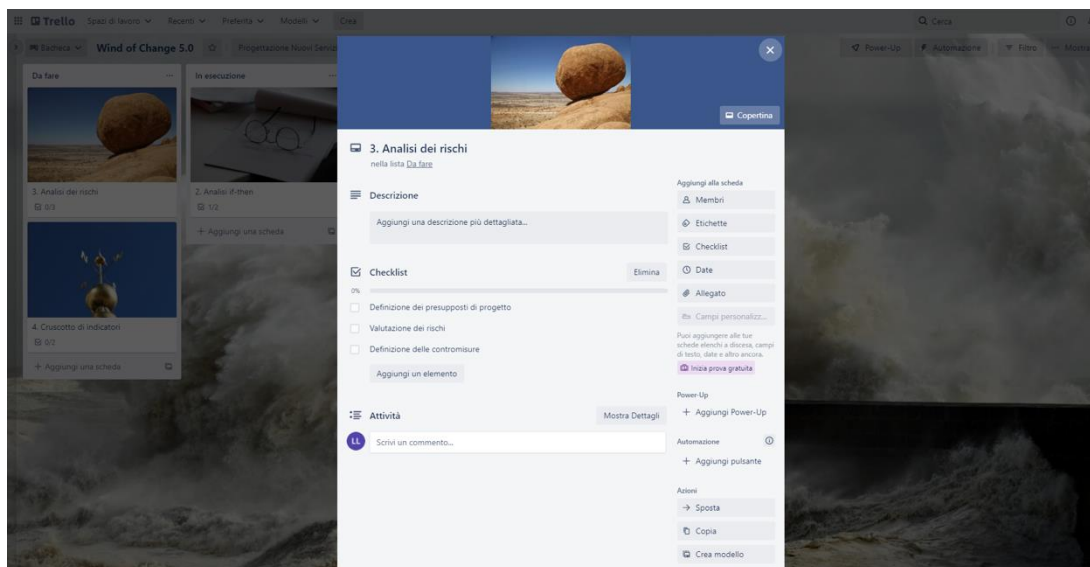


Figura 6 – Configurazione della bacheca di Trello per applicare la ToC

Spuntando le attività completate si può avere un'idea dello stato di avanzamento del progetto. Ad esempio, come si vede in figura 6, l'indicatore di avanzamento della fase 1.Obiettivi di outcome viene visualizzata in verde essendo state completate le due attività previste per questa fase progettuale (definizione degli stakeholders, definizione degli obiettivi di outcome), mentre per la fase 2.Analisi if-then è stata completata solamente una delle due attività previste (sono state delineate le strategie di cambiamento ma non sono state ancora definite le relative attività ed i relativi output con il metodo if-then). Le attività della fase 3.Analisi dei rischi (definizione dei presupposti di progetto, valutazione dei rischi e definizione delle contromisure) e della fase 4.Cruscotto di indicatori (contenente tutti gli indicatori di outcome e di output che gli stakeholders devono valorizzare alla fine delle loro attività) sono tutte ancora da iniziare.

Ogni scheda può essere spostata su una lista differente se cambia il suo stato con un semplice drag and drop (esattamente come avviene nel metodo Kanban – in giapponese: “carta segnale” – elaborato dalla Toyota). Ad esempio nella figura 6 si vede come la fase 2.Analisi if-then sia stata spostata dalla lista “Da fare” alla lista “In esecuzione” essendo stata completata una delle sue due attività, mentre la fase 1.Obiettivi di outcome è stata spostata dalla lista “In esecuzione” alla lista “Fatto” essendo state completate tutte le sue attività.

La bacheca di Trello può essere arricchita utilizzando ulteriori “power up” che consentono agli utenti di inserire altre tipologie di annotazioni nello schema di progetto. In questo modo diventa possibile, seguendo una metodologia molto simile allo storytelling, documentare l’esito delle attività dei coworkers e la nuova conoscenza prodotta nell’ambito del coworking space.

Conclusioni

Dopo aver approfondito in letteratura tutte le metodologie atte a migliorare l'ambiente di un coworking space per renderlo maggiormente innovativo e competitivo nel mercato dei beni e dei servizi, è stato elaborato un questionario atto a rilevarne lo "stato di salute".

Questa sorta di indagine preliminare è stata condotta all'interno di un coworking space marchigiano, permettendo di evidenziare le criticità su cui intervenire con una serie di linee di intervento.

Seguendo il paradigma del tetraedro di Konno, sono state valutate le tre principali dimensioni del modello di coworking space che sono il *place*, ovvero la qualità dell'ambiente in cui operano i coworkers, la *passion*, ovvero lo spirito e la motivazione che animano ogni singolo coworker, ed il *purpose*, ovvero la presenza di obiettivi comuni che deve guidare le attività dei coworkers.

Migliorare l'ambiente e la formazione dei coworkers è un aspetto sicuramente molto importante ma non del tutto sufficiente per spingerli a diventare *innovatori*, proponendo prodotti e servizi che abbiano successo sul mercato.

Si sottolinea ancora una volta l'importanza di arrivare alla definizione di obiettivi comuni che abbiano un impatto positivo sul benessere della comunità locale in cui opera il coworking space. Come emerso dal sondaggio, sono gli stessi coworkers a condividere la vision di riuscire a migliorare l'ambiente ed il benessere della comunità presente nel tessuto sociale in cui operano.

E' altrettanto importante che tali obiettivi siano condivisi tra tutti gli stakeholder che compongono l'ecosistema in cui opera il coworking space, seguendo i valori dell'apertura, della sostenibilità e dell'inclusività su cui si basano il PNRR ed il nuovo modello della cosiddetta Società 5.0.

Il lavoro presentato in questa tesi è ancora ad uno stadio preliminare, anche se si è cercato di definire un percorso, una metodologia da seguire per instaurare una sorta di ciclo di miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro di un coworking space. La metodologia descritta andrebbe infatti applicata regolarmente, almeno a cadenza annuale, per permettere al coworking space di continuare a produrre servizi e prodotti

innovativi rimanendo un punto di riferimento per la comunità locale in cui opera. E' stato anche proposto un possibile sistema informativo di facile utilizzo per i coworkers che consente di monitorare lo stato di avanzamento dei loro progetti documentando i risultati raggiunti, lasciando pertanto un segno della conoscenza prodotta dal coworking space nel corso degli anni.

Ringraziamenti

Non sono mai stata una persona che si tira indietro di fronte alle sfide, questo mio lavoro finale ne è l'esempio.

È stato un percorso entusiasmante, ricco di soddisfazioni, in cui sono cresciuta molto, non solo come studentessa e futura professionista, ma anche come persona: considerando il difficile periodo pandemico che ha accompagnato questa parte della mia carriera, ho dimostrato di sapermi mettere in gioco anche nelle situazioni più inusuali e decisamente nuove per tutti, dando sempre il meglio di me stessa.

La mia forza è stata nel fatto di vedere gli ostacoli come delle nuove opportunità per imparare e crescere, anziché come motivi di disagio.

Sono fiera di ciò che ho fatto e felice che in questa prima parte del mio percorso accademico, nel momento in cui i tempi lo hanno concesso, ho avuto modo di conoscere molte persone, di fare molte esperienze e viaggi che hanno decisamente ampliato le mie vedute ed il mio bagaglio culturale, come quello negli Stati Uniti, in cui ho partecipato proattivamente ad una simulazione diplomatica.

Ci tengo a ringraziare, prima di tutti, la mia famiglia, per avermi dato l'opportunità di studiare e non avermi fatto mancare mai il supporto. Grazie per ogni singola cosa che avete fatto per me e per avermi aiutata ogni volta in cui io ne abbia avuto bisogno. Subito dopo, il Prof. Massimo Tamberi per avermi non solo seguita con grande attenzione e personalità durante la stesura della mia tesi, ma anche per avermi trasmesso entusiasmo verso la materia insegnata.

Vorrei esprimere la mia gratitudine verso i responsabili dei coworking spaces e i lavoratori al loro interno che hanno dato la loro disponibilità a fornire i dati necessari per svolgere la mia ricerca.

Proprio tra i banchi dell'università, ho avuto l'opportunità di conoscere i miei amici più cari, Giulia in particolare.

Grazie per aver sclerato con me sui libri ed in call su Teams, quando non era possibile vederci per via delle restrizioni dovute alla pandemia, per aver condiviso momenti di gioia e dolore, non solo relativi agli esami.

In questo tempo sei diventata un'amica fidata, la mia partner in crime.

Provo immensa gioia per la fine di questo bel capitolo della mia carriera, godendomi questo momento impaziente di affrontare nuove sfide ed intraprendere un nuovo percorso, che spero mi arricchisca allo stesso modo e mi dia la possibilità di aprirmi le porte verso una carriera lavorativa futura ricca di soddisfazioni.

Bibliografia

Akhavan M. and Mariotti I., “The effects of coworking spaces on local communities in the Italian context”, *Territorio*, vol. 87, n.8, 2018

Allegri G. and Ciccarelli R., “The Fifth State: Why self-employment is our future. Precarious, autonomous workers, free-lancers for a new society”, Milano, Ponte alle Grazie, 2013.

Anderson D., “Kanban: Successful Evolutionary Change”, Blue Hole Press, 2010.

Andreeva T. and A. Kianto, “Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis”, *Journal of Knowledge Management*, vol.15, n.6, 2011.

Belk R., “Sharing”, *Journal of Consumer Research*, vol.36, n.5, 2010.

Benkler Y., “Coase’s penguin, or Linux and The Nature of the Firm”, *Yale Law Journal*, vol.112, n.3, 2002.

Benkler Y., “The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom”, New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

Benkler Y., “Peer Production, the commons and the future of the firm”, *Strategic Organization*, vol.15, n.2, 2017.

Berbegal-Mirabent J., “What Do We Know about Co-Working Spaces ? Trends and Challenges Ahead.”, *Sustainability*, n.13, 2021.

Berg J., Furrer M., Harmon E., Rani U. and Six-Silberman M., “Digital Labour Platforms and the Future of Work. Towards Decent Work in the Online World”, International labour office, Geneva, 2018.

Berger t., Chen C. and Frey C.B., “Drivers of Disruption ? Estimating the Uber Effect”, available at <https://ideas.repec.org/a/eee/eecrev/v110y2018icp197-210.html> (accessed February 2022), 2017.

Blagoev B., Costas J. and Karreman D., “We are all herd animals: Community and organizationality in coworking spaces”, *Organization*, n.26, 2019.

Bonanomi A. and Rosina A., “Employment status and well-being: A longitudinal study on young Italian people”, *Social Indicators Research*, 2020.

Bontis N. and Bart C.K., “Guest editorial”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.10, n.1, 2009

Boschma R., Editorial: “Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges”, *Regional Studies*, vol. 39, n.1, 2005.

Bouncken R.B. and Reuschl A.J., “Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship”, *Rev. Manag. Sci.*, n.12, 2018.

Brennan N. and Connel B., “Intellectual capital: current issues and policy implications”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.1, n.3, 2000.

Bushra M.R., Dahiyat S.E., Bontis N. and Al-dalahmeh M.A., “Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.18, n.2, 2017.

Capdevila I., “Coworkers, Makers and Fabbers: Global, Local and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona”, Canada: HEC Montreal, 2014.

Celata F., Hendrickson C.Y. and Sanna V.S., “The sharing economy as community marketplace ? Trust, reciprocity and belonging in peer-to-peer accommodation platforms”, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 10, n.2, 2017.

CGIL Marche, “Lavoro: boom di contratti a termine. Marche, ripresa povera e precaria”, available at <https://www.marche.cgil.it/lavoro-boom-di-contratti-a-termine-marche-ripresa-povera-e-precaria/> (accessed February 2022), 2022.

Cherry M.A., “Beyond misclassification: The digital transformation of work”, *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol.37, n.3, 2016.

Chesbrough H., “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, HBS Press, Boston, MA, 2003.

Cochis C., Mattarelli E., Bertolotti F., Scapolan A.C., Montanari F., Ungureanu P., “How Perceptions of Work-Life Balance and Technology Use Impact upon Creativity in Collaborative Spaces”, *Digital Transformation and Human Behavior*, 2020.

Collier R.B., Dubal V.B., and Carter C., “Labour Platforms and Gig Work: The Failure to Regulate”, Research Paper No.251, Legal Studies Research Paper Series, IRLE, University of California, CA, 2017.

Cuganesan S., “Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.6, n.3, 2005.

Curado C., “Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n.3, 2008.

Curley S. and Salmenlin B., “Open Innovation 2.0, the New Mode of Digital Innovation for Prosperity and Sustainability”, Springer, 2018.

De Groen W.P., Kilhoffer Z., Lenaerts K. and Salez N., “The Impact of the Platform Economy on Job Creation”, In *Regulating the Platform Economy: How to Protect Workers While Promoting Innovation*, vol.52, n.6, 2017.

De Stefano V., “The Rise of the Just in Time Workforce: On-demand Work, Crowdwork and Labour Protection in the Gig-economy”, Conditions of Work and Employment Series n.71, International Labour Organisation, Geneva, 2016.

Demailly D. and Novel A.S., “The sharing economy: make it sustainable”, Study No. 03/14, Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), Paris, France, 2014.

Dillahunt T. and Malone A., “The Promise of Sharing Economy among Disadvantaged Communities”, Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, 2015.

Duodu B. and Rowlinson S., “Intellectual capital for exploratory and exploitative innovation: exploring linear and quadratic effects in construction contractor firms”, Journal of Intellectual Capital, vol.20, n.3, 2019.

Durante G. and Turvani M., “Coworking, the sharing economy, and the city: Which role for the coworking entrepreneur ?”, Urban Sci., n.2, 2018.

Edvinsson L. and Malone M., “Realising your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower”, Harper Collins, New York, 1997.

Ertz M., Durif F. and Arcand M., “A conceptual perspective on collaborative consumption”, in AMS Review, vol. 9, n. 1, 2019.

Eurofund, “New Forms of Employment”, Publication Office of the European Union, Luxembourg, 2015.

Fisher D., “Uber says drivers oppose lawsuit that would make them employees”, Forbes, available at: <http://www.forbes.com/sites/danielfisher/2015/07/09/uber-says-its-drivers-want-no-part-of-lawsuit-to-make-them-employees/#1e45d4b1387d> (accessed February 2022), 2015.

Frenken K., “Political economies and environmental futures for the sharing economy”, Phil. Trans. R. Soc. A Mathematical Physical and Engineering Sciences, vol.375, 2017.

Fukuda K., “Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0”, International Journal of Production Economics, vol.220, 2020.

Fullerton K., “Calvinism and capitalism”, Harvard Theological Review, vol.21, n.3, 1928.

Gandini A., “The rise of coworking spaces: A literature review”, Ephemera: Theory and Politics in Organization, vol. 15, n.1, 2015.

Garben S., “Protecting workers in the Online Platform Economy: An overview of regulatory and policy developments in the E.U.”, European Agency for Safety and Health at Work, available at <https://osha.europa.eu/en/publications/protecting->

[workers-online-platform-economy-overview-regulatory-and-policy-developments](#)
(accessed February 2022), 2017.

Garrett L.E., Spreitzer G.M. and Bacevice P.A., “Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in Coworking spaces”, *Organization Studies*, vol. 38, n.6, 2017

Granovetter M.S., “The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, vol.78, n.6, 1973.

Grieco C., “Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?”, Heidelberg: Springer, 2015.

Hamari J., Sjöklint M. and Ukkonen A., “The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption”, in *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67, n. 9, 2016.

INAPP, “Contrattazione collettiva e premi di produttività”, power point presentation by Bergamante F. and Marocco M., Rome, 2019.

Inkinen H., “Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, n.2, 2016.

Isaevoli G., Micheline L., Grieco C. and Principato L., “Mapping the sharing economy: a two-sided markets perspective”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol.38, n.106, 2018.

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), Enterprises economic indicators, available at <http://dati.istat.it> (accessed February 2022), 2022.

Italian Coworking, “Italian coworking survey”, available at <https://www.italiancoworking.it/italian-coworking-survey-2018> (accessed February 2022), 2018.

Italian Coworking, “Italian coworking survey”, available at <https://www.italiancoworking.it/italian-coworking-survey-2020> (accessed February 2022), 2020.

Jakonen M., Kivinen N., Salovaara P. and Hirkman P., “Towards an economy of encounters ? A critical study of affectual assemblages in Coworking”, *Scandinavian Journal of Management*, vol.33, n.4, 2017.

Jamal A.C., “Coworking spaces in mid-sized cities: A partner in downtown economic development”, *Environ. Plan. A Econ. Space*, 2018.

Jones A.M., “The Fifth Age of Work: How Companies Can Redesign Work to Become More Innovative in a Cloud Economy”, Portland, OR: Night Owls Press, 2013.

Jones D., Sundsted T. and Bacigalupo T., "I'm Outta Here ! How Coworking is Making the Office Obsolete", Austin, TX: Not an MBA Press, 2009.

Kojo I. and Nenonen S., "Evolution of co-working places: Drivers and possibilities", *Intelligent Buildings International*, vol.9, n.3, 2017.

Konno N., "Purpose Engineering", Diamond Publishing, Tokio, 2013.

Konno N., "An introduction to purpose engineering: an essay on practical wisdom and innovation", *Kindai Management Review*, Osaka, vol. 2, 2014.

Konno N. and Nonaka I., "Drawing a Big Picture (Methodology of Conceptual Imagination)", Nikkei BP Press, Tokyo, 2018.

Konno N. and Schillaci C.E., "Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory", *Journal of Intellectual Capital*, vol.22, n.3, 2021.

Kwiatkowski A. and Buczynski B., "Coworking: How freelancers escape the coffee shop office", Fort Collins, Colorado, US: Cohere Coworking, 2011.

Lappalainen S., "Future of Work. Sense of Community in Coworking", Master's Thesis, Department of Management and Organisation, Hankel School of Economics, Helsinki, Finland, 2021.

Laursen K. and Salter A., "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol.27, n.2, 2006.

Lazzarato M., "Immaterial labor", In Virno P. and Hardy M. (Eds.) *Radical Thought in Italy: A Potential Politics*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1996.

Lessig L., "The Future of Ideas: The Fate of the Commons in a Connected World", New York, NY: Vintage, 2002.

Lessig L., "The creative commons", *Florida Law Review*, vol.55, n.3, 2003.

Mack E. and Mayer H., "The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems", *Urban Stud.*, n.53, 2015.

Mariotti I., Pacchi C. and Di Vita S., "Coworking Spaces in Milan: Location patterns and urban effects", *Journal of Urban Technology*, vol.24, n. 3, 2017.

McElroy M.W., "Social innovation capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol.3, n.1, 2002.

McMillan D.W. and Chavis D.M., "Sense of community: A definition and theory", *Journal of Community Psychology*, vol.14, n.1, 1986.

Merkel J., "Coworking in the city", *Ephemera*, vol.15, n.2, 2015

Mulgan G., “The process of social innovation”, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol.1, n.2, 2006.

Moriset B., “Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces”, available at <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075> (accessed February 2022), 2013.

Nicotra M., Romano M., Del Giudice M. and Schillaci C.E., “The causal relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: a measurement framework”, *The Journal of Thecnology Transfer*, vol.43, n.3, 2018.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), “Country statistical profile. Italy”, no. 3, OECD, Paris, 2019.

Ostrom E., “Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action”, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Pacchi C., “Sharing Economy: Makerspaces, co-working spaces, hybrid workplaces and new social practices”, In Armondi S. and Di Vita S. (Eds.), Milan, London, 2018.

Parigi P., State B., Dakkhalah D., Corten R. and Cook K., “A community of strangers: the dis-embedding of social ties”, *PLoS One*, n.8, 2013.

Parrino L., “Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange”, *Knowledge Management Research and Practice*, vol.13, n.3, 2015.

Petty R. and Guthrie J., “Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.1, n.2, 2000.

Pol E. and Ville S., “Social innovation: buzz word or enduring term?”, *The Journal of Socio-Economics*, vol.38, n.6, 2009.

Polanyi M., “Tacit Dimension”, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1966.

Ranchorda S., “Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy”, Research paper series, n.06/2015, Tilburg Law School Legal Studies, Tillburg, Netherlands, 2015.

Rifkin J., “The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism”, New York, NY: Palgrave Macmillan, 2014.

Rogers P., “Theory of Change: Methodological Briefs - Impact Evaluation No.2”, available at <https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html> (accessed February 2022), 2014.

Rosen D., Lafontaine P.R. and Hendrickson B., “CouchSurfing: belonging and trust in a globally cooperative online social network”, *New Media and Society*, n.13, 2011.

Sanna V.S. and Michelini L., “Mapping the Impact: Assessment Methodologies and Policy Implications of the Collaborative and Sharing Economy”, In *Becoming a Platform in Europe - On the Governance of the Collaborative Economy*, Teli M. and Bassetti C. (Eds.), 2021.

Schor J., “Debating the sharing economy”, *Journal of Self-Governance and Management Economics*, n.4, 2016.

Senato della Repubblica, “Una via italiana a Industria 4.0 che guardi ai modelli europei più virtuosi”, Roma, 13 marzo 2017, available at https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/005/101/Memorie_CGIL-CISL-UIL.pdf (accessed February 2022), 2017.

Shih K., Chang C. and Lin B., “Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.11, n.1, 2010.

Soto-Acosta P., Del Giudice M. and Scuotto V., “Emerging issues on business innovation ecosystems: the role of information and communication technologies (ICTs) for knowledge management (KM) and innovation within and among enterprises”, *Baltic Journal of Management*, vol.13, n.3, 2018.

Spinuzzi C., “Working alone together: Coworking spaces in the global south: Local articulations and imaginaries”, *Journal of Urban Technology*, vol.27, n.1, 2012.

Spinuzzi C., Bodrozic Z., Scaratti G. and Ivaldi S., “Coworking is about community: But what is community in Coworking ?”, *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 32, n.2, 2019.

Srnicek N., “Platform Capitalism”, Polity press. Oxford, UK, 2016.

Stanford J., “The resurgence of gig work: Historical and theoretical perspectives”, *The Economic and Labour Relations Review*, vol 28, n.3, 2017.

Todoli-Signes A., “The gig-economy: Employee, self-employed or the need for a special employment regulation?” *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 23, n.2, 2017a.

Todoli-Signes A., “The end of the subordinate worker? Collaborative economy, on-demand economy, gig-economy and the crowdworkers’ need for protection”, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol.33, n.2, 2017b.

Triandis H.C., “Individualism-collectivism and personality”, *Journal of Personality*, vol.69, n.6, 2001.

Usai A., Orlando B., Mazzoleni A., “Happiness as a driver of entrepreneurial initiative and innovation capital”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.21, n.6, 2020.

Valenduc G. and Vendramin P., “Work in the Digital Economy: Sorting the Old From the New”, Working Paper Series, n.2016.03, European Trade Union Institute, Brussels, Belgium, 2016.

Vandaele K., “Will Trade Unions Survive in the Platform Economy? Emerging Patterns of Platform Workers’ Collective Voice and Representation in Europe”, Working Paper Series n. 2018.05, European Trade Union Institute, Brussels, Belgium, 2018.

Wachsmuth D. and Weisler A., “Airbnb and the rent gap: Gentrification through the sharing economy”, *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol.50, n. 6, 2018.

Waters-Lynch J., “A theory of Coworking: Entrepreneurial communities, immaterial commons and working futures”, PhD Thesis, RMIT University, Australia, 2018

Waters-Lynch J. and Potts J., “The social economy of coworking spaces: A focal point model of coordination”, *Rev. Soc. Econ.*, n.75, 2017.

Woodcock J., Tainio M., Cheshire J., O’Brien O. and Goodman A., “Health effects of the London bicycle sharing system: health impact modelling study”, *BMJ*, n.348, 2014.

Wu A., “Assessing intellectual capital”, *Accounting Research Monthly*, vol.204, 2002.

A1 – Struttura del questionario di pre-intervento

INDICE

Struttura del questionario

INTRODUZIONE

PROFILAZIONE - Variabili demografiche

PROFILAZIONE - Variabili comportamentali

TEMA A – Percezione del Place

TEMA B – Percezione della Passion

TEAM C – Percezione del Purpose

CONCLUSIONE

QUESTIONARIO

01. INTRODUZIONE

OBIETTIVO: *spiegare a cosa serve il questionario e la modalità di raccolta dati.*

Wind of Change 5.0

Come possiamo migliorare il clima organizzativo e le capacità innovative del Coworking Space dove Lei lavora ?

Ci aiuti ad affrontare questa sfida partecipando ad una breve attività di ricerca. Candidarsi è molto semplice, Le basterà rispondere alle domande di questo questionario. Le porterà via non più di una decina di minuti !

I dati raccolti, saranno usati solo ed esclusivamente internamente, anche per selezionare i partecipanti che invieranno la loro disponibilità a partecipare ad una successiva intervista diretta.

Grazie per la Sua disponibilità!

02. PROFILAZIONE - Variabili demografiche

OBIETTIVO: *identificare l'aderenza ai parametri demografici stabiliti.*

1. Quanti anni ha ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- meno di 24 anni
- 25–35 anni
- 36–45 anni
- 46–50 anni
- più di 51 anni

2. Lei è ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- maschio
- femmina

3. Qual è il Suo maggiore titolo di studio ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- Licenza elementare
- Licenza media
- Titolo o Diploma di istruzione secondaria superiore
- Diploma di Laurea di primo livello
- Diploma di Laurea specialistica
- Master universitario di primo livello
- Master universitario di secondo livello
- Titolo di dottore di ricerca

4. Come definisce la Sua categoria professionale ?

Con casella di testo singola. Obbligatoria.

- Lavoratore autonomo specializzato
- Dipendente
- Stagista/apprendista
- Studente
- Altro (specificare)

5. In quale settore economico si può collocare la Sua attività ?

Con casella di testo singola. Obbligatoria.

- Elenco codici ATECO

03. PROFILAZIONE - Variabili comportamentali

OBIETTIVO: *identificare le abitudini nell'ambito dei servizi del Coworking Space.*

6. Come valuta le Sue competenze digitali in generale ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- scarse
- sufficienti
- buone
- ottime

7. Quali tra questi dispositivi Lei utilizza regolarmente nel Coworking Space ?

Scelta multipla, più di una risposta possibile.

- smartphone
- tablet
- pc computer (fisso o portatile)
- smart tv
- smartwatch
- assistente vocale
- non utilizzo alcun dispositivo digitale fisso o portatile

8. Quali sono le app per la produttività che Lei utilizza maggiormente nel Coworking Space ?

Scelta multipla, più di una risposta possibile. Obbligatoria.

- documentali condivisi (es.: Google Workspace, Dropbox, Evernote etc.)
- calendari condivisi (es.: Doodle, Sunrise Calendar etc.)
- social e/o messaggistica (es.: Linked In, WhatsApp, Hootsuite, Messenger, Slack etc.)
- project management (es.: Asana, Podio, Trello etc.)
- gestione workflow (es. IFTTT, Zoho Flows, Zapier etc.)
- sistemi di reportistica e/o analisi statistica (es.: Qlik Sense, Zoho Analytics etc.)
- piattaforme digitali per la ricerca di richieste di attività lavorative (es.: siti di recruiting come Monster.it o InfoJobs.it o piattaforme di gig-working per lo

svolgimento di servizi di segreteria, di traduzione, di formazione, di programmazione informatica, di riconoscimento di immagini etc.)

- Non utilizzo alcun applicativo per la produttività

9. In quale tra queste affermazioni Lei si ritrova di più?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- Ho scelto di esercitare la mia attività presso un Coworking Space perché cerco un ambiente di lavoro alternativo a quello domestico, dove poter trovare la giusta tranquillità e concentrazione, e che permetta di organizzare il mio lavoro in maniera flessibile
- Ho scelto di lavorare presso un Coworking Space perché mi piace il senso di comunità e di accoglienza che vi si respira
- Ho scelto di svolgere una seconda attività presso un Coworking Space per avere un'altra fonte di reddito
- Ho scelto di esercitare la mia attività presso un Coworking Space per avviare la mia impresa contenendo i costi di investimento iniziali
- Ho scelto di lavorare presso un Coworking Space per i servizi di formazione e di aggiornamento professionale che mette a disposizione
- Ho scelto di lavorare presso un Coworking Space perché lo considero un ottimo ambiente di lavoro in cui far crescere la mia attività e trovare nuovi clienti e/o collaboratori
- Ho scelto di lavorare presso un Coworking Space perché lo considero un ottimo ambiente di lavoro dove sviluppare idee innovative con il contributo della sua comunità di frequentatori
- Ho scelto di lavorare presso un Coworking Space perché lo considero un ottimo modo per sentirmi parte della comunità locale e contribuire alla crescita del livello di benessere del Paese

10. In quale tra queste affermazioni Lei si ritrova di più?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- Preferisco lavorare fruendo degli spazi fisici comuni messi a disposizione dal Coworking e passo più tempo al lavoro che a casa e/o in famiglia

- Preferisco lavorare fruendo degli spazi fisici comuni messi a disposizione dal Coworking ma passo più tempo a casa e/o in famiglia che al lavoro
- Preferisco gestire online più attività che posso, evitando di accedere agli spazi fisici comuni messi a disposizione dal Coworking, ma passo più tempo al lavoro che a casa e/o in famiglia
- Preferisco gestire online più attività che posso evitando di accedere agli spazi fisici comuni messi a disposizione dal Coworking e passo più tempo al lavoro a casa e/o in famiglia che al lavoro

04. TEMA A - Percezione del Place

OBIETTIVO: *capire l'importanza del senso della comunità percepito nel coworking space.*

11. Quanto è importante per Lei il senso di appartenenza alla comunità del Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

12. Quanto si sente accettato dalla comunità del Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

13. Quanto ritiene importante soddisfare i propri bisogni attraverso i servizi messi a disposizione dal Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza

- molto

14. Quanto ritiene di essere in grado di soddisfare i propri bisogni attraverso i servizi messi a disposizione dal Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

15. Quali servizi ritiene che siano ancora carenti tra quelli messi a disposizione dal Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- ambienti di lavoro condivisi (es.: uffici, spazi di accoglienza, sale riunioni in termini di ampiezza, disponibilità, pulizia, silenziosità, funzionalità)
- ambienti di refezione (es.: servizi mensa e/o ambienti destinati a consumazione pasti in termini di ampiezza, disponibilità, pulizia, silenziosità, funzionalità)
- servizi di segreteria
- servizi di teleconferenza
- servizi di formazione/aggiornamento professionale
- servizi di coordinamento lavorativo (es.: gestione degli spazi e delle risorse comuni, gestione turnazione, servizi di project management etc.)
- altre attività che coinvolgono tutti i frequentatori del coworking space (es. gestione tempo libero, proposte di attività ricreative etc.)

05. TEMA B – Percezione della Passion

OBIETTIVO: *raccogliere un resoconto sugli stimoli professionali percepiti.*

16. Quanto è importante per Lei riuscire a influenzare le opinioni dei suoi colleghi nel Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza

- molto

17. Quanto ritiene di essere in grado di influenzare le opinioni dei suoi colleghi nel Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

18. Quanto è importante per Lei sentirsi riconosciuto come professionista nell'ambito del Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

19. Quanto ritiene che i suoi colleghi nell'ambito del Coworking Space riconoscano la sua competenza e la sua professionalità ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

20. In quale delle seguenti affermazioni si riconosce maggiormente ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- Ritengo che il mio attuale carico di lavoro ed i miei impegni familiari non mi consentano ancora di esercitare adeguatamente la mia creatività in ambito professionale
- Ritengo che il mio attuale carico di lavoro ed i miei impegni familiari mi consentano di esercitare adeguatamente la mia creatività in ambito professionale, e non avverto il bisogno di stabilire ulteriori relazioni di collaborazione lavorativa esternamente al Coworking Space

- Ritengo che il mio attuale carico di lavoro ed i miei impegni familiari mi consentano di esercitare adeguatamente la mia creatività in ambito professionale, ma avverto il bisogno di stabilire nuove relazioni di collaborazione lavorativa esternamente al Coworking Space

06. TEMA C – Percezione del Purpose

OBIETTIVO: *approfondire l'importanza percepita dell'impatto del CS nei confronti della comunità locale*

21. Quanto ritiene che sia importante che vengano sviluppati delle vision o degli obiettivi comuni all'interno della comunità del Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

22. Quanto ritiene che vengano condivisi delle vision o degli obiettivi comuni all'interno della comunità del Coworking Space ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

23. Quanto ritiene importante che il Coworking Space riesca a migliorare il benessere economico/ambientale della comunità locale in cui è collocato ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

24. Quanto ritiene che l'impatto del Coworking Space sulla comunità locale riesca a migliorarne il benessere economico/ambientale ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria.

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto

25. Su quali delle seguenti missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ritiene che il Suo Coworking Space dovrebbe maggiormente focalizzarsi ?

Scelta multipla, una risposta possibile. Obbligatoria. Si aprono scelte di livello inferiore (accompagnate con relativa descrizione di dettaglio), anch'esse a scelta multipla e risposta singola obbligatoria.

Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

- > Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella Pubblica Amministrazione (fornire competenze e favorire l'innovazione nelle PPAA, aiutando a digitalizzare i servizi da queste erogati nel rispetto delle linee guida AgID. Sostenere gli interventi di riforma della giustizia attraverso la digitalizzazione dei relativi procedimenti amministrativi.)
- > Digitalizzazione, innovazione e competitività nel Sistema Produttivo (favorire la transizione digitale e l'innovazione del Sistema Produttivo. Contribuire alla realizzazione di connessioni ultraveloci in fibra ottica 5G, e di sistemi di monitoraggio dei territori con l'IoT. Promuovere lo sviluppo e la competitività delle imprese italiane sui mercati internazionali.)
- > Promuovere il Turismo e la Cultura (incrementare il livello di attrattività turistica e culturale del Paese tramite la modernizzazione delle infrastrutture. Migliorare la fruibilità della cultura e l'accessibilità turistica. Rigenerare i borghi o rivitalizzare aree urbane. Migliorare la sicurezza sismica e la conservazione dei luoghi di interesse culturale. Rinnovare e modernizzare l'offerta turistica. Supportare la transizione digitale nei settori del turismo e della cultura.)

Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica

- > Economia circolare e agricoltura sostenibile (miglioramento della capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti. Aiutare a sviluppare una filiera agroalimentare sostenibile. Sviluppare progetti integrati (circolarità, mobilità, rinnovabili) su isole e comunità.)
- > Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile (sostenere l'incremento della quota di energia prodotta da fonti di energia rinnovabile e il potenziamento o la digitalizzazione delle infrastrutture di rete. Promuovere la produzione e distribuzione dell'idrogeno. Contribuire allo sviluppo di un trasporto locale più sostenibile, alla ricerca e sviluppo nelle principali filiere della transizione verde.)
- > Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici (aumentare l'efficientamento energetico del parco immobiliare pubblico e privato. Favorire l'integrazione delle energie rinnovabili.)
- > Tutela del territorio e della risorsa idrica (rafforzare la capacità previsionale degli effetti del cambiamento climatico tramite sistemi avanzati e integrati di monitoraggio e analisi. Prevenire e contrastare le conseguenze del cambiamento climatico. Salvaguardare la qualità dell'aria e la biodiversità del territorio. Garantire la sicurezza dell'approvvigionamento e la gestione sostenibile ed efficiente delle risorse idriche.)

Missione 3: Infrastrutture per una mobilità sostenibile

- > Investimenti sulla rete ferroviaria (contribuire alla riduzione delle emissioni attraverso il trasferimento del traffico passeggeri e merci dalla strada alla ferrovia. Contribuire alla digitalizzazione delle reti di trasporto. Contribuire al miglioramento dei collegamenti ferroviari.)
- > Intermodalità e logistica integrata (contribuire a potenziare la competitività del sistema portuale italiano. Contribuire alla sostenibilità ambientale e all'efficientamento energetico dei porti. Contribuire a digitalizzare la catena logistica del traffico aereo. Contribuire a ridurre le emissioni connesse all'attività di movimentazione delle merci.)

Missione 4: Istruzione e ricerca

- > Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione dagli asili nido alle università (contribuire a rivedere l'organizzazione e a innovare il sistema dell'istruzione. Favorire l'accesso all'Università, rendere più rapido il passaggio al mondo del lavoro e rafforzare gli strumenti di orientamento nella scelta del percorso universitario. Ampliare le competenze scientifiche, tecnologiche e linguistiche degli studenti e degli insegnanti.)
- > Trasferimento di conoscenze dalla ricerca all'impresa (rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese. Sostenere i processi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico.)

Missione 5: Coesione e inclusione

- > Politiche per il lavoro (contribuire all'orientamento dei servizi di politiche attive del mercato del lavoro. Fornire servizi finalizzati alla riqualificazione professionale (upskilling, reskilling) con il coinvolgimento di stakeholder pubblici e privati. Favorire la creazione di imprese femminili e l'introduzione della certificazione della parità di genere. Promuovere l'acquisizione di nuove competenze da parte delle nuove generazioni.)
- > Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore (contribuire al miglioramento del sistema di protezione di persone in condizioni di estrema emarginazione e/o di deprivazione abitativa. Contribuire al riconoscimento del ruolo dello sport nell'inclusione e integrazione sociale come strumento di contrasto alla marginalizzazione di soggetti e comunità locali.)
- > Interventi speciali per la coesione territoriale (contribuire a migliorare le infrastrutture di servizio delle Zone Economiche Speciali, ovvero province afferenti al cratere sismico o in forte crisi industriale. Favorire la crescita della competitività delle aziende presenti nelle Zone Economiche Speciali.)

Missione 6: Salute

- > Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale (contribuire a rafforzare i servizi sanitari di prossimità ed i servizi domiciliari.)

Sviluppare servizi e/o soluzioni di telemedicina avanzati anche a sostegno dell'assistenza domiciliare.)

- > Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale (contribuire a sviluppare una sanità pubblica che valorizzi gli investimenti nel sistema salute in termini di risorse umane, digitali, strutturali, strumentali e tecnologici. Contribuire al rafforzamento della ricerca in ambito biomedico e sanitario. Contribuire al potenziamento ed alla innovazione della struttura tecnologica e digitale del Sistema Sanitario Nazionale a livello regionale.)

05. CONCLUSIONE

Ringraziamenti

Abbiamo raccolto i dati che ci ha inviato.

La ringraziamo per la partecipazione e Le auguriamo una buona giornata.

A2 – Manifesto interattivo



WIND OF CHANGE 5.0

La Società 5.0 segna l'avvio di una nuova fase della storia umana, il passaggio radicale da un sistema basato sulla tecnologia ad un sistema umano-centrico. Questo nuovo modello sociale rappresenta una forma ideale della società che verrà, in cui chiunque ha la possibilità di usufruire dei servizi di alta qualità e di vivere una vita confortevole.

La Società 5.0 si basa sui valori dell'apertura, della sostenibilità e dell'inclusività: tutti sono chiamati a partecipare.

Seguendo il modello della Società 5.0, come possiamo migliorare il clima organizzativo e le capacità innovative del Suo ambiente professionale ?

Ci aiuti ad affrontare questa sfida. La invitiamo a compilare il questionario raggiungibile inquadrando con il Suo smartphone il seguente QR code:



Grazie per la collaborazione !



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE