



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO  
EMILIA

Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di laurea magistrale: Relazioni di Lavoro

Le trasformazioni del lavoro: gli spazi collaborativi e il  
fenomeno del “South Working”

Relatore:

Prof.ssa Leone Ludovica

Tesi di: Benfini Michela

Anno Accademico 2024-2025

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>5</b>
<b>I CAMBIAMENTI NELLA NATURA DEL LAVORO: DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ, AUTONOMIA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. L’economia della conoscenza, delle relazioni e dei freelance</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. La destrutturazione spazio-temporale del lavoro</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3. Change management e trasformazione digitale</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPITOLO II</b> .....	<b>30</b>
<b>GLI SPAZI COLLABORATIVI: TRA INNOVAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1. Nascita ed evoluzione degli spazi collaborativi</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2. Il coworking al centro di un nuovo modello organizzativo</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3. L’impatto sul benessere e sul work-life balance</b> .....	<b>46</b>
<b>CAPITOLO III</b> .....	<b>51</b>
<b>IL FENOMENO DEL “SOUTH WORKING”</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1. Definizione, origine e dimensioni del fenomeno</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2. Opportunità e sfide per aziende e lavoratori</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3. Una possibilità di rigenerazione urbana e sociale: il ruolo delle policy pubbliche e l’effetto sul territorio</b> .....	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>69</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>72</b>

## INTRODUZIONE

Questa tesi nasce da una domanda fondamentale: che cosa succede al lavoro quando non è più legato in modo rigido a un luogo preciso, a un orario definito e a un'organizzazione tradizionale?

Negli ultimi anni si è discusso molto del cambiamento del lavoro; però, fermarsi a dire che il lavoro è cambiato non basta. La questione più interessante è capire in quale direzione stia andando questa trasformazione e soprattutto quali effetti stia producendo, non solo sul piano organizzativo, ma anche sulle persone, sulle relazioni e sui territori. Oggi, il lavoro è sempre meno legato all'idea dell'ufficio come unico luogo della produttività e alla separazione netta tra tempo di lavoro e tempo di vita. Le tecnologie digitali, la crescita del lavoro della conoscenza e la diffusione di forme di lavoro più flessibili hanno reso possibile lavorare in modi diversi rispetto al passato, più mobili e più autonomi. Questa trasformazione, tuttavia, non va letta in modo semplicistico. Se da un lato apre margini di libertà e offre maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo; dall'altro porta con sé anche nuove criticità: rischio di isolamento, maggiore instabilità e sovrapposizione tra sfera lavorativa e sfera personale. È proprio da questa ambivalenza che prende forma il presente lavoro. La tesi intende mostrare che, anche se il lavoro sembra farsi sempre più “smaterializzato”, i luoghi continuano ad avere un ruolo importante. Non scompaiono, ma cambiano. Cambiano le funzioni che svolgono, il modo in cui vengono vissuti e il significato che assumono nell'esperienza lavorativa. Questo perché il lavoro non è fatto soltanto di attività da svolgere o obiettivi da raggiungere, ma anche di relazioni, riconoscimento, confronto e senso di appartenenza. A partire da questa prospettiva, il primo capitolo si concentra sulle trasformazioni più generali che hanno interessato il lavoro contemporaneo. Il passaggio dall'economia industriale a quella della conoscenza, la crescente centralità del capitale umano, l'espansione del lavoro freelance e la progressiva destrutturazione dei confini tradizionali tra spazio e tempo mostrano come oggi il lavoro non possa più essere interpretato soltanto come esecuzione di compiti, ma come attività cognitiva, relazionale e sempre più autonoma. Allo stesso tempo, però, accanto alle opportunità offerte, emergono nuove forme di precarietà e nuove responsabilità individuali che spesso finiscono per spostare sul lavoratore il peso dell'organizzazione, della continuità professionale e persino della costruzione della propria identità lavorativa. Da qui nasce l'esigenza di osservare più da vicino i luoghi in cui questa trasformazione prende corpo. Il secondo capitolo affronta quindi il tema degli

spazi collaborativi e del coworking, considerandoli non semplicemente come alternative all'ufficio, ma come ambienti in cui si cerca di rispondere ad una tensione sempre più evidente nel lavoro contemporaneo: quella tra autonomia e bisogno di relazione, tra flessibilità e ricerca di stabilità, tra percorsi professionali individualizzati e necessità di appartenenza. In questo senso, gli spazi collaborativi diventano luoghi capaci di favorire benessere, scambio, apprendimento informale e costruzione di reti professionali. Tuttavia, non vanno idealizzati: la loro efficacia dipende dal contesto territoriale in cui si inseriscono, dalle modalità con cui vengono gestiti e dalla loro reale capacità di generare inclusione, senza limitarsi a riprodurre nuove forme di selezione o di disuguaglianza. Su questo sfondo si colloca il terzo capitolo dedicato al fenomeno del *South Working*, che rappresenta uno degli sviluppi più significativi delle trasformazioni analizzate. Qui il *South Working* non viene considerato solo come una scelta individuale resa possibile dal lavoro a distanza, ma come un fenomeno che solleva interrogativi più ampi sul rapporto tra lavoro, territorio, qualità della vita e sviluppo locale. Il suo interesse non sta soltanto nel fatto che alcune persone possono lavorare dal Sud per aziende collocate altrove, ma nel modo in cui questa possibilità mette in discussione geografie economiche consolidate e apre nuove prospettive, pur senza cancellare i limiti strutturali che caratterizzano molti contesti territoriali. Per questo motivo, il *South Working* viene interpretato non come una soluzione automatica o salvifica, ma come un fenomeno complesso in cui opportunità individuali, infrastrutture, politiche pubbliche e capacità di attivazione locale devono necessariamente incontrarsi. Il filo che unisce i tre capitoli, quindi, non è semplicemente l'idea che "il lavoro è cambiato", il punto centrale è capire se e in che modo il lavoro contemporaneo, proprio mentre diventa più mobile e meno vincolato alla presenza, continui ad avere bisogno di luoghi, relazioni e riferimenti collettivi che gli diano forma e sostenibilità. In altre parole, questa tesi prova a mostrare che la flessibilità non elimina il bisogno di radicamento, ma lo trasforma. E che dietro la promessa di un lavoro più libero dai vincoli tradizionali si apre una questione decisiva, che è insieme organizzativa, sociale e politica: quali condizioni rendono questa libertà realmente praticabile e per chi. L'obiettivo del lavoro, quindi, non è fornire una risposta definitiva né proporre una visione celebrativa delle nuove forme del lavoro. Al contrario, l'intento è quello di leggere criticamente un processo ancora in corso, mettendone in luce tanto le potenzialità quanto le contraddizioni. Se è vero che il lavoro contemporaneo appare sempre più svincolato da forme organizzative rigide, è altrettanto vero che esso continua a richiedere infrastrutture materiali e immateriali, contesti di riconoscimento e politiche capaci di accompagnarne

l'evoluzione. In questo quadro, gli spazi collaborativi e il South Working diventano osservatori privilegiati per comprendere una trasformazione più ampia: quella di un lavoro che non smette di avere bisogno di luoghi, ma chiede luoghi diversi, più flessibili, più relazionali e più coerenti con una nuova domanda di autonomia, equilibrio e qualità della vita.

# CAPITOLO I

## **I CAMBIAMENTI NELLA NATURA DEL LAVORO: DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ, AUTONOMIA**

Questo capitolo ha l'obiettivo di ricostruire i principali cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro negli ultimi decenni evidenziando il passaggio da un modello industriale tradizionale a un'economia sempre più basata sulla conoscenza. In particolare, verranno analizzati il ruolo della digitalizzazione, la diffusione della flessibilità e la crescente importanza attribuita all'autonomia dei lavoratori. Successivamente, l'attenzione si sposterà sugli effetti di questi processi sull'organizzazione concreta del lavoro, soprattutto in relazione alla ridefinizione dello spazio e del tempo lavorativo. Infine, il capitolo prenderà in esame il tema del change management per mostrare come la trasformazione digitale richieda alle organizzazioni di ripensare non solo strumenti e processi, ma anche cultura, leadership e relazioni interne.

### **1.1. L'economia della conoscenza, delle relazioni e dei freelance**

L'emergere di un'economia sempre più fondata sulla conoscenza sta profondamente modificando la natura stessa dell'attività lavorativa. Il presente capitolo intende esaminare le trasformazioni in atto soffermandosi su tre leve decisive: la digitalizzazione, che ha reso possibile la delocalizzazione e l'istantaneità delle prestazioni; una domanda di flessibilità sempre più pressante, capace di ridisegnare gli assetti organizzativi e la crescente enfasi sull'autonomia del lavoratore. Tali dinamiche, intrecciandosi, inaugurano un ecosistema lavorativo inedito in cui la gestione del capitale intellettuale, le relazioni interpersonali e il contributo creativo dei singoli assumono un ruolo preponderante conferendo una nuova centralità alla figura del freelance e, più in generale, alle professioni indipendenti. Per comprendere appieno la portata dell'attuale rivoluzione tecnologica che investe il modo di produrre, di pensare e di vivere, appare imprescindibile volgere lo sguardo alla storia economica del Novecento.

Il secolo scorso fu dominato dalla logica dell'economia industriale: un sistema costruito sull'impiego del capitale materiale, sul lavoro manuale e ripetitivo e su una struttura aziendale rigidamente gerarchica secondo la quale il potere decisionale risiedeva esclusivamente al vertice. La catena di montaggio rappresentava l'archetipo di questa razionalità produttiva in cui l'efficienza, la quantità prodotta e la standardizzazione costituivano gli obiettivi primari. La visione taylorista che postulava l'esistenza di un'unica "one best way" da seguire riduceva al minimo ogni margine di discrezionalità individuale. Il celebre motto "non siete pagati per pensare" (Accornero, 2000) descrive perfettamente il panorama culturale del tempo, all'interno del quale il lavoratore era concepito più come un ingranaggio che come un soggetto attivo. In questa cornice, il sistema economico-sociale perseguiva un continuo processo di semplificazione attraverso cui la varietà era ridotta a standard, la variabilità veniva eliminata con la programmazione e l'incertezza trasformata in prevedibilità. Pertanto, nell'apparato industriale una simile riduzione della complessità consentiva di utilizzare forme di conoscenza codificata che permetteva di replicare all'infinito processi e prodotti, garantendo vantaggi in termini di efficienza e di contenimento dei costi (De Toni, 2018). Di conseguenza, sotto l'egida della logica deterministica, l'intelligenza umana venne subordinata alle esigenze delle macchine, il lavoro perse progressivamente la sua dimensione qualitativa per ridursi a puro "tempo di lavoro" e gli organigrammi aziendali si riempirono di ruoli funzionali all'applicazione di procedure predeterminate, penalizzando ogni forma di creatività o interpretazione autonoma (De Toni, 2018). L'ossessione per l'efficienza tecnica generò un modello di produzione di massa che plasmò mentalità, comportamenti e identità professionali, imponendo i propri ritmi non solo alla fabbrica, ma anche alla società nel suo complesso; un processo che ha finito per sacrificare aspetti essenziali dell'ingegno e dell'esistenza degli individui sull'altare della produttività (Henry & Mari, 2019).

Nel libro "Era il secolo del lavoro", Aris Accornero definisce il Novecento come "l'epoca dell'uniformazione", contraddistinta dall'omologazione della manodopera e da un appiattimento di ruoli e prestazioni che produsse identità professionali fortemente tipizzate. Di contro, il nuovo millennio viene descritto come "l'epoca della diversificazione", caratterizzata da imprese fluide che, per fronteggiare la globalizzazione e l'instabilità dei mercati, hanno abbracciato paradigmi fondati su "produzione snella, organigrammi piatti, tempi desincronizzati e organici modulari" (Accornero, 2000). Questa chiave di lettura si intreccia in modo significativo con la metafora "età degli estremi" con cui Eric Hobsbawm battezza il Novecento, un'espressione che riesce a

catturare il lungo percorso di trasformazione che ha interessato il mondo del lavoro nel corso del secolo, con l'intento di sintetizzare la distanza tra un lavoro inizialmente associato alla fatica e allo sforzo fisico ed uno che, nella fase finale, è diventato più leggero, flessibile e immateriale. Si tratta di una metamorfosi che ha ridisegnato non solo i processi produttivi e le professionalità richieste, ma anche il profilo stesso dei lavoratori e la natura del loro legame con l'impresa (Accornero, 2000).

L'irruzione del digitale rappresenta una rottura ancora più radicale con il passato. A partire dagli anni Settanta, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno completamente stravolto i paradigmi produttivi consolidati modificando al contempo abitudini di vita e modelli organizzativi. L'informatica, l'avvento dei personal computer e la diffusione delle telecomunicazioni hanno progressivamente smaterializzato i processi e trasformato l'informazione in una risorsa strategica. In questo modo, la conoscenza diventa il fondamento della competitività: non conta più soltanto produrre, ma saper interpretare, analizzare, valorizzare dati ed informazioni. Questo spostamento ha obbligato le imprese a ripensare le proprie priorità e ad orientarsi verso attività ad alto valore aggiunto quali la gestione della conoscenza, la personalizzazione dei servizi e l'innovazione continua. La filosofia industriale della quantità lascia spazio a modelli più agili e adattivi fondati su un'intelligenza distribuita che mette al centro l'iniziativa dei lavoratori. In questa direzione si colloca il contributo di Kelloway e Barling secondo cui la performance cognitiva emerge dall'interazione di tre dimensioni: abilità, motivazione e opportunità. Solo la presenza congiunta di questi elementi consente al lavoratore di contribuire in maniera significativa alla creazione e alla diffusione del sapere all'interno dell'organizzazione. Perciò, la gestione del *knowledge work* non consiste nel controllare i processi, ma nel costruire un contesto abilitante che stimoli la fiducia, valorizzi le competenze e offra spazi di autonomia (Kevin & Barling, 2000). Ed è proprio la transizione verso un'economia flessibile e digitalizzata a segnare il passaggio definitivo dal modello gerarchico del fordismo a sistemi di collaborazione basati sul principio del "command and mission", cioè il coordinamento non avviene più attraverso la sorveglianza, bensì tramite l'assegnazione di obiettivi chiari e il riconoscimento di ampi margini di responsabilità individuale. Questo mutamento si traduce in una rivoluzione tecnica e culturale che ridefinisce il rapporto tra individuo e impresa facendo della fiducia una risorsa organizzativa centrale (Delzio, 2023). Accanto a questa ristrutturazione dei rapporti interni, l'affermazione delle piattaforme digitali ha cambiato decisamente i meccanismi di produzione e scambio di valore, perché queste nuove infrastrutture non si

limitano a connettere domanda e offerta, ma costituiscono veri e propri ecosistemi nei quali attori diversi (aziende, consumatori, freelance, sviluppatori) possono interagire e creare soluzioni innovative. All'interno di questo contesto prosperano forme lavorative temporanee e orientate al risultato, caratteristiche tipiche della *gig economy*, che modificano la tradizionale relazione di subordinazione tra lavoratore e datore di lavoro. L'esito di tale processo è lo sviluppo di un ambiente globale e interconnesso, nel quale si mescolano elementi fisici e digitali: persone, immagini, informazioni, servizi e tecnologie che si combinano continuamente dando vita a sistemi complessi e dinamici.

La flessibilità diventa il vero principio ordinatore dell'era post-fordista; perciò, la produttività non dipende più dalla rigidità delle procedure, ma dalla capacità di adattarsi repentinamente alle oscillazioni del mercato, alle nuove esigenze dei clienti e alle tendenze del momento (Oliva, et al., 2020). Il punto di svolta risiede nella possibilità di generare risposte *on-demand* che contribuiscono ad alimentare un circuito creativo basato sull'interazione collaborativa *bottom-up*. Quindi, la disruption è evidente: se prima era la macchina a dettare i tempi, i comportamenti e il metodo di lavoro, oggi è possibile reintrodurre la complessità dell'agire umano nel lavoro e nella società. Le tecnologie intelligenti possono liberare l'iniziativa individuale aprendo nuovi spazi di creatività e sperimentazione (Henry & Mari, 2019). Detto con altri termini, i lavoratori possono mobilitare il proprio bagaglio di conoscenze e abilità per gestire in modo originale le criticità e affrontare l'imprevisto. Si passa così dal predominio del capitale industriale a quello cognitivo dove la creazione e la condivisione del sapere costituiscono i motori pulsanti della crescita e del successo. In quest'ottica, la conoscenza non resta una prerogativa di poche professioni altamente tecniche, ma si configura come un comportamento organizzativo che può manifestarsi in qualunque settore produttivo. Il *knowledge work*, come lo definiscono Kevin e Barling, si compone di azioni volontarie attraverso cui i lavoratori partecipano alla costruzione del sapere collettivo. È un agire intenzionale che richiede autonomia e responsabilità e che sposta il baricentro del valore dal "fare" al "pensare" (Kevin & Barling, 2000).

Da qui prende forma la centralità del capitale umano: a differenza delle risorse materiali, destinate a logorarsi nel tempo, le competenze tendono a rigenerarsi e a produrre valore in modo esponenziale. Per tale motivo, investire in formazione continua, ricerca e innovazione costituisce una scelta lungimirante ed una necessità strutturale dei sistemi produttivi contemporanei. Come suggerisce Rullani, il primato delle "menti" sui "corpi" ha incrinato l'antica supremazia della tecnica esecutiva, restituendo dignità

all'intelligenza umana flessibile e creativa capace di interpretare e dare significato alla complessità (Rullani, 2009). La conoscenza diviene così uno strumento di emancipazione attraverso cui i lavoratori recuperano iniziativa, autonomia e identità. Di conseguenza, il tradizionale "patto" fordista che scambiava la sicurezza del posto di lavoro con l'obbedienza appare sempre meno sostenibile: oggi la libertà viene prima (Rullani, 2010). Per questo, le nuove generazioni non si accontentano più della sola garanzia contrattuale, ma ricercano autonomia, autorealizzazione e significato cioè, il lavoro deve diventare uno spazio di autoaffermazione personale, un contesto in cui esprimere la propria identità e creatività. Fenomeni come la *Great Resignation* e il *Job Hopping* testimoniano questa nuova cultura del lavoro che rifiuta il preconcetto del posto fisso come garanzia di qualità di vita e privilegia esperienze professionali dinamiche, flessibili, orientate all'equilibrio tra vita-lavoro e alla realizzazione personale (Delzio, 2023).

Nonostante la narrazione ottimistica che accompagna il potenziale emancipante della conoscenza e della flessibilità, un'analisi veritiera del processo di trasformazione in corso impone di considerare anche gli elementi di criticità. A tal proposito, si parla della c.d. "ambiguità della digitalizzazione efficientista" con lo scopo di evidenziare come il progresso tecnologico non produca necessariamente condizioni di lavoro migliori (De Toni, 2018). Una parte significativa della letteratura insiste infatti sulla distanza tra la retorica della "società della conoscenza" e le forme concrete del lavoro contemporaneo, soprattutto all'interno della gig economy. In questo filone interpretativo, il lavoro digitale non sempre coincide con attività creative e appaganti, ma può assumere i tratti di un nuovo "taylorismo digitale" caratterizzato da attività frammentate controllate da algoritmi e da precarietà, riduzione delle tutele e intensificazione dei ritmi (Raffini, 2018). Il quadro si complica se si considera la questione dell'accesso alla conoscenza inteso come fattore discriminante capace di cristallizzare o addirittura approfondire le disuguaglianze esistenti. In questo senso, si discute di un'"esclusione silenziosa", una barriera invisibile tra la promessa di un progresso aperto a tutti e la realtà di un'accessibilità riservata solo a chi già possiede risorse, competenze e strumenti adeguati (Dieci & Masiero, 2013). Le ricadute sociali di questa dinamica non sono marginali poiché restare fuori dalle reti della conoscenza significa scivolare verso nuove forme di fragilità che alimentano quella polarizzazione che sta spaccando in due il mercato del lavoro.

Tutte queste ambivalenze riportano al centro una domanda cruciale: in quale direzione sta evolvendo il lavoro nella *knowledge-based economy* e quale figura di lavoratore sta emergendo da questa trasformazione?

Come già evidenziato, l'espansione della conoscenza riproducibile e il "capitalismo globale della conoscenza in rete" (Rullani, 2015) hanno modificato in maniera significativa la struttura del mercato del lavoro. La riduzione dell'incidenza del lavoro manuale si accompagna alla moltiplicazione delle professioni cognitive che arricchiscono il panorama occupazionale e ridefiniscono le competenze richieste. A tal proposito, la riflessione di Vladimiro Soli sottolinea come la crescente diffusione di attività complesse, sia per contenuto operativo che per contesto applicativo, abbia alterato gli equilibri aziendali tradizionali spostando il valore organizzativo verso quei gruppi professionali dotati di saperi specialistici e competenze sofisticate (Soli, 2015). Generare valore, oggi, richiede infatti molto più della semplice esecuzione di compiti. È necessario saper personalizzare prodotti e servizi, operare in logiche *just-in-time*, coltivare capitale relazionale, costruire una reputazione solida nei network digitali: un insieme di pratiche che presuppongono una forza lavoro altamente qualificata e versatile. Non sorprende, quindi, che la domanda di *soft skills* (creatività, pensiero critico, resilienza, capacità negoziale, intelligenza emotiva e leadership) sia cresciuta in modo esponenziale negli ultimi anni. Si tratta di un trend confermato anche dal Joint Research Centre le cui previsioni indicano che, entro il 2030, la maggior parte delle professioni in espansione richiederà livelli elevati di istruzione, abilità sociali avanzate e competenze interpretative, supportate da un uso consapevole delle tecnologie digitali (Joint Research Centre, 2019). È proprio in risposta a queste nuove istanze del mercato che emerge la figura del freelance come uno dei simboli principali dell'economia della conoscenza. Questi lavoratori autonomi che offrono servizi specializzati su richiesta rappresentano un segmento in forte espansione alimentato da tre fattori convergenti: la diffusione delle infrastrutture digitali che semplificano l'incontro tra domanda e offerta; l'esigenza delle imprese di accedere velocemente a competenze specialistiche e il desiderio di maggiore autonomia individuale. A questa spinta propositiva si è aggiunta la pressione delle crisi economiche recenti che ha accelerato la transizione verso il lavoro indipendente rendendolo spesso preferibile all'impiego tradizionale (Gandini, 2016). In questo scenario, la figura del freelance incarna un nuovo paradigma che esalta il "protagonismo imprenditoriale" ovvero il lavoratore agisce come "imprenditore di sé stesso" gestendo una pluralità di ruoli, clienti e attività in un sistema dai confini spaziali e temporali sempre più labili. Dunque, lavorare non coincide più con l'abitare un luogo fisico, ma con la capacità di restare connessi a un flusso incessante di relazioni, informazioni e progetti (Delzio, 2023).

Questo cambiamento approfondito nell'articolo "The rise of freelance economy" evidenzia quanto l'autonomia professionale stia diventando uno standard emergente. Internet ha aperto nuovi spazi di espressione e ha favorito la nascita di carriere indipendenti promuovendo un *ethos* lavorativo incentrato sull'intraprendenza e sulla creatività (Gandini, 2016). Già Daniel Pink aveva anticipato questa evoluzione descrivendo gli Stati Uniti come una "Nation of free agents". Secondo lo scrittore americano, gli individui di talento sentono sempre meno la necessità di un'organizzazione fissa e cercano invece l'indipendenza necessaria a governare il proprio percorso professionale: "il lavoro stabile non è più la norma, ma l'eccezione. La sicurezza si trova nella propria capacità, non nel proprio datore di lavoro" (Pink, 2002). Di conseguenza, il networking e l'auto-organizzazione diventano risorse irrinunciabili poiché il lavoro autonomo non si alimenta di prossimità fisica, ma della capacità di coltivare comunità distribuite, sfruttare piattaforme digitali e mantenere un flusso costante di collaborazioni (Gandini, 2016). Tale propensione verso l'individualizzazione del lavoro ha indotto la sociologia del lavoro a proporre distinzioni più precise all'interno della galassia dell'autoimpiego. Una prima differenziazione cruciale è quella tra lavoro autonomo di "prima generazione" composto da artigiani, commercianti e professionisti iscritti ad albi e lavoro autonomo di "seconda generazione". Quest'ultimo, tipico dell'era digitale, include freelance, knowledge worker, startupper, portfolio worker cioè, figure altamente qualificate che operano in settori creativi e ad alto contenuto informativo (Dissent, 2011). Per approfondire la varietà di questo fenomeno, è utile richiamare la tassonomia proposta da Pink (2002) che identifica quattro principali categorie di "agenti liberi" capaci di rispecchiare la complessità del lavoro autonomo contemporaneo:

- *Soloists*: professionisti che operano individualmente come scrittori, designer, consulenti, sviluppatori;
- *Temps*: lavoratori temporanei o part-time che operano tramite agenzie o contratti a progetto
- *Microbusiness*: microimprese, spesso unipersonali, orientate più all'autonomia che alla crescita;
- *E-Citizens*: lavoratori digitali che operano interamente online, precursori dell'attuale gig economy.

Oltre alla classificazione, assume un rilievo importante lo studio delle motivazioni che spingono verso il lavoro indipendente. La letteratura distingue tra *self-employment* per

opportunità, mosso dal desiderio di autonomia e di valorizzazione delle proprie competenze e *self-employment* per necessità, spesso frutto di dinamiche di esclusione o mancanza di alternative lavorative (Binder & Coad, 2013). Questa dualità conferma che il mondo freelance non è un gruppo omogeneo, anzi ai poli estremi si trovano professionisti altamente qualificati e lavoratori che sperimentano precarietà e redditi instabili. Tale ambiguità è particolarmente evidente nei settori culturali e creativi. Come osservano Siebert e Wilson, la narrativa che associa il freelance alla libertà creativa può rivelarsi insidiosa: se da un lato si gode di maggiore controllo sui progetti, dall'altro si è sottoposti a pressioni costanti derivanti dalle richieste dei clienti e da forme di autosfruttamento alimentate dalla passione stessa per il lavoro (Siebert & Wilson, 2013). Le conseguenze non sono soltanto economiche, ma anche psicologiche poiché l'autonomia estrema può generare instabilità identitaria e difficoltà nel costruire un percorso professionale coerente. Questa condizione, definita come una vera e propria "corrosione del carattere", mette in luce i rischi che la flessibilità estrema pone alla progettualità individuale (Murphy & Southey, 2015). Al fine di sostenere la propria tenuta psicologica, molti freelance devono quindi costruire *holding environments* ovvero comunità, reti di supporto e spazi simbolici che offrano stabilità in assenza di strutture organizzative tradizionali (Petriglieri, et al., 2019). In aggiunta, l'affermarsi della *reputation economy* accentua ulteriormente tali pressioni: ogni progetto diventa un'occasione di valutazione pubblica che contribuisce a definire il capitale reputazionale del professionista. Questa esposizione costante genera una sorta di "fatica identitaria", poiché il freelance è chiamato non solo a lavorare, ma anche a promuovere sé stesso, a curare la propria immagine e presidiare i network digitali (Gandini, 2016). Nonostante queste criticità, molti lavoratori indipendenti riportano livelli elevati di soddisfazione associati alla possibilità di gestire autonomamente il proprio tempo, scegliere i progetti e conciliare meglio vita personale e professionale. Però, è anche vero che il benessere soggettivo varia sensibilmente in base alle premesse dell'autoimpiego perché chi sceglie questa strada per opportunità tende a sperimentare maggiore autorealizzazione, mentre chi vi approda per necessità convive più spesso con stress e insicurezza (Binder & Coad, 2013). In conclusione, la traiettoria evolutiva tracciata fin qui mostra come il transito dalla produzione fordista alla preminenza della conoscenza digitale non rappresenti semplicemente un cambiamento tecnologico o di natura organizzativa, ma un vero e proprio mutamento culturale e antropologico. È il significato stesso dell'attività lavorativa ad essere stato ridefinito. L'organizzazione industriale basata sulla ripetizione

e sul controllo gerarchico ha gradualmente ceduto il passo ad un modello che potenzia autonomia, competenze immateriali e processi cooperativi. La digitalizzazione ha dissolto confini un tempo netti: tra lavoro e vita privata, tra impresa e società, tra luoghi fisici e spazi virtuali dando vita ad un'economia fondata su conoscenza, condivisione e innovazione distribuita. In questo scenario, la figura del freelance assume un ruolo emblematico. Da un lato incarna le potenzialità liberatorie del nuovo capitalismo cognitivo ossia autonomia, possibilità di autodeterminare il proprio percorso e valorizzazione del talento e della creatività. Dall'altro, resta esposto alle vulnerabilità che accompagnano un mercato del lavoro frammentato, competitivo e scarico di protezioni: isolamento professionale, incertezza reddituale, oscillazione continua tra opportunità e precarietà. Dunque, la nuova geografia del lavoro cognitivo impone una riflessione più ampia sui significati di occupazione, competenza e comunità professionale. Se la produzione di valore si basa sempre più sulla conoscenza condivisa e sulle interazioni tra individui e organizzazioni, diventa necessario ripensare i modelli di regolazione, le politiche di welfare e le strategie formative. Il nodo centrale consiste nel garantire che la flessibilità non si traduca in precarietà e che l'autonomia non degeneri in solitudine. Riconoscere la conoscenza come bene comune e la cooperazione come infrastruttura fondamentale della produttività contemporanea è il passo decisivo per costruire un'economia sostenibile, capace di conciliare sviluppo tecnologico, dignità professionale e inclusione sociale. Solo in quest'ottica sarà possibile immaginare un futuro del lavoro in cui l'intelligenza umana non venga sacrificata all'efficienza e diventi il vero motore del progresso economico, sociale e culturale.

## 1.2. La destrutturazione spazio-temporale del lavoro

Il lavoro contemporaneo è attraversato da un processo di profonda ridefinizione, nel quale le coordinate spaziali e temporali che per lungo tempo ne hanno costituito l'ossatura stanno progressivamente perdendo consistenza. Come già emerso nell'analisi dei processi di digitalizzazione e delle trasformazioni socioeconomiche più recenti, non si tratta semplicemente di un cambiamento tecnico o organizzativo, ma di una riconfigurazione più profonda che investe il modo stesso in cui il lavoro viene vissuto, organizzato e rappresentato. Questa sezione intende approfondire uno degli effetti più rilevanti di tale mutamento: la destrutturazione dello spazio e del tempo lavorativo, intesi anche come dispositivi simbolici e identitari. Per gran parte del Novecento, il lavoro è stato ancorato ad una geometria relativamente stabile: l'ufficio e la fabbrica rappresentavano luoghi fisicamente delimitati, riconoscibili e socialmente condivisi, mentre il tempo lavorativo era scandito da orari regolari, separati dal tempo del riposo e della vita privata. Queste dimensioni non svolgevano soltanto una funzione operativa, ma contribuivano a costruire un ordine simbolico chiaro fondato sulla distinzione tra lavoro e non-lavoro, presenza e assenza, produttività e inattività. In questo senso, spazio e tempo costituivano veri e propri pilastri dell'organizzazione moderna.

L'invasione delle tecnologie digitali ha iniziato lentamente ad erodere tali frontiere aprendo la strada ad una condizione nella quale spazio e tempo si fanno porosi, flessibili e interconnessi. Questa tendenza è stata accelerata in modo decisivo dalla pandemia da Covid-19 che ha agito come catalizzatore di processi già in atto ed ha imposto su scala globale un esperimento senza precedenti di lavoro a distanza e di riorganizzazione produttiva rendendo strutturale ciò che fino a pochi anni prima era considerato un'eccezione: la possibilità di lavorare da casa, da spazi condivisi o in mobilità superando il vincolo della presenza fisica e dell'orario tradizionale. Non si è trattato di un fenomeno passeggero, ma di una svolta culturale destinata ad avere effetti duraturi sulla configurazione delle imprese, sulle abitudini quotidiane e persino sulla forma delle città. Lo smart working si è così affermato come una nuova grammatica del lavoro, un'attività "senza luogo e senza tempo" (Franchi & Schianchi, 2020).

Al fine di comprendere appieno la portata trasformativa di questa novità, è utile guardare alla natura sociotecnica dello smart working, evitando così di ridurre tale fenomeno ad una mera questione di "logistica domestica". La letteratura più recente evidenzia infatti che il lavoro agile non può essere interpretato unicamente come una pratica di

flessibilizzazione dello spazio e del tempo, bensì come un modello organizzativo complesso che richiede una coevoluzione coordinata di tre dimensioni: quella tecnologica, culturale e gestionale (Torre, 2023). In quest’ottica, tali categorie da semplici variabili operative diventano i nuovi confini invisibili che sostituiscono le vecchie mura dell’ufficio. Se lo spazio fisico non svolge più la funzione di “contenitore” del lavoro, è proprio la configurazione sociotecnica a dover provvedere a questa necessità di perimetro, cioè le organizzazioni moderne devono essere letteralmente “rifondate” per ricostruire l’idea stessa di ufficio dentro l’architettura dei processi digitali e della cultura aziendale. Come sostiene Torre, la riuscita del lavoro da remoto dipende dalla capacità di sviluppare adeguati livelli di “tele-lavorabilità”, un concetto che va ben oltre il possesso di un computer: significa riprogettare processi, ruoli e sistemi informativi affinché le attività possano essere svolte senza vincolo di presenza. Quindi, la remotizzazione implica interventi strutturali che richiedono un adeguato livello di *Digital Readiness* in grado di sostenere nuove forme di collaborazione che siano efficienti e, al contempo, più attente alle esigenze umane (Torre, 2023). Ciò che emerge è che la smaterializzazione del lavoro non produce un vuoto organizzativo, ma uno spostamento del baricentro dall’ancoraggio spaziale ad un’infrastruttura di relazioni e strumenti progettata intenzionalmente per non lasciare il lavoratore in una condizione di deriva operativa. In sintesi, la dissoluzione dell’ufficio tradizionale è solo uno degli aspetti maggiormente visibili di un processo molto più profondo che include norme, aspettative, strumenti e relazioni.

È esattamente all’interno di questo nuovo impianto sociotecnico, sempre più interiorizzato e meno dipendente dai luoghi, che i knowledge worker italiani hanno iniziato a stabilizzare le proprie routine. A conferma di questa tendenza, le ricerche di Guazzo, Gandini e Garavaglia dimostrano come, tra il 2020 e il 2023, il lavoro da remoto sia stato assimilato non più come una concessione eccezionale, ma come una componente ordinaria della quotidianità professionale, tanto da diventare un criterio rilevante nelle scelte occupazionali ed influenzare la decisione di accettare, mantenere o lasciare un impiego. Per questo motivo, il periodo pandemico viene descritto come un autentico “esperimento sociale di massa” che ha modificato in modo duraturo la cultura organizzativa e alimentato nuove aspettative legate ad autonomia, fiducia e flessibilità (Guazzo, et al., 2024). Questa “normalizzazione” del lavoro da remoto esalta ancora di più il netto distacco dal paradigma spaziale che ha dominato il secolo scorso. La naturalezza con cui oggi i lavoratori abitano spazi fluidi e multilocali stride con la rigidità di quel quadro storico da cui la nostra idea di lavoro ha preso forma. Come osserva

Tirabeni, l'ufficio novecentesco rifletteva in modo esemplare la razionalità burocratica weberiana: uno spazio stabile, gerarchicamente organizzato in cui la presenza fisica, la routine e la postazione fissa contribuivano a “radicare” materialmente il lavoratore all'interno dell'organizzazione producendo identità, appartenenza e disciplina (Tirabeni, 2021). Però, oltre a questa funzione prettamente burocratica, Ponzellini parla anche di una dimensione antropologica che non va dimenticata e precisa che l'ufficio tradizionale è sempre stato un luogo denso di significati, di memorie e di relazioni capace di influire sulla cultura aziendale e sul senso di sé dei lavoratori. In altre parole, quel luogo di lavoro possedeva una propria “anima”: era uno spazio abitato, riconoscibile, dotato di continuità simbolica che dava forma all'esperienza quotidiana del lavoro e alla costruzione dell'identità professionale (Ponzellini, 2024).

È proprio questo impianto, apparentemente solido, che viene progressivamente scardinato dalle nuove possibilità digitali. Come sottolinea Leone, la pandemia ha messo in crisi un presupposto implicito della teoria organizzativa: l'idea che il “luogo di lavoro” coincida necessariamente con un ufficio in cui le persone si incontrano quotidianamente. Al contrario, la diffusione del lavoro a distanza ha mostrato che l'attività lavorativa può continuare anche in assenza di uno spazio fisicamente comune, mettendo in discussione il ruolo stesso dell'ufficio come centro dell'organizzazione (Leone, 2023). In questo ambito, l'introduzione delle c.d. *Virtual Workspace Technologies* ha permesso alle organizzazioni di superare i limiti imposti dallo spazio e dal tempo affrancando il lavoro dalla necessità di riunire le persone nello stesso luogo e nello stesso momento. Grazie alle piattaforme che integrano messaggistica istantanea, lavagne digitali, archivi condivisi e sistemi di co-editing, i team possono ritrovarsi in una co-presenza mediata dalla tecnologia tornando ad “abitare” uno spazio comune nonostante la distanza geografica. L'esempio riportato dagli autori, un team internazionale di Intel capace di condurre processi di innovazione complessi senza mai incontrarsi, mostra con chiarezza come la digitalizzazione renda possibile una nuova modalità di coordinamento globale fondata sulla condivisione continua di conoscenza e sull'interazione in tempo reale (Malhotra & Majchrzak, 2005). Pertanto, la riflessione di Leone contribuisce a chiarire che lo spazio organizzativo non si sta dissolvendo, anzi sta diventando un *locus* distribuito in cui le interazioni, i processi decisionali e la costruzione di senso avvengono attraverso ambienti digitali, piattaforme collaborative e pratiche di lavoro multilocali (Leone, 2023). È qui che il discorso si intreccia con il concetto di “lavoro onlife” elaborato da Floridi: ormai non esiste più una distinzione tra *online* e *offline*, perché l'esperienza lavorativa si svolge

in un continuum in cui presenza fisica e mediazione digitale si penetrano costantemente. Il lavoratore non “entra” più in un luogo separato per lavorare, ma vive un ambiente ibrido dove la connettività stessa diventa una forma di presenza (Arcidiacono, et al., 2024). In questo scenario, la connessione sostituisce la prossimità fisica e lo spazio perde la sua connotazione materiale, però non scompare: si fa diffuso, reticolare, meno visibile e ancora denso di implicazioni simboliche e relazionali. Questa nuova modalità di “abitare” il lavoro non poteva non travolgere anche la dimensione temporale, la quale si sgancia dal regime lineare ed uniforme che per decenni ha separato chiaramente l’inizio e la fine della prestazione. L’adozione di strumenti digitali, infatti, favorisce anche modalità di lavoro asincrone basate su flussi continui di comunicazione e micro-attività distribuite che frammentano il tempo lavorativo in una sequenza di micro-momenti: videoriunioni, risposte rapide, attività creative e compiti operativi si alternano senza una chiara gerarchia temporale (Bassanelli, 2025). In questo modo, la connessione continua diventa una forma di presenza temporale dove l’immediatezza prende il posto della durata e la disponibilità sostituisce l’orario stabilito, generando una tensione costante tra autonomia e invasione degli spazi personali. Spiegato con altre parole, l’iperconnessione rischia di produrre una nuova forma di controllo, meno visibile ma più interiorizzata in cui il lavoratore diventa responsabile della gestione dei propri tempi e dei propri risultati. L’abolizione dell’orario e del luogo fisso non elimina il controllo, ma lo rende più sottile trasformandolo in una disciplina invisibile che alimenta stress e senso di insufficienza (Franchi & Schianchi, 2020).

Una forma estrema di questa ambivalenza emerge nel concetto di “boundaryless work”, il c.d. lavoro senza confini (Popiel, 2017), caratteristico delle piattaforme digitali e del freelancing globale dove la promessa di libertà si intreccia con una precarietà strutturale: il lavoro è potenzialmente ovunque, ma così è anche la competizione, il mercato e il giudizio degli algoritmi. La reperibilità costante e la necessità di mantenere visibilità rischiano di svuotare l’autonomia della sua dimensione emancipativa (Popiel, 2017). In questa prospettiva, la figura del lavoratore multilocazionale che alterna casa, ufficio, coworking, spazi pubblici e ambienti informali diventa emblematica della nuova condizione lavorativa. Così come afferma Leone, la mobilità costituisce una modalità ordinaria di organizzazione del lavoro che coinvolge non solo freelance e gig worker, ma anche dipendenti e manager di organizzazioni strutturate. Tuttavia, questa moltiplicazione dei luoghi di lavoro solleva interrogativi cruciali sulla continuità dell’esperienza professionale: se il lavoro si frammenta in una pluralità di spazi, come si costruisce un

senso di appartenenza? Come si mantiene una narrazione coerente della propria identità lavorativa? Il problema, perciò, non è tanto *dove* si lavora, quanto *come* si riesce a dare coerenza ad un'esperienza che rischia di diventare dispersiva (Leone, 2023). L'aspetto forse più critico di questa trasformazione emerge osservando chi ha scelto di tagliare definitivamente i ponti con l'ufficio: i nomadi digitali. Analizzare queste figure significa esplorare le contraddizioni e le strategie di adattamento proprie del lavoro mobile; infatti, la loro esperienza rappresenta il caso limite perfetto per rispondere alla domanda: se si toglie l'ufficio, cosa resta del lavoro?

Il nomade digitale incarna la possibilità di lavorare ovunque, senza radici, seguendo una logica di movimento continuo che sembra liberare definitivamente il lavoro dalle sue fondamenta. Dalle ricerche recenti emerge che, sebbene la libertà spaziale sia il valore principale, la mancanza di un ufficio fisso comporta sfide psicologiche e logistiche che vengono gestite attraverso la creazione di “uffici temporanei” o “sociali”. Effettivamente, accade che la libertà assoluta finisce per generare un senso di *placelessness* che priva i lavoratori di un punto fermo, di un luogo da cui trarre stabilità, contatto umano e identità (Ponzellini, 2024). A darne prova sono le parole di un lavoratore che racconta con amarezza la propria esperienza: “*All'inizio lavorare ovunque sembrava un sogno, ma dopo un anno mi sono accorto che senza un luogo a cui appartenere anche i miei progetti sembravano galleggiare nel nulla. Mi mancava l'attrito costruttivo che solo uno spazio condiviso ti dà*” (Ruth, et al., 2024). Nella teoria, questo fenomeno viene denominato “mobile worker paradox” che si traduce nella coesistenza tra la possibilità di spostarsi senza limiti e il bisogno, altrettanto forte, di un riferimento stabile; un paradosso che sfida l'idea diffusa secondo cui mobilità e radicamento sarebbero incompatibili (Prengher, et al., 2025). Secondo Prengher, per essere realmente efficaci e mantenere continuità nel proprio lavoro, i nomadi digitali devono costruire, di volta in volta, una sorta di “casa temporanea”, un *sense of place* che permetta loro di ritrovare concentrazione, abitudini e connessioni anche in contesti sempre nuovi. Da questo tentativo di radicarsi pur restando in movimento nasce il concetto di “work placemaking” ossia l'insieme di azioni che i lavoratori mettono in pratica per rendere lo spazio da cui operano significativo e familiare. Si tratta di un processo che sfocia nella *placefulness*, una forma di connessione profonda, anche se non definitiva, con il luogo in cui si trovano (Prengher, et al., 2025). Si distinguono due modalità attraverso cui questo radicamento provvisorio prende forma:

- La “place iteration”, fatta di micro- radicamenti brevi e ripetuti in cui il lavoratore crea un legame intenso ma destinato a dissolversi rapidamente. Ad esempio, è ciò

che accade quando si lavora per poche settimane in un coworking o in una città nuova e ci si costruisce una routine fugace ma significativa.

- La “place integration”, invece, si realizza quando la permanenza si prolunga nel tempo. In questo caso il lavoratore si integra più profondamente nella comunità locale, sviluppa relazioni più durature e una vera familiarità con il contesto circostante. (Prengler, et al., 2025)

Questa necessità di “placemaking” emerge con forza quando si dà voce ai protagonisti di questa transizione. Le testimonianze raccolte nelle indagini qualitative mostrano come la destrutturazione spazio-temporale non sia vissuta come una libertà assoluta, ma come una negoziazione costante. Molti intervistati descrivono la fine dell’obbligo dell’ufficio come una “liberazione dai confini fisici” che però si traduce rapidamente in una “prigione temporale” (Vyas & Butakhieo, 2021). Un lavoratore digitale, riflettendo sulla propria esperienza post-pandemica, descrive efficacemente questa sensazione di disorientamento: *“Il rischio non è non avere un ufficio, ma non avere più un tasto ‘off’. Senza il tragitto verso casa, il lavoro non finisce mai, sfuma semplicemente nel sonno”* (Vyas & Butakhieo, 2021). È la conferma empirica di quella “porosità domestica” che trasforma l’abitazione in un luogo di produzione senza sosta, rendendo il confine tra sé professionale e sé privato drammaticamente sottile. In questo scenario di frammentazione, il ruolo dell’ufficio subisce una metamorfosi: da luogo di “produzione individuale” a “erogatore di capitale sociale”. Infatti, la percezione dei lavoratori non è orientata alla scomparsa dell’ufficio, quanto alla sua rifunzionalizzazione. Dalle interviste emerge una vera e propria “fame di socialità” che il digitale non riesce a saziare: l’ufficio viene ricercato come uno spazio di compensazione relazionale, necessario per contrastare quel senso di isolamento che colpisce chi opera stabilmente da remoto (Ruth, et al., 2024). Emblematico, in tal senso, è il caso di Spotify. L’azienda ha adottato il modello “Work From Anywhere”, lasciando ai dipendenti (i cosiddetti *bandmates*) la totale libertà di scelta. Tuttavia, lungi dallo smantellare le proprie sedi, Spotify ha trasformato i propri uffici in spazi che imitano i coworking di alto livello: non più distese di scrivanie, ma studi di registrazione, aree lounge e “palcoscenici” per la collaborazione creativa (Adrianna, et al., 2025). Le parole dei dipendenti di queste realtà “pioniere” confermano il cambiamento di paradigma: l’ufficio non è più una meta obbligata, ma un “prodotto esperienziale”: *“Vengo in ufficio per l’energia del team, non per le e-mail. Per quelle basta il mio divano”* (Adrianna, et al., 2025). Questa testimonianza riassume perfettamente la logica della “presenza scelta”: il luogo fisico acquista importanza solo se offre un valore aggiunto rispetto alla solitudine

domestica, diventando un moltiplicatore di intelligenza collettiva e un presidio di identità aziendale. Quanto detto fin ora dimostra in modo chiaro che la flessibilità non elimina il bisogno di un luogo: lo reinventa. Anche quando si lavora ovunque rimane l'esigenza di dare continuità alla propria esperienza professionale attraverso spazi che, pur temporanei, possano essere riconosciuti come punti di appoggio per coltivare relazioni, identità e riconoscimento. In questo scenario, la questione centrale del lavoro post-pandemico consiste nel costruire modelli ibridi capaci di bilanciare la libertà con nuove forme di stabilità; perciò, la sfida principale per le organizzazioni consiste nel cercare di dare forma a questa fluidità per renderla vivibile e trasformarla in un'esperienza professionale sostenibile. Occorre offrire ai lavoratori un luogo che sappia essere "porto" e non "prigione", un'infrastruttura che sia capace di accogliere il movimento senza smarrire il senso dell'appartenenza (Fullin, et al., 2024). Di conseguenza, lo smart working risulta essere innovativo solo se produce benessere psicologico, relazioni di fiducia e responsabilità condivisa e perché ciò avvenga lo spazio fisico non può più essere considerato un semplice costo o una struttura residuale del passato; piuttosto, deve diventare un elemento strategico per sostenere la cultura aziendale, rafforzare la coesione e dare identità ai gruppi di lavoro. È su una simile linea d'onda che si colloca la strategia di riconfigurazione dell'ufficio contemporaneo pensata da Ponzellini. L'ufficio non può più limitarsi ad essere un luogo di controllo e presenza obbligata, deve rinnovarsi in un ambiente relazionale e ispirante nel quale le persone vengano per scambiare idee, collaborare, nutrire legami e ritrovare un senso di appartenenza, passando da un "luogo del lavoro" ad un "luogo per il lavoro" (Ponzellini, 2024). Questa logica trova una delle sue espressioni più mature nel modello *dell'Activity-Based Working (ABW)* dove non esiste più la postazione fissa, ma gli ambienti vengono progettati in base alle attività da svolgere: zone di concentrazione, aree di collaborazione, spazi per riunioni informali, ambienti per brainstorming e per interazioni spontanee. In questo modo, il design diventa una leva potente per influenzare comportamenti, incentivare la condivisione e stimolare la creatività (Errichiello, 2021). È questa l'essenza dell'ufficio ibrido come piattaforma esperienziale: non serve un ufficio per fare ciò che si può fare da casa, ma serve un ufficio per ciò che non si può fare da casa come costruire relazioni, vivere momenti di confronto, alimentare intelligenza collettiva (Fullin, et al., 2024).

Dunque, la *workplace strategy* post-digitale deve fondarsi sulla fiducia e su ambienti aperti, eterogenei e predisposti all'interazione in modo tale da favorire l'emergere di nuove idee, facilitare lo scambio informale e sostenere la dimensione cognitiva e

collaborativa dei knowledge worker (Albano, 2023). Il senso di deriva identitaria sottolinea come l'ufficio ibrido non sia affatto una reliquia del passato, bensì una risorsa strategica per il futuro che risponde al bisogno umano di radicamento; un luogo che restituisce senso alla prossimità umana in un mondo dominato dalla connessione digitale. Per concludere, la progressiva dissoluzione delle coordinate spazio-temporali del lavoro costituisce una delle svolte più rilevanti della contemporaneità digitale. Le tecnologie connesse hanno introdotto nuovi margini di libertà e possibilità di scelta, ma allo stesso tempo hanno aperto scenari complessi, segnati da incertezze e tensioni inedite. L'iperconnessione, la frammentazione dei tempi, la mobilità continua e la rarefazione della presenza fisica generano condizioni che richiedono nuove forme di equilibrio, sia individuale che organizzativo. Infatti, la deterritorializzazione del lavoro non rappresenta soltanto una rottura rispetto ai modelli del passato, è piuttosto un processo di "continuità discontinua" (Arcidiacono, et al., 2024) in cui il bisogno di radicamento non scompare, ma muta e si ridefinisce attraverso nuovi sistemi di senso e nuove reti di appartenenza. Secondo Guazzo, è proprio dalla presa di coscienza di questi mutamenti che i lavoratori hanno maturato una maggiore consapevolezza dei propri bisogni al punto da rifiutare modelli organizzativi incapaci di garantire equilibrio tra libertà e sostenibilità. In particolare, nel periodo post-pandemico, la richiesta di flessibilità si è tradotta in una nuova forma di "voice" collettiva che non riguarda esclusivamente una preferenza logistica, anzi rappresenta l'espressione di un bisogno profondo di qualità di vita, di senso del lavoro e di appartenenza non oppressiva (Guazzo, et al., 2024). La difficoltà principale consiste nel riuscire a costruire continuità all'interno della discontinuità offrendo ai lavoratori spazi in cui ritrovare orientamento, identità e relazioni significative. La flessibilità, per essere davvero generativa, non può tradursi in un abbandono dell'individuo a sé stesso, ma deve essere accompagnata da strumenti di tutela, da pratiche di cura organizzativa e da modelli cooperativi che mettano al centro la qualità della vita e non soltanto la produttività. Il modello ibrido che si sta consolidando, sospeso tra presenza scelta, autonomia operativa e collaborazione digitale, costituisce oggi la direzione più promettente per costruire una nuova ecologia di lavoro che tenga insieme elementi apparentemente in tensione: libertà e limiti, individualità e comunità, distanza e prossimità (Arcidiacono, et al., 2024). Il lavoro del futuro non sarà definito dal luogo o dall'orario, ma dalla qualità delle connessioni umane e digitali che saprà attivare.

### 1.3. Change management e trasformazione digitale

Un aspetto spesso sottovalutato nei processi di trasformazione organizzativa riguarda il modo in cui individui e collettività reagiscono quando vengono meno quei riferimenti di stabilità (spaziali, temporali e simbolici) che per lungo tempo hanno strutturato l'esperienza lavorativa. Il cambiamento, infatti, non incide esclusivamente su procedure, ruoli o assetti formali, ma investe dimensioni più profonde legate al senso del lavoro, all'identità professionale e alle relazioni sociali che sostengono l'azione quotidiana.

In questo senso, il cambiamento organizzativo implica una rottura dell'equilibrio preesistente e attiva dinamiche di adattamento, resistenza e ridefinizione del significato che assumono una natura prettamente psicologica e sociale. Chiarire tali dinamiche risulta essenziale per spiegare perché numerosi programmi di trasformazione falliscano nonostante una progettazione formalmente adeguata.

Un riferimento teorico classico, tuttora rilevante, è il modello di Kurt Lewin (1947), che concepisce il cambiamento come un processo articolato in tre momenti interdipendenti. La fase di *unfreezing* rappresenta il passaggio più delicato, poiché implica la messa in discussione delle abitudini consolidate e delle routine che garantiscono prevedibilità e sicurezza. È in questo momento che emergono con maggiore intensità le reazioni emotive legate all'incertezza e alla perdita di controllo. La fase di *changing* corrisponde invece a un periodo di transizione caratterizzato da apprendimento, sperimentazione e ridefinizione dei comportamenti, mentre il *refreezing* sancisce la stabilizzazione delle nuove pratiche all'interno dell'organizzazione (Jones, 2021). Il modello evidenzia come le organizzazioni tendano naturalmente a preservare l'equilibrio raggiunto e come ogni tentativo di innovazione generi una forza contraria, comunemente definita come resistenza al cambiamento. Tuttavia, tale fenomeno non deve essere interpretato esclusivamente in termini oppositivi o come un atto intenzionale di sabotaggio; piuttosto viene ricondotto a una reazione difensiva fisiologica radicata nella cosiddetta *fear of loss*, ovvero nel timore di perdere competenze riconosciute, status professionale, controllo sulle routine o sicurezza identitaria (Jones, 2021). In contesti caratterizzati da bassi livelli di sicurezza psicologica, il cambiamento viene percepito come una minaccia piuttosto che come un'opportunità, inducendo i lavoratori ad attivare meccanismi di protezione volti a salvaguardare il proprio equilibrio. Da questo punto di vista, la resistenza non rappresenta un'anomalia del processo di cambiamento, bensì una sua componente strutturale che richiede di essere compresa e gestita invece che semplicemente contrastata.

È all'interno di questa complessità che si colloca il Change Management come disciplina orientata a governare la dimensione umana del cambiamento. Il suo obiettivo non è semplicemente ridurre la resistenza, ma accompagnare le persone lungo quella che viene spesso definita la “valle emotiva” della trasformazione (*Emotional Cycle of Change*) (Castillo, et al., 2018), favorendo il passaggio da una reazione difensiva ad una partecipazione consapevole e attiva.

Sebbene il modello di Lewin continui a rappresentare una cornice teorica di riferimento, il contesto contemporaneo ne mette in discussione l'applicabilità lineare. In ambienti caratterizzati da elevata volatilità, interdipendenza e rapidità di trasformazione, il cambiamento perde i confini temporali che lo rendevano pianificabile e circoscrivibile. Su quest'aspetto, la digitalizzazione gioca un ruolo determinante poiché modifica in modo strutturale i ritmi decisionali, i flussi informativi e le modalità di coordinamento dell'azione organizzativa. I cicli di feedback si accorciano, i ruoli vengono ridefiniti con maggiore frequenza e i processi sono sottoposti a revisione continua. Il cambiamento non si configura più come un evento delimitato nel tempo, ma come una condizione strutturale dell'agire organizzativo che rende sempre meno sostenibile l'idea di una stabilizzazione duratura delle nuove pratiche.

In questa direzione, si colloca la teoria dell'*Organizational Becoming* (Tsoukas & Chia, 2002) che coglie perfettamente la natura dinamica del cambiamento spostando l'attenzione dall'idea di organizzazione come entità stabile a quella di organizzazione come flusso continuo di pratiche, decisioni, comunicazioni e relazioni. Secondo questa prospettiva, l'organizzazione non “è”, ma “diviene” costantemente attraverso un processo ininterrotto di costruzione e ricostruzione del senso in cui struttura e azione si co-producono reciprocamente (Tsoukas & Chia, 2002). Le strutture organizzative emergono dall'interazione ripetuta tra gli attori e si sedimentano temporaneamente in routine, regole e dispositivi formali che orientano le pratiche future. Il cambiamento non è un evento eccezionale, ma una proprietà intrinseca del sistema organizzativo.

La trasformazione digitale assume così i tratti di un processo sistemico in cui persone, tecnologie e assetti organizzativi co-evolvono nel tempo: una visione che supera l'idea di un cambiamento governabile esclusivamente attraverso interventi *top-down* e che richiede invece la capacità di gestire interdipendenze complesse, apprendimento continuo e adattamento progressivo. All'interno di questa cornice, il Change Management assume la funzione di garantire coerenza tra l'innovazione digitale e quella che Maimone definisce “l'architettura umana” dell'organizzazione (Maimone, 2018). Ciò implica

un'attenzione specifica ai processi di apprendimento, alla ridefinizione dei ruoli e alla costruzione di significato attorno alle nuove modalità operative perché il cambiamento diventa sostenibile solo quando le persone sono messe nelle condizioni di comprendere il senso delle trasformazioni in atto e di tradurle in comportamenti coerenti con gli obiettivi strategici; in questo modo la resistenza tende progressivamente a trasformarsi in partecipazione consapevole (Pacolli, 2022).

Dunque, il fine ultimo dei processi di Change Management è quello di rendere “umana” la tecnologia attraverso l'implementazione di percorsi di adozione “a misura d'uomo” che agiscono sulle leve motivazionali delle persone favorendo l'interiorizzazione del cambiamento. Così facendo, essa non viene percepita come un corpo estraneo o un fattore di controllo, ma come un supporto che amplifica le capacità individuali e collettive dell'organizzazione. Ma come si traduce questo nella pratica?

Da un punto di vista operativo, la letteratura più recente sulla trasformazione digitale converge nell'individuare una serie di fattori critici di successo che incidono in modo significativo sull'esito dei processi di cambiamento (Fischer, et al., 2023). Un primo elemento centrale è rappresentato dalla presenza di una *sponsorship* esecutiva chiara e visibile che sia in grado di conferire legittimità al percorso di cambiamento e di orientarne la direzione strategica. Il coinvolgimento attivo del top management svolge infatti una duplice funzione: da un lato, segnala all'organizzazione la rilevanza del cambiamento, dall'altro contribuisce a ridurre l'ambiguità percepita nelle fasi iniziali della trasformazione. Accanto alla leadership formale, assumono un ruolo rilevante i team interfunzionali e le figure di *change agent*, chiamati a svolgere una funzione di mediazione tra le esigenze del business e le competenze tecnologiche. Questi attori facilitano la traduzione dei bisogni organizzativi in soluzioni concretamente utilizzabili, contribuendo a superare la tradizionale dicotomia tra area IT e funzioni operative. La capacità di lavorare in modo trasversale consente di integrare prospettive diverse e di ridurre il rischio di implementazioni tecnicamente corrette ma organizzativamente inefficaci (Fischer, et al., 2023).

In quest'ambito, la leadership emerge come uno snodo decisivo capace di conferire direzione, coerenza e continuità alle iniziative di trasformazione. Il cambiamento non può essere lasciato esclusivamente all'adattamento spontaneo delle pratiche, ma richiede una capacità intenzionale di orientamento dell'azione collettiva. Tale impostazione trova riscontro anche nel contributo di John P. Kotter che interpreta il cambiamento come un processo di mobilitazione guidato dalla leadership. Il valore del modello non risiede tanto

nella sequenza prescrittiva delle fasi proposte, quanto nell'attenzione posta sulle condizioni che rendono il cambiamento legittimo e sostenibile nel tempo. La creazione di un senso di urgenza condiviso, la definizione di una visione chiara e la costruzione di una coalizione capace di sostenere la trasformazione emergono come elementi centrali per superare l'inerzia organizzativa e orientare l'azione collettiva. Le iniziative di trasformazione rischiano infatti di rimanere fragili qualora le nuove pratiche non vengano integrate nei sistemi di gestione, nelle routine operative e nei meccanismi di riconoscimento. La leadership è chiamata non solo ad avviare il cambiamento, ma a garantirne la sostenibilità, traducendo le intenzioni strategiche in comportamenti e pratiche organizzative stabilizzate (Avinash, 2017). Dunque, la leadership assume una funzione di regia volta a mantenere nel tempo la coerenza tra obiettivi dichiarati e azione organizzativa.

Un ulteriore fattore chiave riguarda la capacità di strutturare il cambiamento attraverso percorsi progressivi e adattivi. La definizione di *roadmap* rigide e completamente predeterminate risulta spesso inefficace, poiché non consente di rispondere in modo tempestivo agli scostamenti tra pianificazione e implementazione. Invece, articolare il percorso in fasi incrementalì che combinano una visione strategica di medio-lungo periodo con momenti di verifica e riorientamento rende il cambiamento più comprensibile e gestibile per gli attori coinvolti. All'interno di tali percorsi, l'introduzione di *quick wins* iniziali, cioè di risultati tangibili nel breve periodo contribuisce a rafforzare la credibilità del progetto e ad alimentare il coinvolgimento delle persone. Analogamente, la presenza di sistemi strutturati di feedback continuo consente di apprendere rapidamente dagli errori e di correggere le azioni intraprese (Fischer, et al., 2023). Tuttavia, l'efficacia di questi dispositivi non dipende esclusivamente dalla loro correttezza tecnica, ma dalla cultura manageriale che li anima.

In un mondo sempre più digitale e interconnesso, il coordinamento organizzativo richiede un salto di paradigma che porti il leader a evolvere da “regista dei processi” a “abilitatore di ecosistemi”. In assenza di interazioni frequenti in presenza, la condivisione della conoscenza, l'allineamento delle attività e la costruzione della fiducia non possono più essere affidati prevalentemente a meccanismi informali, ma richiedono una progettazione intenzionale dei processi comunicativi e organizzativi. La chiarezza degli obiettivi, la trasparenza delle aspettative e la qualità delle interazioni diventano elementi centrali per sostenere il funzionamento dei team. È in questo spazio tra la necessità di governare il

cambiamento e l'esigenza di navigare la complessità tecnologica e umana che si delinea il profilo del leader contemporaneo.

La letteratura sulla leadership trasformazionale sottolinea come il management moderno richieda una sintesi tra competenze digitali e intelligenza emotiva, binomio indispensabile per gestire l'incertezza e favorire sperimentazione e apprendimento (Bass & Avolio, 1993). Nei team virtuali, la riduzione della prossimità fisica rende ancora più difficile cogliere segnali deboli, stati emotivi e dinamiche relazionali latenti che richiedono spiccate doti di osservazione, ascolto e interpretazione (Tiziano & Guido, 2016).

Di conseguenza, la leadership è chiamata a governare i flussi comunicativi che attraversano le piattaforme collaborative al fine di prevenire fenomeni di isolamento, di sovraccarico informativo o chiusura relazionale. La *social media literacy* diventa una competenza manageriale a pieno titolo: saper leggere, indirizzare e qualificare le interazioni online diventa cruciale per mantenere allineamento, coesione e fiducia nei team distribuiti (Maimone, 2018). La figura del manager evolve così da controllore dei processi a facilitatore del lavoro collettivo. Parallelamente, l'adozione dei modelli di lavoro ibrido impone la necessità di ridefinire il patto psicologico tra organizzazione e lavoratore: la valutazione della prestazione deve spostarsi dalla visibilità ai risultati, rafforzando logiche di responsabilizzazione e autonomia (Bass & Avolio, 1993). In definitiva, la costruzione della fiducia, il coordinamento delle attività e la condivisione della conoscenza richiedono una progettazione intenzionale che tenga conto dei tempi sincroni e asincroni, dei rituali digitali e dei dispositivi organizzativi capaci di garantire continuità e coesione (Maimone, 2018).

In aggiunta agli aspetti discussi finora, è necessario soffermarsi sul ruolo della cultura organizzativa che costituisce uno degli elementi più profondi dell'organizzazione e al tempo stesso più resistenti al cambiamento. Essa incarna l'insieme di valori, convinzioni, norme implicite e pratiche condivise che orientano il comportamento degli individui e conferiscono stabilità all'azione collettiva; perciò, la cultura può agire sia come leva abilitante sia come potente fattore di inerzia nei processi di trasformazione. Una cultura orientata all'innovazione, all'apprendimento continuo e alla tolleranza dell'errore favorisce la capacità dell'organizzazione di adattarsi, assorbire le discontinuità e trasformarle in occasioni di rinnovamento. Al contrario, assetti culturali rigidi fondati sulla ricerca della certezza, sul controllo e sulla penalizzazione dell'errore tendono a rafforzare comportamenti difensivi e ad ostacolare l'adozione delle innovazioni (Jones, 2021). Come sottolinea Pacolli, la cultura non può essere modificata per decreto:

intervenire sui livelli simbolici dell'organizzazione richiede coerenza, continuità e un lavoro progressivo sulle convinzioni profonde che guidano i comportamenti quotidiani (Pacoli, 2022). Il bisogno di appartenenza e la paura di violare le norme implicite del gruppo possono scaturire forme di resistenza anche quando la necessità del cambiamento è razionalmente condivisa. In assenza di un reale allineamento culturale, i processi di trasformazione rischiano di produrre adesioni formali e fragili, destinate ad indebolirsi nel tempo. Pertanto, la cultura organizzativa rappresenta il terreno su cui si innestano le pratiche di leadership, i modelli di collaborazione e i processi di apprendimento. La sua funzione di “collante” diventa particolarmente evidente nei momenti di crisi, quando l'organizzazione è chiamata a fronteggiare shock esterni o condizioni di elevata turbolenza. In tali circostanze particolari, le imprese che coltivano una cultura orientata alla fiducia, alla trasparenza e alla condivisione della conoscenza mostrano una maggiore capacità di risposta e di riconfigurazione rafforzando la propria resilienza organizzativa. Le evidenze empiriche confermano queste dinamiche. I casi di aziende come DBS Bank o Microsoft mostrano come la trasformazione digitale produca risultati sostenibili quando è accompagnata da una chiara governance del cambiamento e da un investimento coerente sulle dimensioni culturali e organizzative. In tali esperienze, l'innovazione tecnologica non è stata perseguita come fine in sé, ma come leva per rinnovare processi decisionali, pratiche di collaborazione e modelli di leadership in modo coerente con una visione strategica di lungo periodo (O'Reilly, 2024). Anche nel contesto italiano emergono esempi significativi. Il percorso intrapreso da Poste Italiane evidenzia come un'organizzazione storicamente associata a modelli burocratici abbia saputo avviare un processo di trasformazione esteso coinvolgendo una forza lavoro numerosa e caratterizzata da un'età media elevata. Il successo dell'iniziativa non è dipeso esclusivamente dall'introduzione di strumenti digitali, ma dalla capacità di gestire le resistenze interne attraverso formazione diffusa e una comunicazione diretta a presentare la tecnologia come supporto al lavoro, piuttosto che come meccanismo di controllo (Sund, 2011). Sul fronte opposto, numerosi casi di insuccesso mettono in luce i rischi di un approccio sbilanciato, in cui l'adozione tecnologica non è accompagnata da un adeguato allineamento culturale e organizzativo. Le vicende di Nokia e Kodak mostrano come il fallimento non sia riconducibile a un deficit tecnologico, bensì a dinamiche culturali ed emotive che hanno ostacolato la capacità di interpretare segnali deboli e di riorientare la strategia. In entrambi i casi, la difesa di modelli consolidati e la paura di mettere in discussione l'equilibrio esistente hanno compromesso la capacità di adattamento

dell'organizzazione (Huy & Vuori, 2017). Un discorso analogo vale per il caso di General Electric e per le difficoltà incontrate nello sviluppo della piattaforma Predix. L'assenza di una governance chiara e la separazione tra l'unità digitale e il core business industriale hanno trasformato l'innovazione in una fonte di complessità e di costo, anziché in un fattore di creazione di valore (Austin & Pelow, 2019).

Un discorso a parte merita il tessuto delle PMI italiane. In queste realtà, la trasformazione digitale si confronta spesso con la c.d. “trappola del successo”: la tendenza a replicare routine e modelli organizzativi che hanno garantito risultati positivi in passato. Tale fenomeno trova un fondamento teorico nel concetto di *path dependence*, secondo cui le scelte storiche e le pratiche consolidate influenzano in modo persistente le traiettorie future, limitando la capacità di esplorare soluzioni alternative (Corò, et al., 2020). Nel caso delle PMI italiane, spesso eccellenti in nicchie produttive ad alta specializzazione, il know-how accumulato rappresenta al tempo stesso una risorsa distintiva e un vincolo evolutivo. Le tecnologie digitali vengono utilizzate per ottimizzare l'esistente migliorando l'efficienza dei processi tradizionali, piuttosto che per ripensare in modo sostanziale il modello di creazione del valore (Corò, et al., 2020). Eppure, la letteratura individua una possibile “via italiana” alla digitalizzazione: la capacità di codificare il sapere artigiano e trasformarlo in dati. Nelle esperienze di questi “campioni nascosti”, il Change Management funge da ponte tra due mondi differenti: l'officina (il sapere tacito) e il cloud, i dati e le piattaforme digitali. Il successo non sta nell'automazione totale, ma in un modello ibrido dove la tecnologia amplifica la qualità e la personalizzazione tipiche del Made in Italy (Bettiol, et al., 2020). Nel complesso, l'esperienza delle PMI italiane evidenzia come la trasformazione digitale non possa essere affrontata attraverso soluzioni standardizzate. Essa richiede un approccio contestualizzato, capace di valorizzare le specificità produttive e culturali del territorio integrando tecnologia, competenze e visione strategica. Solo in questo modo il cambiamento può tradursi in un percorso di crescita sostenibile che evita il rischio di una digitalizzazione meramente cosmetica e priva di impatto strutturale. Il contributo teorico ed empirico esaminato conferma che il vero vantaggio competitivo non risiede nella velocità di adozione delle tecnologie, ma nella capacità dell'organizzazione di governare il cambiamento nella sua dimensione umana, culturale e organizzativa. In conclusione, la trasformazione digitale può essere interpretata come una prova di maturità organizzativa: le imprese che riescono a leggerla e governarla in modo sistemico sviluppano modelli operativi più resilienti, adattivi e coerenti, capaci di affrontare la complessità senza esserne travolti.

Nel corso di questo capitolo è emerso come la trasformazione del lavoro contemporaneo non possa essere letta come un semplice effetto dell'innovazione tecnologica, ma come un cambiamento molto più ampio che coinvolge modelli produttivi, assetti organizzativi e significati attribuiti al lavoro stesso. Il passaggio dall'economia industriale a quella della conoscenza ha progressivamente spostato il baricentro dal controllo dell'esecuzione alla valorizzazione dell'autonomia, delle competenze cognitive, delle capacità relazionali e della creatività individuale. In questo scenario, figure come i freelance e, più in generale, i lavoratori della conoscenza diventano emblematiche di un mercato del lavoro sempre più flessibile, reticolare e orientato ai risultati. Allo stesso tempo, l'analisi ha mostrato con chiarezza che tale evoluzione presenta un carattere profondamente ambivalente: accanto a nuove possibilità di autodeterminazione, emergono anche forme di precarietà, isolamento, iperconnessione e difficoltà nel costruire continuità identitaria e appartenenza professionale. La destrutturazione dello spazio e del tempo lavorativo, accelerata dalla digitalizzazione e dal consolidarsi dei modelli ibridi e da remoto, non ha infatti eliminato il bisogno di luoghi, ma lo ha ridefinito accentuando l'importanza di spazi capaci di sostenere relazioni, collaborazione e benessere. Inoltre, è emerso che la trasformazione digitale, per essere realmente efficace, richiede un cambiamento che non sia solo tecnico, ma anche culturale, gestionale e organizzativo fondato su fiducia, leadership, apprendimento continuo e capacità di accompagnare le persone nei processi di cambiamento. Proprio a partire da queste considerazioni, il capitolo successivo si concentrerà sugli spazi collaborativi e sul coworking, analizzati come contesti in cui le nuove esigenze di flessibilità, socialità, innovazione e qualità dell'esperienza lavorativa trovano una possibile risposta concreta.

# CAPITOLO II

## GLI SPAZI COLLABORATIVI: TRA INNOVAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

Nel quadro delle trasformazioni che stanno cambiando il modo di lavorare, gli spazi collaborativi assumono un ruolo sempre più centrale, perché provano a rispondere a bisogni che il lavoro flessibile e digitalizzato spesso lascia scoperti come il bisogno di relazione, confronto e appartenenza. Questo capitolo intende approfondire proprio questo aspetto, ricostruendo innanzitutto la nascita e l'evoluzione degli spazi collaborativi e mettendone in luce le ragioni della loro diffusione. Successivamente, l'attenzione si concentra sul coworking, considerato come una delle espressioni più significative di questo fenomeno, per analizzarne il funzionamento, le logiche organizzative e il possibile contributo in termini di innovazione, sviluppo professionale e territoriale. Infine, il capitolo esamina il rapporto tra coworking, benessere lavorativo e conciliazione tra vita privata e lavoro, con l'obiettivo di capire se questi spazi rappresentino davvero una risposta efficace e sostenibile alle criticità del lavoro contemporaneo.

### 2.1. Nascita ed evoluzione degli spazi collaborativi

La progressiva trasformazione del lavoro descritta nel capitolo precedente ha messo in evidenza come la crescente flessibilità organizzativa e la diffusione di modalità di lavoro autonome e digitalizzate, pur ampliando i margini di libertà individuale, abbiano anche prodotto nuove forme di isolamento professionale, frammentazione delle carriere e indebolimento delle reti sociali tradizionalmente associate all'impresa. In questo scenario, caratterizzato da un'elevata individualizzazione del lavoro e da una progressiva rarefazione delle strutture organizzative stabili, emerge con forza il tema degli spazi collaborativi come risposta organizzativa e sociale ai limiti del lavoro flessibile individualizzato. Tali spazi non possono essere interpretati come semplici alternative logistiche all'ufficio tradizionale, ma si configurano come infrastrutture capaci di

ricostruire contesti relazionali, di favorire l'apprendimento e sostenere nuove forme di produzione del valore.

La letteratura colloca gli spazi collaborativi in una posizione intermedia tra l'ambiente domestico e l'organizzazione formale, attribuendo loro la funzione di *third places for work* (Akhavan, 2021) che risponde al bisogno, sempre più diffuso tra freelance, lavoratori della conoscenza e imprenditori, di disporre di luoghi in cui sia possibile combinare autonomia operativa e interazione sociale. In questa prospettiva, gli spazi collaborativi non rappresentano una conseguenza automatica della digitalizzazione del lavoro, bensì una forma di mediazione organizzativa che tenta di ricomporre la tensione strutturale tra flessibilità e appartenenza, tra indipendenza individuale e bisogno di riconoscimento sociale (Capdevila, 2015). Sebbene la loro diffusione sia un fenomeno relativamente recente, i principi che sottendono gli spazi collaborativi affondano le radici in esperienze storiche precedenti. Come evidenziano Montanari, Mattarelli e Scapolan, precursori degli attuali spazi collaborativi possono essere rintracciati negli studi artistici condivisi degli anni Settanta, nei club informali che hanno segnato la nascita della Silicon Valley e, più in generale, nei luoghi pubblici che storicamente hanno favorito l'incontro e lo scambio tra individui provenienti da contesti geografici, sociali e lavorativi differenti. Anche i caffè europei dell'Illuminismo, secondo il sociologo Ray Oldenburg, si caratterizzavano già come "terzi luoghi" ovvero spazi di mediazione tra sfera privata e produttiva nei quali la spontaneità delle interazioni e gli incontri casuali innescavano nuove idee e offrivano un'occasione per ampliare le reti sociali (Montanari, et al., 2021). Questi esempi suggeriscono come forme embrionali di collaborazione spazialmente situata abbiano attraversato la storia sociale del lavoro ben prima della loro formalizzazione contemporanea. Tuttavia, ciò che distingue le esperienze attuali è il loro grado di strutturazione e intenzionalità organizzativa: se le forme storiche erano prevalentemente informali, gli spazi collaborativi contemporanei si configurano come ambienti progettati e dotati di governance, regole e missioni esplicite (Montanari, et al., 2021).

Un passaggio chiave in questa evoluzione è rappresentato dalla nascita del coworking nel 2005 a San Francisco, quando Brad Neuberg coniò il termine per descrivere una modalità di lavoro condiviso pensata per superare l'isolamento tipico del lavoro freelance senza rinunciare all'autonomia individuale (Spinuzzi, 2012). Inizialmente, i primi esperimenti consistevano in incontri temporanei e informali tra lavoratori indipendenti che condividevano lo spazio per rispondere a bisogni prevalentemente sociali e cognitivi,

quali la ricostruzione di routine lavorative, lo scambio di competenze e la riduzione della solitudine professionale. Con il tempo, tali pratiche si sono progressivamente istituzionalizzate dando origine a spazi stabili dotati di una governance, regole di accesso e dispositivi orientati alla costruzione della comunità; un processo che segna il passaggio del coworking da fenomeno spontaneo a vera e propria infrastruttura organizzativa del lavoro flessibile (Garrett, et al., 2017).

Nel corso della loro diffusione, gli spazi collaborativi hanno assunto configurazioni eterogenee che riflettono la pluralità di bisogni professionali e di contesti territoriali. Infatti, con il termine “spazi collaborativi” si fa riferimento ad una categoria ombrello che include una vasta gamma di ambienti di lavoro condivisi, come coworking space, hub culturali e creativi, maker space, fab lab, incubatori e innovation hub, che si differenziano per governance, missione e servizi offerti. Alcuni di questi spazi sono promossi da attori privati e sono maggiormente orientati al business, mentre altri sono sostenuti da enti pubblici o dal terzo settore e integrano obiettivi di innovazione sociale, inclusione e sviluppo locale. In termini di dimensioni, pubblico di riferimento, servizi e attività fornite, gli spazi collaborativi possono spaziare da piccoli layout che ospitano pochi utenti selezionati in base a criteri precisi (background professionale, settore e lavoro) a grandi edifici che offrono una serie variegata di spazi di lavoro, servizi come bar, formazione, consulenza, accesso ad attrezzature industriali ed eventi destinati ad un pubblico più vasto. Nonostante questa eterogeneità, la letteratura individua alcune caratteristiche ricorrenti che accomunano gli spazi collaborativi: la varietà dei profili professionali ospitati, la flessibilità d’uso delle infrastrutture, l’elevato grado di autonomia individuale e la presenza di un ethos collaborativo propenso allo scambio e alla reciprocità (Montanari, et al., 2021). Questi elementi non descrivono soltanto un layout spaziale, ma rimandano ad un preciso modello di organizzazione del lavoro nel quale la collaborazione è incoraggiata ma non imposta e la partecipazione si fonda su aspettative di apertura, fiducia e interazione informale.

Un aspetto cruciale per comprendere il valore organizzativo di questi spazi riguarda la distinzione tra semplice condivisione fisica e collaborazione effettiva: non tutti gli spazi condivisi generano automaticamente dinamiche collaborative. Come sottolinea Capdevila, gli spazi collaborativi producono valore solo quando la prossimità fisica è accompagnata da pratiche intenzionali, regole implicite e dispositivi di facilitazione orientati allo scambio e alla cooperazione. In assenza di tali condizioni, la co-presenza rischia di tradursi in una mera coabitazione funzionale, priva di ricadute significative in

termini di apprendimento, innovazione e supporto reciproco (Capdevila, 2018). Secondo questa impostazione, la dimensione comunitaria rappresenta un discrimine fondamentale: la collaborazione non è un effetto spontaneo dello spazio aperto, ma il risultato di processi di costruzione sociale che coinvolgono la gestione dello spazio, il ruolo del community management e le modalità di interazione quotidiana tra gli utenti (Spinuzzi, et al., 2019). Tale dimensione risulta particolarmente rilevante nei contesti ad alta intensità di conoscenza e creatività nei quali il lavoro si fonda su processi informali di osservazione, confronto e apprendimento reciproco. Proprio in relazione alla creatività, la letteratura recente invita a superare una visione individualistica del processo creativo e a riconoscerne la natura profondamente sociale e situata (Perry-Smith & Mannucci, 2017). In questo senso, gli spazi collaborativi possono costruire ambienti potenzialmente favorevoli alla generazione di nuove idee, poiché facilitano le interazioni informali e i contatti “faccia-a-faccia”. Tuttavia, studi empirici mostrano come la sola presenza di un ambiente “aperto” o “stimolante” non sia sufficiente a sostenere la creatività individuale. Al contrario, è la qualità delle relazioni e il grado di integrazione degli individui nella comunità dello spazio a fare la differenza (Brown, 2017). A questo proposito, il concetto di *embeddedness* offre una chiave interpretativa particolarmente utile per chiarire maggiormente il rapporto tra spazio e creatività. In particolare, l'*embeddedness* si articola in diverse componenti che misurano il grado di radicamento degli individui all'interno di uno spazio collaborativo: una dimensione di allineamento percepito tra persona e organizzazione/comunità di riferimento (*fit*) che nel caso degli spazi collaborativi corrisponde alla percezione individuale di coerenza tra le caratteristiche del frequentatore e quelle dello spazio; il numero di legami (*links*) sociali sviluppati all'interno dell'organizzazione o comunità e l'insieme dei benefici tangibili e intangibili derivanti dal lavorare nello spazio. La ricerca condotta da Leone, Scapolan e Montanari nel contesto italiano dimostra come i lavoratori creativi percepiscano livelli più elevati di creatività solo quando si sentono realmente integrati nella comunità dello spazio in cui lavorano. Dai risultati emerge che la creatività fiorisce soprattutto laddove esiste un solido *sense of community*, cioè quando i professionisti si sentono parte integrante di un gruppo, possono contare sul supporto di un network coeso, senza rinunciare alla ricchezza che deriva dalla diversità dei membri (nuove prospettive e competenze variegate). Il fattore chiave in questo processo è la sicurezza psicologica che rafforza la fiducia tra le persone e incentiva lo scambio di conoscenza e l'innovazione. Di conseguenza, non basta investire nel design o nelle strutture fisiche, ma è fondamentale costruire un ecosistema basato su

valori comuni ed interessi condivisi, dove le relazioni umane possano evolversi oltre la semplice collaborazione lavorativa (Leone, et al., 2022).

Alla luce di queste considerazioni, gli spazi collaborativi possono assumere un ruolo generativo nello sviluppo e nella valorizzazione del talento. Montanari propone di leggere la relazione spazio-talento come un processo multilivello, capace di incidere su tre livelli interconnessi: individuale, organizzativo e territoriale. Sul piano individuale, lo spazio può sostenere competenze, motivazione e capacità di costruire traiettorie professionali, anche grazie all'accesso a risorse difficilmente disponibili al di fuori di reti consolidate, quali mentoring, apprendimento informale, confronto quotidiano e occasioni di sperimentazione. Sul piano organizzativo, gli spazi collaborativi possono agire come intermediari tra giovani, imprese e istituzioni, rendendo più trattabile il matching tra bisogni di competenze, potenzialità e opportunità: in altri termini, possono ridurre i costi di ricerca e interpretazione reciproca, facilitando processi di selezione, collaborazione e progettualità. Sul piano territoriale, infine, essi operano come nodi di connessione tra persone e risorse che contribuiscono a trattenere capitale umano, rafforzare ecosistemi locali e, in alcuni casi, sostenere processi di rigenerazione sociale e culturale (Montanari, 2025). Per rendere analitica questa relazione, Montanari articola l'impatto degli spazi collaborativi in quattro dimensioni: culturale, educativa, di attrattività e coesione, e imprenditoriale. La prima riguarda la capacità degli spazi di arricchire l'offerta culturale e sostenere pratiche creative; la seconda riguarda attività formative e di empowerment (in particolare per giovani e under 25); la terza attiene ai processi di costruzione di comunità e al rafforzamento dell'identità territoriale; la quarta riguarda il supporto all'imprenditorialità, all'occupazione e alla generazione di opportunità di lavoro (anche tramite servizi, eventi e connessioni con imprese). Queste dimensioni mostrano che il "talento" non coincide esclusivamente con la performance individuale, ma è anche la capacità collettiva di produrre contesti che rendono le competenze visibili, valorizzabili e trasformabili in progetti. In questa logica, la creatività non è un'appendice, ma agisce come meccanismo trasversale: alimenta la dimensione culturale, sostiene l'apprendimento e la sperimentazione, rafforza l'attrattività e, indirettamente, può nutrire l'iniziativa imprenditoriale. Questo modello consente di interpretare gli spazi collaborativi come infrastrutture che non "creano" talento dal nulla, ma che possono intercettarlo, accompagnarlo e stabilizzarlo rendendo meno fragile la transizione tra momenti di formazione, ingresso nel lavoro, consolidamento e mobilità. Dal punto di vista organizzativo, tali interventi possono avvenire secondo tre *layer* di azione: ospitalità

(lo spazio come accesso e accoglienza), produzione (lo spazio come luogo di attività, progetti, laboratori) e brokeraggio (lo spazio come intermediario che connette attori, opportunità e risorse) (Montanari, 2025). Questo aspetto è cruciale perché sposta l'attenzione dalla "dotazione" dello spazio (servizi e metri quadri) alla capacità di gestione strategica: lo spazio non è generativo solo perché offre attività, ma perché può anche mettere in relazione soggetti che altrimenti resterebbero separati (giovani e imprese; istituzioni e creativi; domanda e offerta di competenze; comunità locali e reti nazionali/internazionali). Dentro questa cornice, diventa più chiaro anche il senso delle tre funzioni ricorrenti attribuite agli spazi collaborativi. Una prima funzione è quella di *innesto*, poiché tali spazi facilitano l'ingresso nel mercato del lavoro o la transizione tra fasi professionali e forniscono accesso a reti informali, informazioni tacite e opportunità altrimenti difficilmente raggiungibili. Questo innesto è anche simbolico, in quanto lo spazio fornisce una cornice di legittimazione che consente ai soggetti di riconoscersi e di essere riconosciuti come professionisti. Una seconda funzione riguarda *l'accelerazione* delle traiettorie di carriera: la prossimità con altri lavoratori, l'osservazione di pratiche diverse e il confronto quotidiano favoriscono processi di apprendimento informale e sviluppo delle competenze. Infine, gli spazi collaborativi svolgono una funzione di *ancoraggio* che offre punti di riferimento stabili in contesti lavorativi caratterizzati da mobilità, precarietà e frammentazione contribuendo alla costruzione di continuità professionale e identitaria (Scapolan, et al., 2024). Nel contesto italiano, numerosi studi mostrano come queste funzioni si intreccino con obiettivi di sviluppo territoriale. Gli spazi collaborativi operano sempre più come infrastrutture di connessione tra giovani, istituzioni e tessuto imprenditoriale che facilitano processi di transizione scuola-lavoro, auto-imprenditorialità e innovazione sociale (Leone, et al., 2021). Allo stesso tempo, la letteratura invita a evitare una lettura celebrativa degli spazi collaborativi, sottolineandone le ambivalenze e i potenziali effetti inattesi. La varietà dei profili, l'informalità delle relazioni e l'autonomia individuale possono generare valore, ma anche produrre rumore, difficoltà di coordinamento e tensioni latenti se non accompagnate da una governance adeguata (Fayard & Weeks, 2011). Inoltre, la concentrazione di attori creativi e professionali all'interno di specifici contesti urbani può produrre fenomeni di esclusione e gentrificazione, soprattutto quando gli spazi collaborativi vengono inseriti in strategie di rigenerazione non supportate da politiche redistributive (Pratt, 2009). Nel loro insieme, questi elementi consentono di interpretare gli spazi collaborativi come vere e proprie infrastrutture *soft* del lavoro contemporaneo (Montanari, et al., 2021). Essi non si

limitano a ospitare l'attività lavorativa, ma contribuiscono attivamente a produrre pratiche, relazioni e significati che influenzano il benessere, la creatività e lo sviluppo del talento. Tuttavia, la loro efficacia non è automatica: dipende da scelte organizzative consapevoli, dal grado di *embeddedness* territoriale e dalla capacità di bilanciare dimensione comunitaria e sostenibilità economica. Tra le molteplici configurazioni che rientrano nella categoria degli spazi collaborativi, il coworking rappresenta oggi la forma più strutturata e diffusa, nonché quella in cui le tensioni analizzate emergono con maggiore chiarezza. Se gli spazi collaborativi in senso ampio possono essere letti come infrastrutture soft capaci di sostenere talento, creatività ed *embeddedness* territoriale, il coworking costituisce il punto in cui tali funzioni si traducono in un modello organizzativo esplicito dotato di governance, regole di accesso e dispositivi intenzionali di costruzione comunitaria. Analizzare il coworking significa dunque restringere il campo d'indagine per osservare in modo più ravvicinato come le promesse di autonomia, collaborazione e sviluppo territoriale vengano concretamente articolate, negoziate e talvolta contraddette nelle pratiche quotidiane. In questo senso, il coworking non rappresenta una semplice declinazione degli spazi collaborativi, ma un laboratorio privilegiato per comprendere come le trasformazioni del lavoro contemporaneo vengano organizzate e rese socialmente gestibili.

## **2.2. Il coworking al centro di un nuovo modello organizzativo**

Negli ultimi due decenni il lavoro è cambiato profondamente. La crescita del lavoro autonomo e freelance, la digitalizzazione dei processi produttivi e l'affermazione dei modelli remoti e ibridi hanno progressivamente ridefinito il rapporto tra attività lavorativa, organizzazione e spazio. L'ufficio tradizionale ha perso centralità, ma lo spazio fisico non è scomparso: si è trasformato, si è frammentato e ha assunto configurazioni più flessibili e modulari. Alcuni autori descrivono questa traiettoria come una "terza fase" di virtualizzazione del lavoro: dopo il telelavoro e il lavoro mobile, molte attività tendono a disperdersi nello spazio e nel tempo, senza che venga meno il bisogno di coordinamento, relazioni e riconoscimento professionale. In questo scenario il coworking può essere letto come una risposta organizzativa alla delocalizzazione del lavoro cognitivo: una sorta di "spazio terzo" in cui autonomia operativa e socialità vengono ricomposte dentro un'infrastruttura condivisa (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016). Nel tempo, ciò che nasce come pratica circoscritta a comunità di lavoratori indipendenti si consolida fino a diventare una modalità organizzativa riconoscibile in cui dimensione spaziale, relazionale ed economica si intrecciano. La sua diffusione non dipende soltanto da preferenze individuali o da esigenze logistiche: segnala un mutamento più ampio nel modo in cui il lavoro contemporaneo viene organizzato, vissuto e territorializzato.

La letteratura propone letture diverse: c'è chi interpreta il coworking come risposta alla frammentazione del lavoro autonomo e come ambiente in cui costruire comunità professionali; chi lo analizza come modello di business nel mercato immobiliare flessibile; chi, ancora, lo considera uno strumento di sviluppo locale e innovazione. Questa eterogeneità riflette la natura composita del fenomeno che si colloca in un'area di confine tra mercato, organizzazione e territorio. Più che un modello unitario, il coworking appare come una forma ibrida dentro cui convivono tensioni tra vocazione comunitaria, logiche di mercato e radicamento territoriale. Non offre soluzioni definitive, ma rende osservabili questi contrasti e i loro effetti su collaborazione, produzione di conoscenza e imprenditorialità. L'analisi che segue non è né celebrativa né esclusivamente critica. Il coworking può generare valore (economico, relazionale, territoriale) ma è anche attraversato da problemi di sostenibilità finanziaria, competizione e ambivalenze nella collaborazione tra lavoratori autonomi. Il paragrafo è organizzato in quattro parti: la prima

esamina il coworking come forma organizzativa, con focus su community e reti relazionali; la seconda si concentra sui modelli economici e tensione tra orientamento comunitario e logiche di mercato; la terza affronta la dimensione territoriale e il ruolo nei processi di trasformazione urbana e sviluppo locale; la quarta analizza il rapporto tra coworking, innovazione e imprenditorialità.

Per comprendere il coworking come configurazione organizzativa concreta conviene partire dalla dimensione comunitaria, spesso indicata come elemento distintivo. Tuttavia, “community” è un concetto elastico e l’uso estensivo rischia di attenuarne la precisione analitica. Spinuzzi, riprendendo la tipologia di Adler e Heckscher, distingue tra spazi basati sulla semplice co-presenza professionale e forme di “comunità collaborative”, nelle quali la cooperazione non si riduce a scambi informali, ma implica una reale interdipendenza rispetto ad un oggetto di lavoro condiviso e produzione congiunta di valore. La differenza riguarda, quindi, non solo l’intensità delle relazioni, ma la presenza di meccanismi (anche informali) di coordinamento capaci di rendere i membri “reciprocamente necessari” (Spinuzzi, et al., 2019). La co-presenza, da sola, non basta. La comunità prende forma nel tempo attraverso relazioni ripetute, riconoscimento reciproco e aspettative condivise. Non è un esito immediato né garantito. Non a caso, Garrett, Spreitzer e Bacevice parlano di *community work*: un insieme di pratiche quotidiane (*endorsing, encountering, engaging*) attraverso cui i membri contribuiscono attivamente alla costruzione del senso di appartenenza, apprendono norme implicite e stabilizzano routine comuni (Garrett, et al., 2017). Se queste pratiche non vengono reiterate, la dimensione comunitaria tende a rimanere superficiale o a indebolirsi. Questo processo non è esclusivamente spontaneo. Kim e colleghi mostrano come fondatori e community manager intervengano nella definizione dell’identità collettiva tramite un lavoro di regia simbolica (*social-symbolic work*): attraverso pratiche di *boundary work* vengono stabiliti criteri di accesso e confini impliciti; tramite il *social identity work* si promuove un allineamento, almeno parziale, tra valori individuali e visione dello spazio (Kim, et al., 2025). In linea con queste evidenze, Merkel riporta osservazioni molto concrete: una host intervistata dichiara che “just being there is not enough” se non si stimolano scambi e progetti e descrive il proprio ruolo attraverso metafore di cura (“social gardeners”, “mother of the space”) proprio per enfatizzare la responsabilità dei gestori nella manutenzione delle relazioni. Pertanto, attività come organizzazione di eventi, selezione dei membri, progettazione dell’estetica e configurazione degli ambienti incidono direttamente sulla qualità delle connessioni (Merkel, 2015). In sintesi, la

community può essere osservata da due angolature complementari: come esito che emerge dalle interazioni quotidiane tra membri e come risultato di scelte organizzative (regole, curatela e dispositivi socio-materiali). Tenere insieme i due livelli aiuta ad evitare sia l'idea che "basta condividere lo spazio" e sia la riduzione della comunità a puro prodotto manageriale. Accanto alla dimensione collettiva, i coworking incidono anche sulla costruzione dell'identità professionale individuale. In un contesto in cui i riferimenti organizzativi tradizionali si indeboliscono, Cnossen e Stephenson interpretano il coworking come *playground for identity*: un ambiente che consente di sperimentare differenti versioni del sé professionale attraverso pratiche di *identity play*. Lo spazio condiviso può funzionare come una sorta di *holding environment* cioè, un contesto relativamente protetto in cui esplorare e consolidare la propria identità professionale. Qui la visibilità reciproca diventa significativa: osservare ed essere osservati mentre si lavora rende più concreto e legittimato uno status professionale che, nel lavoro domestico o solitario, può apparire fragile (Cnossen & Stephenson, 2022). Proprio per questo il coworking svolge anche una funzione simbolica: grazie alla presenza quotidiana, l'interazione supporta la stabilizzazione dell'identità lavorativa. Esiste però anche un rovescio della medaglia poiché visibilità reciproca e intensità relazionale non producono solo benefici. In ambienti caratterizzati da forte eterogeneità professionale possono emergere ansia performativa, confronti impliciti e dinamiche competitive che rendono l'identità lavorativa più vulnerabile perché esposta continuamente allo sguardo altrui. Queste ambivalenze emergono bene nel cosiddetto *coworking paradox*: il bisogno di concentrazione e silenzio convive con il desiderio di socialità. Molti utenti apprezzano il "buzz" generato dalla presenza degli altri, perché restituisce energia e senso di appartenenza; al contempo riconoscono che quella stessa atmosfera può diventare fonte di distrazione. La prossimità stimola, ma può anche sovraccaricare. Per questo motivo, le interazioni più significative tendono a concentrarsi in momenti riconoscibili (pause caffè, eventi, passaggi informali) che permettono di separare almeno temporalmente lavoro individuale e scambio sociale. Ne deriva che routine e rituali possono giocare un ruolo chiave nel gestire il paradosso tra privacy e vicinanza che è intrinseco al lavoro collettivo (Wijngaarden, 2023). A questo punto diventa inevitabile chiedersi in che misura le relazioni tra membri si traducano in collaborazione concreta. Numerose ricerche mostrano che molte interazioni restano circoscritte ad una socialità leggera o a scambi occasionali, senza evolvere in progetti condivisi (Tremblay & Scaillerez, 2024). La collaborazione dipende da condizioni specifiche. Capdevila distingue tre logiche

collaborative associate a razionalità organizzative differenti: una logica *cost-related* in cui la co-localizzazione riduce costi operativi e di transazione, qui il valore della collaborazione risiede soprattutto nell'efficienza; una logica *resource/knowledge-based* in cui la collaborazione tra coworker serve ad integrare competenze e attivare processi di apprendimento collettivo. Il beneficio atteso risiede nell'arricchimento cognitivo che deriva dall'interazione tra professionalità complementari; una logica di tipo *relational* dove la cooperazione è più intenzionale e strutturata e si basa su fiducia e interdipendenza nella creazione congiunta di valore, spostando l'attenzione dal singolo attore alla rete nel suo complesso (Capdevila, 2014). Tuttavia, quando entrano in gioco competenze distintive o opportunità di mercato, cooperazione e competizione possono sovrapporsi. Studi recenti parlano di *coopetition*: nei coworking si condividono conoscenze e contatti, ma resta aperta la questione di chi si appropria del valore prodotto. Gli attori diventano insieme partner e potenziali concorrenti; per funzionare servono fiducia e regole informali abbastanza stabili da scoraggiare comportamenti opportunistici (Bouncken, et al., 2018). In assenza di aspettative condivise e reciprocità riconosciuta, la collaborazione tende a restare episodica. Inoltre, le diverse configurazioni collaborative non seguono necessariamente un percorso lineare. Il passaggio da scambi funzionali a relazioni più dense non è automatico, dipende da una combinazione di prossimità cognitiva (sufficiente per dialogare, ma non tale da annullare le differenze), continuità di incontro, pratiche di animazione che sostengono la vita comunitaria e risorse organizzative in grado di mantenere tali dinamiche nel tempo (Capdevila, 2014). Però, quando queste condizioni si consolidano dando vita ad un contesto di apprendimento interattivo e cooperazione progettuale, possono emergere dinamiche simili a quelle dei distretti industriali. A tal proposito, Capdevila paragona i coworking ai "micro-cluster": concentrazioni localizzate di attori economicamente autonomi che beneficiano di un "local buzz", cioè da una trama di relazioni informali, reputazioni e conversazioni ricorrenti che alimenta apprendimento reciproco e combinazione tra saperi eterogenei. È però importante trattare questa analogia con cautela: non implica che il coworking produca necessariamente specializzazioni settoriali consolidate, esternalità stabili o forme di governance comparabili ai distretti industriali; è una possibilità che si realizza solo in certe condizioni (Capdevila, 2014). Se la collaborazione richiede tempo, risorse e un lavoro costante di curatela, diventa inevitabile interrogarsi sulle condizioni economiche che ne rendono possibile la continuità. Le forme di socialità osservabili nei coworking non sono indipendenti dall'orientamento strategico dello spazio: scelte organizzative e modelli di business

incidono direttamente sul tipo di relazioni che possono emergere e stabilizzarsi. Ferreira, Pereira e Duarte distinguono tra coworking *profit-oriented* concepiti soprattutto come un prodotto immobiliare flessibile in cui la community diventa una leva di attrattività e coworking *community-oriented* più centrati sull'integrazione tra membri, sulla costruzione di legami duraturi e, talvolta, sull'impatto sociale delle attività promosse. Poi ci sono configurazioni ibride che cercano di combinare queste due logiche, ma l'equilibrio tra esigenze di mercato e vocazione comunitaria rimane spesso instabile. Questa distinzione non riguarda soltanto strategie di business, rimanda anche agli orientamenti culturali e valoriali dei fondatori che si riflettono nelle pratiche organizzative, nelle modalità di gestione quotidiana e nella configurazione simbolica dello spazio (Ferreira, et al., 2024). Un discorso affine è rintracciabile nella "terza ondata" del coworking descritta da Gandini e Cossu: da un lato un modello "neo-corporate" orientato a standardizzazione e scalabilità; dall'altro pratiche più "resilienti" e radicate nei contesti locali che provano a tenere insieme sostenibilità e impegno sociale; una distinzione non solo economica ma che riflette modi diversi di intendere il rapporto tra spazio, lavoro e territorio (Gandini & Cossu, 2021). L'esperienza di WeWork è spesso citata come emblema della fase corporate del settore. Il modello sviluppato dalla società statunitense evidenzia come la community viene progettata come parte integrante dell'offerta e finisce per funzionare soprattutto come dispositivo reputazionale e leva di differenziazione dentro una strategia di crescita e valorizzazione immobiliare. Qui lo spazio collaborativo è, contemporaneamente, ambiente relazionale e asset inserito nelle logiche di investimento tipiche della *real estate industry* (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016). Da una prospettiva di economia politica, il fenomeno appare ancora più nitido: i coworking possono essere letti come fornitori di "capitale fisso indipendente" inseriti in mercati immobiliari competitivi. Questo significa che la sostenibilità dipende non solo dalle scelte dei gestori, ma anche da processi di concentrazione del capitale, dall'andamento della domanda di uffici e dalle pressioni concorrenziali. L'ingresso di operatori corporate e l'integrazione del coworking nei portafogli immobiliari hanno ridefinito standard e modelli di business, spingendo verso una maggiore formalizzazione (Yates, et al., 2024). In questo quadro, la dimensione comunitaria tende ad essere incorporata nei modelli economici: nei format scalabili assume spesso una funzione reputazionale che rafforza l'immagine e l'attrattività; mentre negli spazi radicati sul territorio può svolgere un ruolo più operativo, sostenendo cooperazione e scambio tra i membri (Yates, et al., 2024). Inoltre, Merkel aggiunge un aspetto spesso lasciato sullo

sfondo: la diffusione del coworking come risposta urbana alle incertezze del lavoro freelance, soprattutto nei settori culturali e creativi. L'indipendenza professionale non coincide con autonomia piena: si accompagna a vulnerabilità economica, protezioni sociali deboli e contratti instabili. In questo senso, il coworking può essere letto anche come pratica di auto-organizzazione collettiva e sostegno reciproco in contesti segnati da precarietà e informalità (Merkel, 2019). La formazione di community professionali non esprime quindi soltanto un orientamento alla creatività o alla collaborazione, ma può rappresentare un tentativo di compensare carenze istituzionali più ampie. Ne deriva che mercato e comunità non vanno pensati come poli rigidamente opposti: la sostenibilità economica è vincolo, ma anche condizione necessaria per mantenere pratiche collaborative e curatela relazionale; allo stesso tempo senza una dimensione relazionale riconoscibile, l'offerta economica perde parte della propria specificità. A questo punto è importante ricordare che gli spazi di coworking non operano nel vuoto: si collocano in contesti urbani e regionali specifici e interagiscono con dinamiche locali. Nelle aree metropolitane sono stati interpretati come "infrastrutture sociali urbane" capaci di connettere attori, competenze e luoghi all'interno dell'economia della conoscenza (Merkel, 2019). Lo spazio può diventare così un nodo relazionale che facilita prossimità organizzative tra lavoratori indipendenti, imprese e istituzioni. Tuttavia, l'arrivo di professionisti con un elevato capitale culturale può intrecciarsi con dinamiche di aumento dei valori immobiliari e con meccanismi di selezione socioeconomica, in particolare nei quartieri oggetto di interventi di rigenerazione. In questi casi il coworking non si limita a sostenere lo sviluppo locale, può anche inserirsi in processi di gentrificazione già avviati (Mariotti & Pacchi, 2021). L'impatto territoriale, quindi, non è intrinseco: dipende dal modo con cui si integra nel tessuto locale e dalle relazioni che costruisce oltre i propri confini. Una prospettiva *place-based* suggerisce di leggere il contributo del coworking in rapporto ai cosiddetti "sei capitali" territoriali (fisico, intangibile, umano, sociale, finanziario e istituzionale) che costituiscono le fondamenta dello sviluppo regionale. Queste risorse non si attivano automaticamente: servono relazioni stabili con amministrazioni locali, reti associative e attori economici (Fai, et al., 2024). È questo radicamento che può far evolvere lo spazio verso un ecosistema locale dell'innovazione. La dimensione territoriale diventa particolarmente visibile nelle aree periferiche e interne, dove negli ultimi anni sono cresciuti gli spazi collaborativi anche grazie a politiche pubbliche e al riuso di immobili dismessi. Qui il coworking può offrire servizi a professionisti locali o a lavoratori da remoto e creare connessioni in territori segnati da

spopolamento o declino demografico. L'impatto, però, dipende dalle infrastrutture digitali, dalla presenza di servizi complementari e dalla capacità di coordinamento istituzionale: se queste condizioni non ci sono, lo spazio rischia di rimanere un'iniziativa isolata, con effetti circoscritti sul tessuto locale (Ciccarelli, et al., 2022). Esperienze come lo spazio collaborativo SMAC di Calitri mostrano invece come, in alcuni casi, il coworking possa inserirsi in progetti più ampi di formazione, produzione artigianale ed eventi culturali e diventare punto di raccordo tra amministrazione, associazioni, artigiani e giovani professionisti. In configurazioni di questo tipo, lo spazio può contribuire alla trasmissione e reinterpretazione di competenze territoriali, rinnovando il legame tra innovazione e memoria locale (Metallo & Agrifoglio, 2022). Questa articolazione è rilevante anche nel quadro del cosiddetto "South working". La diffusione del lavoro da remoto riduce la dipendenza dalla localizzazione aziendale, ma non elimina il bisogno di contesti relazionali e infrastrutture professionali. La presenza di spazi collaborativi può trasformare scelte individuali di ritorno o trasferimento in processi più collettivi di ri-territorializzazione; viceversa, dove queste infrastrutture mancano il lavoro da remoto rischia di restare solitario. Va considerato anche il carattere selettivo di molti coworking. Se per alcuni profili professionali rappresentano un'opportunità di inclusione, per altri possono riprodurre esclusione, soprattutto in contesti di risorse scarse e mercati del lavoro segmentati. In Italia, alcuni studi suggeriscono che talvolta questi spazi funzionino più come "shelters" che come veri e propri acceleratori di opportunità: professionisti altamente istruiti, attivi nei settori della conoscenza, vivono precarietà reddituale e discontinuità lavorativa e, in queste situazioni, il coworking diventa uno spazio di protezione rispetto a un mercato del lavoro percepito come frammentato ed escludente (Pacchi & Mariotti, 2021). In questo senso, la dimensione territoriale riguarda non solo "dove è" lo spazio, ma anche quali possibilità professionali rende praticabili.

Infine, resta il tema dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Nella letteratura il coworking è spesso descritto come ambiente favorevole alla nascita di start-up e alla creatività. Nella realtà, però, è più corretto dire che questi spazi creano condizioni organizzative e relazionali che, in alcune circostanze, rendono più probabile l'avvio di iniziative imprenditoriali (Fuzi, 2015). Una prima linea di ricerca sottolinea il ruolo del coworking nel rafforzare l'empowerment imprenditoriale: diverse configurazioni spaziali e relazionali (*agility housing, knowledge housing, social housing*) si associano a maggiore soddisfazione lavorativa, autonomia percepita e densità relazionale. Questi fattori non si traducono automaticamente in innovazione, possono semmai favorire la sperimentazione

di idee e la combinazione di competenze, soprattutto nelle fasi iniziali di un progetto (Bouncken, et al., 2020). Il coworking, quindi, può facilitare l'esplorazione di opportunità imprenditoriali, ma non sostituisce risorse cruciali come capitale finanziario, competenze manageriali e accesso ai mercati. Un secondo filone guarda il coworking come dispositivo di *open innovation* in cui la collaborazione tra start-up è spesso mediata dalla figura del community manager che mette in contatto competenze, segnala opportunità e facilita incontri mirati (Lestari, 2020). Esperienze ibride come Rainmaking rendono questo approccio ancora più strutturato, affiancando al coworking attività di venture studio e innovation hub grazie all'attivazione di programmi di accelerazione, attività di matchmaking tra start-up e investitori, iniziative di mentoring. Il coworking diventa così parte di un dispositivo più ampio, orientato a sostenere in modo intenzionale lo sviluppo imprenditoriale (Fan, 2020). In questi casi, lo spazio opera come infrastruttura relazionale che riduce i costi di ricerca di partner e accelera la formazione di reti collaborative; un processo che però richiede un investimento organizzativo continuo (Lestari, 2020). Un ulteriore aspetto riguarda il rapporto tra coworking e ciclo di vita delle imprese. Alcune ricerche indicano che la relazione tra start-up e spazio collaborativo cambia con la maturità dell'impresa e con il livello di competizione tra operatori. Nei mercati più competitivi, i gestori sono incentivati a offrire servizi più professionali e trasparenti per proteggere la propria reputazione e attrarre le start-up mature che cercano affidabilità; per le imprese nascenti, invece, il coworking può rappresentare un primo punto di appoggio, ma l'effetto è positivo solo fino ad un certo livello di competizione. Se il mercato diventa troppo saturo e istituzionalizzato, queste realtà rischiano l'esclusione a favore di inquilini economicamente più solidi (Gauger, et al., 2021).

Nel complesso, il contributo del coworking all'imprenditorialità dipende da come lo spazio si colloca nell'ecosistema locale: da un lato c'è la necessità di garantire qualità del servizio e sostenibilità economica, dall'altro la scelta di mantenere apertura e accessibilità, soprattutto per profili professionali più fragili. In alcuni contesti, lo spazio collaborativo riesce effettivamente a ridurre l'isolamento dei lavoratori autonomi e a creare occasioni di apprendimento che facilitano la sperimentazione di nuove iniziative; in altri rimane soprattutto un'infrastruttura flessibile, con effetti più limitati sulle traiettorie di crescita. Per questo parlare di coworking come incubatore "universale" rischia di essere fuorviante: può creare un ambiente favorevole, ma non sostituisce risorse e condizioni (economiche, organizzative e istituzionali) necessarie per lo sviluppo di un'impresa. Da qui deriva anche una conseguenza più generale: è difficile ricondurre il

coworking a una categoria unica e stabile. Più che un modello definito, si tratta di una configurazione che cambia in base al contesto e alle logiche di gestione. Può assumere caratteristiche “neo-corporate” integrandosi nei circuiti immobiliari; può radicarsi in reti locali in chiave *place-based*; oppure può avvicinarsi a spazi ibridi in cui l’innovazione viene attivata intenzionalmente attraverso programmi, intermediazione e accesso a capitale. Le ambivalenze che emergono tra cooperazione e competizione, tra autonomia e vulnerabilità, tra apertura e selettività, non sono semplici eccezioni, ma elementi ricorrenti del lavoro contemporaneo. Più che chiedersi se il coworking “funzioni” in generale, è utile chiarire quando funziona, come e soprattutto per chi. Infine, oltre alla dimensione economica e territoriale, resta centrale un aspetto spesso meno visibile: la ridefinizione dei confini tra lavoro individuale e interazione sociale, tra concentrazione e disponibilità relazionale, tra spazio professionale e dimensione personale. La flessibilità può ampliare l’autonomia, ma rende anche più porosi i confini tra lavoro e vita quotidiana. Quando il coworking interviene su questi equilibri, valutarlo soltanto in termini di innovazione o sviluppo locale rischia di lasciare fuori una parte importante dell’esperienza: cosa accade a chi quegli spazi li frequenta ogni giorno, quali condizioni di benessere (o di pressione) si producono, quanta auto-gestione viene richiesta e quanto sia sostenibile nel tempo, il bilanciamento tra attività professionale e vita privata.

### **2.3. L'impatto sul benessere e sul work-life balance**

Come discusso nel paragrafo precedente, il coworking contribuisce a ridefinire i confini tra concentrazione e socialità e, più in generale, tra spazio professionale e dimensione personale. Diventa allora inevitabile chiedersi che cosa comporti questa riconfigurazione in termini di benessere e conciliazione tra lavoro e vita privata. Non è soltanto una questione di comfort o qualità estetica degli ambienti: in gioco c'è il modo in cui flessibilità e autonomia, spesso presentate come i principali punti di forza di questi spazi, si traducono in condizioni effettivamente sostenibili.

La letteratura sul work-life balance mostra che nessuna configurazione spaziale, da sola, garantisce un equilibrio più soddisfacente. Tuttavia, l'organizzazione materiale e relazionale dell'ambiente incide sulle condizioni entro cui tale equilibrio può essere costruito, soprattutto nel lavoro autonomo e nelle occupazioni non standard, dove la gestione dei tempi dipende in larga misura all'iniziativa individuale (Ciccarelli, 2023). In questo senso, la separazione fisica tra casa e lavoro assume un valore che va oltre la semplice logistica. Uscire dall'ambiente domestico significa ridurre interferenze, ritrovare concentrazione e attribuire al lavoro un luogo riconoscibile. Il confine non è solo geografico: è simbolico. Allo stesso tempo, la presenza di altri lavoratori introduce routine implicite e una dimensione pubblica dell'attività che tende a strutturare il tempo. Questa cornice può rafforzare la percezione di controllo sui ritmi quotidiani e contrastare la dispersione tipica del lavoro isolato (Ciccarelli, 2023). La dinamica però non è lineare. La visibilità reciproca può alimentare confronti impliciti, aspettative reputazionali e forme sottili. Inoltre, quando lo spazio non consente di modulare adeguatamente rumore, privacy e possibilità di ritiro, l'equilibrio tra concentrazione e socialità si fa più fragile. I confronti tra coworking e home office confermano l'esistenza di questi trade-off. In uno studio quantitativo su coworker tedeschi, Robelski mostra come il coworking venga valutato più positivamente rispetto all'home office per quanto riguarda la separazione tra lavoro e vita privata, le opportunità di socialità e la soddisfazione lavorativa complessiva. Emergono, però, criticità legate a rumore, interruzioni e scarsa privacy. Le caratteristiche spaziali come layout aperto, prossimità fisica, condivisione degli ambienti, facilitano alcune pratiche (strutturazione della giornata, interazione, sostegno informale) e ne rendono più complesse altre (ritiro, controllo delle interruzioni, gestione della visibilità). Gli effetti sul benessere non dipendono quindi da un singolo fattore, ma dal modo in cui queste condizioni vengono concretamente vissute e regolate (Robelski, et al., 2019). Una

precisazione ulteriore viene dall'indagine condotta da Akhavan e Mariotti sui coworker italiani. Il benessere, in questo caso, risulta associato soprattutto a specifiche forme di prossimità, in particolare quella sociale (fiducia, relazioni) e organizzativa, mentre variabili individuali come età, genere o livello di istruzione non mostrano un'incidenza significativa. Ciò suggerisce che non è la semplice presenza in uno spazio condiviso a fare la differenza, ma la qualità delle interazioni e delle strutture relazionali che vi si sviluppano. Il coworking, dunque, sembra incidere attraverso le relazioni che rende possibili (Akhavan & Mariotti, 2023). Una prospettiva complementare emerge dall'analisi di Orel che rileva livelli più elevati di benessere e soddisfazione imprenditoriale tra chi frequenta regolarmente spazi di coworking rispetto a chi lavora altrove. Anche in questo caso, il dato non è uniforme: i benefici risultano più marcati tra donne e lavoratori con figli piccoli, soggetti maggiormente esposti a tensioni tra sfera professionale e familiare (Orel, et al., 2024). Questo significa che il coworking non agisce come causa diretta del benessere, ma può offrire una cornice che facilita la gestione dei confini quando si intreccia con risorse personali e familiari già presenti. L'esito varia, dunque, in base alle condizioni di partenza e alle strategie adottate (Ciccarelli, 2023). Seguendo questa linea, il coworking non incide soltanto sulla gestione del tempo, ma anche sulla configurazione delle relazioni professionali. L'esperienza del lavoro remoto e ibrido ha evidenziato come la riduzione delle interazioni informali possa accentuare isolamento e disconnessione. Gli spazi di coworking introducono invece una socialità modulabile: non obbligatoria, ma disponibile. Alcuni autori interpretano questa possibilità attraverso la lente del *relational job crafting*, inteso come capacità di intervenire attivamente sulla quantità, sulla qualità e sull'intensità delle proprie interazioni lavorative. A differenza dell'ufficio tradizionale, dove le relazioni sono spesso strutturate da ruoli e gerarchie, qui le connessioni possono essere più selettive. Il potenziale beneficio non deriva tanto dall'intensificare i rapporti, quanto dal poterli dosare alternando esposizione e distanza in modo più flessibile (Hadley, et al., 2023). Non si tratta di "stare insieme di più", ma di poter scegliere come e quando farlo. La prospettiva socio-materiale proposta da Scapolan aiuta a precisare come questi equilibri vengano costruiti nella pratica quotidiana. La gestione dei confini tra lavoro e non-lavoro non dipende soltanto da preferenze individuali di separazione o integrazione, ma dall'incontro tra pratiche soggettive e configurazioni materiali dello spazio. Accessibilità, distribuzione degli ambienti, regole (esplicite e implicite) e possibilità di personalizzare la postazione sono elementi che influenzano le strategie concretamente attivabili. In

alcuni casi, il coworking consente di “ancorare” il lavoro a un luogo definito, rendendo più netta la distinzione tra tempo lavorativo e tempo personale; in altri, soprattutto quando orari e ambienti sono molto flessibili, favorisce modalità più ibride e meno rigide di organizzazione del tempo. I confini, in questo senso, non sono dati una volta per tutte, ma vengono negoziati attraverso pratiche di strutturazione e personalizzazione del tempo (Scapolan, et al., 2022). È su questo terreno che si inserisce il *time crafting*. Con questa espressione si fa riferimento all’insieme di azioni attraverso cui i lavoratori intervengono sulla collocazione, l’estensione e l’intensità del proprio tempo di lavoro e di non-lavoro. Non si tratta di una semplice pianificazione dell’agenda, ma di un processo che si sviluppa nell’interazione tra preferenze soggettive, vincoli organizzativi e caratteristiche materiali dello spazio di lavoro (Rinaldini, et al., 2021). L’analisi di Rinaldini individua due forme principali di *time crafting* attivate dai frequentatori di coworking. La prima, definita *time boundaries crafting*, riguarda le strategie volte a delimitare o rinegoziare temporalmente lavoro e vita privata: ad esempio, introdurre uno spostamento casa-lavoro per marcare simbolicamente l’inizio e la fine della giornata, scegliere orari di accesso più regolari per favorire la separazione delle sfere, oppure sfruttare l’estensione degli orari per adattare il lavoro a esigenze personali. La seconda, *relational time crafting*, concerne la gestione temporale delle relazioni: concentrare in determinati momenti le interazioni lavorative (riunioni, incontri con clienti, collaborazioni), ritualizzare momenti di socialità extra-lavorativa (pause, pranzi condivisi, eventi), sfruttare la multifunzionalità degli spazi per distribuire in modo strategico le relazioni nel corso della giornata (Rinaldini, et al., 2021). Quando lo spazio offre ambienti adeguati, ad esempio aree tranquille per concentrarsi, spazi dedicati agli incontri o orari sufficientemente flessibili e quando i lavoratori dispongono di un reale margine di autonomia diventa più semplice mantenere un certo controllo sui ritmi e ridurre lo stress legato a una gestione frammentata del tempo. Al contrario, se mancano limiti esterni o competenze di autoregolazione, la flessibilità può trasformarsi in disponibilità continua, con un conseguente aumento dell’intensità lavorativa e maggiori difficoltà a “staccare”. Il coworking, perciò, non assicura di per sé una migliore conciliazione: mette a disposizione opportunità e vincoli che possono facilitare, oppure complicare, le pratiche di organizzazione del tempo.

Resta una questione più ampia: chi può permettersi di accedere stabilmente al coworking e con quali risorse? Studi recenti segnalano che accessibilità territoriale, costi e servizi disponibili producono segmentazione dell’offerta e accesso differenziato alle risorse potenzialmente favorevoli al benessere (Frenkel & Buchnik, 2025); mentre, pratiche di

selezione, pricing e definizione implicita del “membro ideale” possono contribuire a riprodurre specifici regimi di disuguaglianza all’interno degli spazi (Knappert, et al., 2025). Il coworking non è uno spazio neutrale: le opportunità che offre dipendono anche dalle condizioni economiche e sociali di chi vi accede. In sintesi, il coworking difficilmente può essere letto come una soluzione ai problemi strutturali del lavoro flessibile; piuttosto, si configura come un contesto in cui le sue ambivalenze diventano più visibili e, in parte, più gestibili. Non elimina precarietà e intensificazione, ma offre una serie di risorse materiali e relazionali per riorganizzare tempi e interazioni. L’eventuale benessere che ne deriva prende forma nell’intreccio tra spazio, strategie individuali e condizioni sociali più ampie. È in questa tensione tra autonomia e intensificazione che si gioca il suo impatto sul work-life balance.

L'analisi svolta in questo capitolo ha mostrato come gli spazi collaborativi si collochino al centro delle trasformazioni del lavoro contemporaneo, configurandosi non solo come alternative all'ufficio tradizionale, ma come ambienti capaci di rispondere ai bisogni di relazione, appartenenza e supporto emersi con la diffusione del lavoro autonomo, flessibile e digitalizzato. In particolare, è emerso che il valore di questi spazi non dipende dalla sola condivisione fisica, ma dalla qualità delle relazioni che riescono ad attivare, dalla presenza di una comunità effettiva e dalla capacità di costruire contesti favorevoli allo scambio di conoscenze, alla creatività e allo sviluppo di traiettorie professionali meno frammentate. Il coworking, osservato più da vicino, si è rivelato una configurazione organizzativa complessa e ambivalente: da un lato può sostenere collaborazione, apprendimento, innovazione e persino processi di sviluppo locale; dall'altro resta attraversato da tensioni tra logiche comunitarie e logiche di mercato, tra apertura e selettività, tra autonomia e nuove forme di pressione o vulnerabilità. Anche sul piano del benessere e del work-life balance non emerge una risposta univoca. Il coworking può certamente offrire risorse utili per strutturare il tempo, contrastare l'isolamento e rendere più gestibili i confini tra vita privata e lavoro, ma i suoi effetti dipendono dalle caratteristiche dello spazio, dalle pratiche organizzative che lo sostengono e dalle condizioni sociali ed economiche di chi lo frequenta. Nel complesso, ciò che emerge è che gli spazi collaborativi non risolvono automaticamente le contraddizioni del lavoro contemporaneo, ma rappresentano luoghi in cui tali contraddizioni diventano più visibili e, in alcuni casi, più governabili. Proprio questa capacità di intrecciare lavoro, relazioni e territorio rende particolarmente significativo il passaggio al capitolo successivo, dedicato al fenomeno del South Working, nel quale il tema della riallocazione del lavoro nello spazio si lega in modo ancora più diretto alle dinamiche territoriali, alle opportunità offerte dal lavoro da remoto e alle possibilità di rigenerazione dei contesti locali.

# CAPITOLO III

## IL FENOMENO DEL “SOUTH WORKING”

Nel quadro delle trasformazioni che stanno ridefinendo il rapporto tra lavoro e spazio, il *South Working* rappresenta un fenomeno particolarmente interessante perché mostra come il lavoro da remoto possa incidere non solo sull'organizzazione delle attività lavorative, ma anche sulle scelte di vita e sulle dinamiche territoriali. Questo capitolo intende analizzare il fenomeno partendo dalla sua definizione e dalla sua diffusione, per poi soffermarsi sulle principali opportunità e criticità che esso comporta. In particolare, verranno presi in considerazione gli effetti che il South Working può produrre per i lavoratori, in termini di qualità della vita, gestione del tempo e rapporto con i luoghi di origine, ma anche le sfide che pone alle imprese e ai territori, soprattutto sul piano organizzativo, infrastrutturale e sociale. Infine, il capitolo si concentrerà sul ruolo delle politiche pubbliche, con l'obiettivo di capire in che misura il South Working possa diventare una reale occasione di rigenerazione urbana e territoriale e non soltanto una possibilità limitata a contesti già più attrezzati.

### 3.1. Definizione, origine e dimensioni del fenomeno

Le tecnologie digitali e l'affermazione di modalità di lavoro più flessibili hanno cambiato il legame tra attività professionale e spazio. Per molto tempo la presenza fisica è stata considerata un presupposto quasi ovvio: lavorare voleva dire essere nello stesso luogo in cui si trovavano l'ufficio, la sede o l'organizzazione. Con la diffusione di infrastrutture digitali più solide e di strumenti che rendono possibile collaborare a distanza, questo vincolo si è progressivamente allentato e, in diversi casi, è diventato realistico separare il luogo in cui si lavora da quello in cui si vive. La pandemia da Covid-19 ha accelerato nettamente il processo, trasformando il lavoro da remoto da pratica marginale a soluzione diffusa e costringendo imprese e istituzioni a riorganizzare in tempi rapidi procedure, strumenti e modalità di coordinamento. È dentro queste trasformazioni che si colloca il

fenomeno noto come *South Working*. Con questa espressione si indica la possibilità, per lavoratori originari delle regioni meridionali impiegati in imprese o organizzazioni localizzate prevalentemente nel Centro-Nord (o anche all'estero), di svolgere la propria attività lavorativa dal Sud o dalle aree interne del Paese. Il termine si è affermato soprattutto durante la pandemia, quando molti lavoratori hanno scelto di rientrare, spesso per periodi limitati, nei territori di origine continuando a lavorare a distanza grazie agli strumenti digitali (Manzella, 2021). Sul piano concettuale, il *South Working* può essere letto come una declinazione “territoriale” del lavoro da remoto e del lavoro agile. Non si tratta soltanto di lavorare fuori dall'ufficio: la specificità sta nel fatto che il reddito continua ad essere prodotto attraverso un rapporto professionale con organizzazioni collocate nei principali poli economici, mentre la vita quotidiana (e quindi la residenza) si sposta verso contesti che, storicamente, offrono meno opportunità occupazionali, come molte aree del Mezzogiorno o le aree interne. In altre parole, luogo di produzione del reddito e luogo di vita possono non coincidere, almeno per alcuni periodi (Manzella, 2021). La diffusione del fenomeno è stata favorita anche da quanto accaduto durante l'emergenza sanitaria. Prima del 2020, in Italia il lavoro da remoto era presente ma rimaneva relativamente contenuto; durante il primo lockdown, invece, un numero elevato di lavoratori ha iniziato a lavorare da casa e ha sperimentato modalità di gestione e coordinamento meno legate alla presenza fisica in ufficio. Per una parte di persone questa “sperimentazione forzata” ha reso più concreta l'idea di poter lavorare con continuità anche da luoghi diversi rispetto alla sede del datore di lavoro (Di Matteo, et al., 2021). Una prima misura della consistenza del fenomeno nella fase emergenziale proviene dalla ricerca realizzata da SVIMEZ durante i primi mesi della pandemia (Tab.1). Secondo questa stima, circa 45 mila lavoratori delle grandi imprese del Centro-Nord avrebbero svolto lavoro da remoto dal Sud e se si tiene conto anche delle imprese di dimensioni medio-piccole, più difficili da rilevare, il numero dei lavoratori meridionali coinvolti durante il lockdown sarebbe potuto arrivare fino a circa 100 mila unità (SVIMEZ, 2020). Nonostante si tratti di dati che fotografano una fase eccezionale e che non possono essere assunti come misura consolidata della stabilizzazione del fenomeno nel medio-lungo periodo, risultano utili perché mostrano che il *South Working* non è rimasto una possibilità marginale, ma ha assunto fin da subito una consistenza quantitativa significativa. La stessa ricerca consente anche di delineare il profilo dei possibili beneficiari di misure dedicate. SVIMEZ individua, infatti, una platea potenziale di circa 60 mila giovani laureati meridionali tra i 25 e i 34 anni occupati al Centro-Nord, che

potrebbero rappresentare uno dei segmenti maggiormente interessati da politiche orientate al South Working (SVIMEZ, 2020).

<b>INDICATORE</b>	<b>VALORI</b>
<b>Imprese analizzate nel campione</b>	150
<b>Imprese del campione con casi di South Working</b>	3%
<b>Addetti coinvolti nelle imprese campionarie</b>	3000
<b>Addetti stimati in South Working nelle grandi imprese del Centro-Nord</b>	42.686
<b>Intervallo della stima degli addetti coinvolti dal South Working</b>	39.088 - 46.283
<b>Valore arrotondato riportato nel comunicato</b>	45.000

*TAB. 1: Quantificazione iniziale del South Working nei primi tre trimestri del 2020. FONTE: indagine Datamining per SVIMEZ su 150 grandi imprese del Centro-Nord; comunicato SVIMEZ, 16 novembre 2020*

Letto in prospettiva territoriale, il South Working assume un significato particolare in Italia, un paese segnato da squilibri storici tra Nord e Sud: opportunità occupazionali, salari, servizi e infrastrutture restano distribuiti in modo diseguale. Non sorprende quindi che il fenomeno sia stato interpretato anche come una possibile inversione, almeno parziale, delle dinamiche migratorie interne che per decenni hanno spinto molti lavoratori (spesso qualificati) a spostarsi dal Mezzogiorno verso le aree più dinamiche del Centro-Nord. La possibilità di lavorare a distanza, riducendo alcuni vincoli spaziali, apre almeno in teoria scenari di redistribuzione territoriale del reddito e, in alcuni casi, anche della domanda locale di beni e servizi (Di Matteo, et al., 2021). Più in generale, il fenomeno si inserisce nelle “nuove geografie del lavoro” legate alla digitalizzazione. Man mano che reti e strumenti di comunicazione diventano più capillari, la distanza fisica pesa meno in molte relazioni economiche e professionali; di conseguenza, oltre alla localizzazione delle attività, assume rilievo anche il grado di connessione ai flussi di informazione, conoscenza e innovazione (Graziano, 2022). Tuttavia, non è detto che questo produca automaticamente una riduzione delle disuguaglianze territoriali: diversi studi mostrano

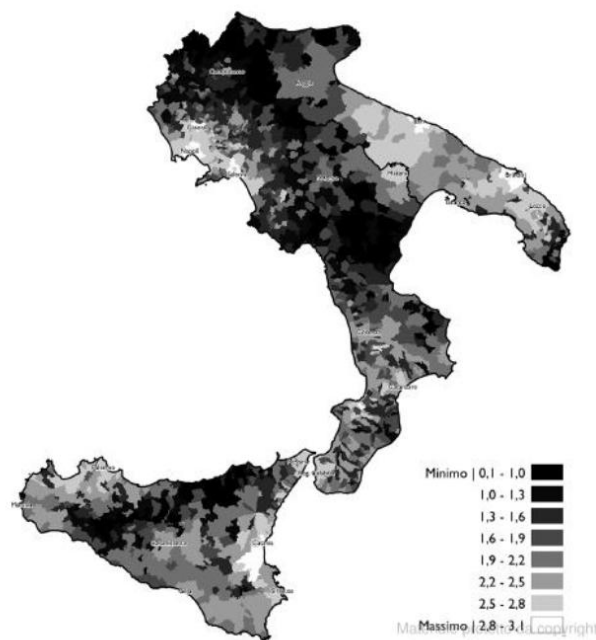
come la digitalizzazione possa anche rafforzare nuove polarizzazioni, perché le attività ad alto contenuto tecnologico e cognitivo tendono comunque a concentrarsi nei poli urbani e nelle aree dotate di infrastrutture avanzate e capitale umano qualificato (Graziano, 2022). In questa direzione si colloca anche l’osservazione secondo cui la flessibilità geografica, se lasciata a dinamiche spontanee, può generare nuove asimmetrie: non solo tra Nord e Sud, ma anche tra lavoratori “remotizzabili” e non, e tra territori che competono per attrarre capitale umano senza disporre delle stesse dotazioni infrastrutturali (Greco & Cacciapaglia, 2022). Un riscontro empirico a questa lettura proviene anche da una ricerca esplorativa condotta dal Centro GIUnO dell’Università di Modena e Reggio Emilia sugli spazi collaborativi nel Mezzogiorno. Attraverso una mappatura basata su analisi desk, lo studio censisce 173 spazi in cinque regioni (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) e mostra che la loro distribuzione è tutt’altro che omogenea: una parte consistente è localizzata nei centri maggiori, mentre la presenza nei comuni più piccoli risulta più limitata (Tab. 2).

<b>Numero di abitanti</b>	<b>% spazi sul totale</b>
<b>0 – 19.999</b>	<b>5%</b>
<b>20.000 – 59.000</b>	<b>22%</b>
<b>60.000 – 99.999</b>	<b>14%</b>
<b>100.000 – 249.000</b>	<b>12%</b>
<b>250.000 – 499.999</b>	<b>19%</b>
<b>Oltre 500.000</b>	<b>28%</b>

**TAB. 2:** *Distribuzione degli spazi per dimensione dei comuni – campione totale. FONTE:* Università di Modena e Reggio Emilia, Centro di Ricerca GIUno, 2025

Inoltre, le analisi di correlazione indicano che il numero di spazi tende ad aumentare insieme ad alcuni indicatori di “capacità territoriale” (popolazione, imprese innovative, densità di unità locali e tasso di imprenditorialità). Nel quadro interpretativo discusso fin qui, questi risultati suggeriscono che le infrastrutture che rendono praticabile il lavoro a distanza (spazi, servizi, reti) non emergono ovunque nello stesso modo, ma seguono traiettorie di sviluppo locale già differenziate, con il rischio che i benefici potenziali del South Working si concentrino nelle aree che dispongono di maggiori risorse e connessioni (Montanari, 2025). Un ultimo punto riguarda le scelte residenziali. Negli ultimi anni alcune ricerche hanno iniziato ad osservare in modo più sistematico il legame tra lavoro

da remoto e intenzioni di spostamento. Dai dati dell'indagine Inapp-PLUS 2021 emerge che una quota rilevante di occupati, potendo lavorare stabilmente da remoto, prenderebbe in considerazione un trasferimento verso contesti meno urbanizzati: circa il 42% dichiara di preferire un luogo più “a contatto con la natura” e il 35% un piccolo centro. Le percentuali risultano più elevate tra chi ha già sperimentato formule di lavoro ibrido, il che suggerisce che l'esperienza concreta renda più praticabile (e quindi più probabile) l'idea di cambiare residenza (Bergamante & Lucciarini, 2025). Detto questo, gli effetti territoriali non sono univoci. Se da un lato il lavoro da remoto può “spostare” reddito e presenza verso aree diverse da quelle in cui operano le imprese, dall'altro può produrre nuove forme di selezione e di concentrazione: alcune località diventano più attrattive perché offrono connessioni affidabili, servizi adeguati, spazi di lavoro e una buona qualità della vita, mentre altre restano escluse a causa di carenze infrastrutturali o di servizi (Fig.1) (Celata, 2022).



**FIG. 1** Grado di attrattività dei comuni meridionali rispetto al South Working. **FONTE:** Celata, F., *South Working: per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*, 2022

Inoltre, non tutti i lavori si prestano allo stesso modo a essere svolti a distanza: le attività più compatibili con il lavoro da remoto tendono a concentrarsi nei settori ad alta intensità di conoscenza (servizi professionali, consulenza, finanza, ICT) e questo influenza anche il profilo dei lavoratori coinvolti. Di conseguenza, il South Working riguarda spesso persone relativamente giovani, con livelli di istruzione medio-alti e percorsi professionali costruiti in contesti urbani o, in alcuni casi, internazionali (Pasqualini & Introini, 2022).

Dunque, più che un fenomeno già stabilizzato e uniforme, il South Working appare come un processo ancora in evoluzione: apre opportunità, ma presenta anche vincoli e risultati non scontati. Inoltre, può assumere forme diverse, dal rientro temporaneo legato a specifiche fasi della vita o a periodi dell'anno fino a scelte più durature e la sua traiettoria dipende in larga misura dalle politiche aziendali sul lavoro ibrido e dalla capacità dei territori di offrire condizioni adeguate per una permanenza continuativa.

## 3.2. Opportunità e sfide per aziende e lavoratori

La diffusione del lavoro da remoto e dei modelli ibridi ha alimentato un dibattito ampio sulle opportunità e sui limiti di queste forme di organizzazione. Nel caso del South Working, la questione assume un significato specifico perché la dimensione organizzativa (*come* si lavora) e quella territoriale (*dove* si vive) si intrecciano: il lavoro a distanza può rendere concretamente praticabile un rientro o una permanenza nei luoghi d'origine senza interrompere il rapporto professionale con imprese localizzate altrove (Pasqualini & Introini, 2022). Dal punto di vista dei lavoratori, tra i vantaggi più citati compaiono qualità della vita e maggiore flessibilità nella gestione del tempo. Nelle narrazioni raccolte da Pasqualini e Introini, il South Working è spesso raccontato come un'occasione per ridurre costi e tempi legati alla mobilità quotidiana, recuperare tempo nella giornata e riallineare scelte personali e familiari (ad esempio la vicinanza ai propri legami) con il percorso professionale. Tuttavia, la letteratura segnala un'ambivalenza che ricorre spesso nel lavoro da remoto: può favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro, ma può anche rendere più difficile tracciare confini chiari, soprattutto quando spazio domestico e spazio lavorativo coincidono (Pasqualini & Introini, 2022). Su questo punto Aloisi e Corazza sottolineano che la sostenibilità del lavoro a distanza dipende anche dal modello organizzativo adottato. Nei mesi emergenziali molte organizzazioni hanno reagito con strumenti di controllo e misurazione "a distanza" (talvolta molto puntuali) o con un aumento delle riunioni di coordinamento; al contrario, le esperienze più solide sembrano quelle che puntano su obiettivi, fiducia e autonomia, evitando di sostituire la presenza in ufficio con una "presenza digitale" continua. Gli stessi autori richiamano inoltre l'idea di un "lavoro di qualità": non esiste una soluzione unica valida per tutti i settori e per tutte le mansioni e la regolazione del lavoro a distanza dovrebbe essere pensata come un processo di adattamento negoziato e contestuale, più che come un modello rigido replicato ovunque (Aloisi & Corazza, 2022). In questa direzione, è utile richiamare anche le evidenze proposte dal rapporto SVIMEZ che aiuta a distinguere le opportunità e le criticità del South Working dal punto di vista sia dei lavoratori sia delle imprese. Per i lavoratori, tra i vantaggi percepiti emergono soprattutto il minor costo della vita e la maggiore possibilità di accedere ad abitazioni meno costose nelle aree del Mezzogiorno. Tuttavia, tra gli svantaggi ricorrono con forza la minore qualità dei servizi sanitari e dei trasporti, la più debole offerta di servizi per la famiglia e la percezione di minori opportunità di carriera. Un'indicazione più puntuale sulle percezioni delle imprese

consente di osservare quali vantaggi vengano associati con maggiore frequenza al South Working. Come mostra la Tabella 3, le imprese tendono a valorizzare soprattutto gli aspetti legati alla flessibilità nella gestione degli orari di lavoro e alla riduzione dei costi fissi delle sedi fisiche, mentre risultano meno centrali altri elementi, come la riduzione dei costi accessori del lavoro o degli oneri legati agli immobili strumentali. Allo stesso tempo, però, emergono timori legati alla perdita di controllo sul dipendente, agli investimenti richiesti all'azienda e ai problemi di sicurezza informatica (SVIMEZ, 2020).

<b>VANTAGGI PERCEPITI</b>	<b>VALORI</b>
<b>Maggiore flessibilità nella gestione degli orari di lavoro</b>	40,4%
<b>Ridurre i costi fissi delle sedi fisiche (utility, pulizie, connettività, ecc.)</b>	38,4%
<b>Avere maggior motivazione da parte dei lavoratori</b>	28,7%
<b>Maggiore produttività del dipendente</b>	26,8%
<b>Riduzione dei costi accessori del lavoro (es. buoni pasto, ecc.)</b>	22,2%
<b>Possibilità per l'azienda di ridurre gli oneri per immobili strutturali</b>	19,3%
<b>Nessuno/ non sa</b>	7,8%
<b>Altro</b>	3,0%

**TAB. 3:** elaborazione dati da SVIMEZ, base rispondenti: 150 imprese. **FONTE:** rapporto SVIMEZ, 2020

Le criticità diventano ancora più evidenti quando si considerano le differenze di genere e i carichi di cura. Bergamante e Lucciarini, richiamando i dati Inapp-PLUS 2021, mostrano che gli uomini tendono a dichiarare una propensione allo spostamento più elevata, mentre le lavoratrici riportano più spesso effetti problematici del lavoro a distanza (isolamento, stress e difficoltà nel mantenere separati tempi e spazi del lavoro) in un contesto in cui i carichi di cura restano distribuiti in modo diseguale. Non sorprende quindi che una quota rilevante di lavoratrici dichiarino di non voler proseguire con il lavoro da remoto. Per il South Working questo è un punto cruciale: la “possibilità di rientro” dipende sì da preferenze individuali, ma anche dalla sostenibilità della quotidianità familiare e dalla disponibilità di risorse e supporti (Bergamante & Lucciarini, 2025).

Questa dimensione non è solo “privata”: nel Mezzogiorno la praticabilità del lavoro a distanza può essere condizionata dalla disponibilità e accessibilità dei servizi educativi e di cura, spesso diseguali sul territorio; quando tali servizi sono carenti, una quota maggiore di lavoro di cura ricade sulle famiglie e frequentemente sulle donne, riducendo la fattibilità delle scelte residenziali rese possibili dal South Working (D’Alessandro et al., 2025). Accanto a questo, emerge il rischio di isolamento professionale e la perdita di interazioni informali che, nei contesti in presenza, sostengono apprendimento organizzativo, scambio di informazioni e costruzione di relazioni. Nelle esperienze ricostruite da Pasqualini e Introini, la distanza dai luoghi “centrali” dell’organizzazione può ridurre la socialità lavorativa e rendere meno spontanei i momenti di confronto, con ricadute sul senso di appartenenza e sulle opportunità di crescita. Non a caso si osserva un interesse verso soluzioni intermedie, come spazi di coworking o pratiche che ricreino occasioni di confronto, che funzionano non solo come supporti logistici ma anche come “infrastrutture sociali” del lavoro a distanza (Pasqualini & Introini, 2022).

Le opportunità del lavoro da remoto non sono, inoltre, distribuite in modo uniforme. Bergamante e Lucciarini evidenziano che tra chi ha lavorato da remoto prevalgono professioni altamente “telelavorabili” e che la telelavorabilità è fortemente associata al titolo di studio; questo suggerisce che lavoro a distanza e South Working tendono a coinvolgere segmenti specifici del mercato del lavoro, con una selezione che non è solo territoriale ma anche sociale (Bergamante & Lucciarini, 2025). Un’ulteriore criticità riguarda le dinamiche di carriera: nelle organizzazioni ibride, la distanza dai luoghi “centrali” può tradursi anche in minore visibilità, rendendo più difficile l’accesso a mentoring informale, progetti strategici e opportunità di avanzamento. Da qui l’esigenza di pratiche di gestione e valutazione più trasparenti, per evitare che la flessibilità geografica si trasformi in una nuova disuguaglianza organizzativa. Dal lato delle imprese, il lavoro da remoto può offrire alcuni vantaggi (ad esempio un bacino di reclutamento più ampio o la riduzione di alcuni costi), ma richiede capacità organizzative adeguate a gestire team distribuiti. Anche qui torna un punto chiave: la qualità del contesto organizzativo. Le intenzioni di mobilità risultano infatti condizionate da come il lavoro da remoto viene organizzato: accordi chiari, dotazioni adeguate, obiettivi definiti, autonomia e strumenti di disconnessione tendono ad associarsi a valutazioni più positive e a una maggiore propensione a considerare lo spostamento residenziale (Bergamante & Lucciarini, 2025). Coerentemente, Pasqualini e Introini sottolineano che la sostenibilità del South Working dipende anche dalla cultura organizzativa e dalle pratiche quotidiane (coordinamento,

gestione delle riunioni, chiarezza delle aspettative), perché senza questi supporti la flessibilità rischia di tradursi in disordine, sovraccarico e peggioramento della qualità del lavoro (Pasqualini & Introini, 2022).

In definitiva, la possibilità di spostarsi o di restare dipende da una combinazione di fattori professionali (telelavorabilità), organizzativi (qualità e formalizzazione) e sociali (carichi di cura, reti, socialità professionale) che possono abilitare oppure frenare la scelta di vivere stabilmente lontano dai principali poli economici.

### **3.3. Una possibilità di rigenerazione urbana e sociale: il ruolo delle policy pubbliche e l'effetto sul territorio**

Se il South Working rende praticabili alcune scelte di mobilità residenziale “al contrario”, i suoi effetti territoriali non derivano automaticamente dalla diffusione del lavoro a distanza. La possibilità di rientrare o restare in un territorio dipende infatti da un insieme di condizioni abilitanti che riguardano la qualità dei contesti locali: infrastrutture digitali, accessibilità, servizi essenziali, spazi di lavoro adeguati e capacità di costruire reti sociali e professionali. Quando queste condizioni mancano, la scelta residenziale rischia di rimanere temporanea, con benefici limitati o concentrati solo in alcune località. Per chiarire meglio questo punto, è utile richiamare la ricerca INAPP dedicata al rapporto tra aree interne e smart working. L'analisi assume come riferimento la classificazione della Strategia nazionale per le aree interne (SNAI) che definisce tali territori sulla base della distanza dai principali poli di offerta dei servizi essenziali (scuola, salute e mobilità) e utilizza il dataset OpenKit per individuare alcuni fattori che rendono questi contesti più o meno compatibili con il lavoro da remoto. In particolare, le autrici distinguono tra fattori abilitanti di primo livello, legati alla connettività e quindi al *digital divide* in senso stretto e fattori abilitanti di secondo livello, riferiti invece alla presenza di servizi e condizioni di cittadinanza che incidono sulla vivibilità quotidiana come accessibilità, salute e scuola (Zucaro, et al., 2024). Questa impostazione consente di leggere il South Working non solo come effetto della possibilità tecnica di lavorare a distanza, ma anche come fenomeno condizionato dalla qualità del contesto territoriale in cui tale possibilità si colloca. Dai dati riportati nella tabella (Tab.4), emerge in primis un divario significativo soprattutto sul piano della rete fissa ad alta velocità: la quota di popolazione coperta da connessioni a 1 Gbps e da connessioni di almeno 100 Mbit/s risulta sensibilmente più bassa nelle aree interne rispetto alla media nazionale. Questo suggerisce che il *digital divide* non riguarda soltanto l'accesso alla rete, ma la possibilità concreta di disporre di connessioni adeguate a sostenere continuità, affidabilità e intensità d'uso richieste dal lavoro da remoto. In secondo luogo, i dati relativi ad accessibilità/trasporti e salute mostrano una maggiore distanza temporale dai comuni in grado di offrire servizi integrati e tempi più lunghi di accesso ad alcune prestazioni essenziali. In un contesto in cui la sostenibilità della vita quotidiana dipende dalla prossimità tra luoghi di lavoro, cura e servizi, questi elementi rendono evidente che la possibilità di lavorare da remoto non coincide automaticamente con la possibilità di vivere stabilmente in un territorio. A ciò

si aggiunge il dato relativo alla scuola: la minore diffusione di classi scolastiche a tempo pieno e la maggiore presenza di docenti a tempo determinato nelle aree interne possono rendere più difficile la conciliazione tra lavoro e famiglia e incidere sulla qualità percepita dell'offerta educativa (Zucaro, et al., 2024).

AMBITO	INDICATORE	AREE INTERNE	ITALIA	DIVARIO
CONNETTIVITÀ	Copertura rete fissa NGA 1 Gbit/s	8,56%	29,89%	-21,42 p.p.
	Copertura mobile > 30 Mbit/s	90,15%	93,82%	-3,67 p.p.
ACCESSIBILITÀ E TRASPORTI	Distanza media dal polo più vicino	45,15 min	32,08 min	+13,07 min
	Tempo di arrivo del primo mezzo di soccorso	25 min	21 min	+4 min
SCUOLA	Comuni dotati di scuola primaria	79,11%	84,17%	-5,06 p.p.
	Classi a tempo pieno	28,89%	36,85%	-7,87 p.p.

**TAB. 4** Sintesi dei principali divari tra aree interne e media nazionale nei fattori abilitanti. **Fonte:** Tantillo F.; Zucaro, R., *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*, INAPP Paper, 2024

I divari nell'accesso ai servizi, quindi, non costituiscono uno sfondo esterno al fenomeno, ma una delle condizioni che possono favorire oppure limitare la stabilizzazione del South Working. In questo senso, il South Working rientra nelle “nuove geografie del lavoro”, dove la riorganizzazione territoriale diventa plausibile solo se i territori riescono a sostenere tali trasformazioni con infrastrutture e servizi adeguati (Militello, 2025). Da qui discende un aspetto centrale: la regolazione del lavoro a distanza non riguarda più soltanto il rapporto tra impresa e lavoratore, ma assume un profilo propriamente “territoriale” nel quale entrano in gioco anche istituzioni locali e regionali, enti pubblici e soggetti della società civile. Proprio per questa ragione, il South Working richiede interventi capaci di agire sulle condizioni che rendono concretamente sostenibile il lavoro da remoto. Da

questo punto di vista, la rassegna proposta da INAPP mostra come il tema stia progressivamente entrando nell'agenda delle politiche territoriali, sia a livello nazionale e sia a livello regionale, non più soltanto come questione organizzativa o contrattuale, ma come possibile leva di coesione territoriale, contrasto allo spopolamento e valorizzazione dei piccoli comuni e delle aree interne. Un primo riferimento significativo è rappresentato dalla proposta elaborata dall'Associazione South Working-Lavorare dal Sud che interpreta il lavoro agile come strumento per favorire la permanenza o il rientro nei territori del Mezzogiorno e nelle aree interne, attribuendo ai Comuni un ruolo attivo nella messa a disposizione di immobili e spazi condivisi, anche nella forma di coworking. Sul piano regionale, il caso della Basilicata appare particolarmente rilevante perché collega esplicitamente smart working, incentivi alle imprese, riqualificazione di spazi, sostegno alla conciliazione e ripopolamento dei piccoli comuni. In modo parzialmente diverso, anche il Molise tratta il lavoro agile come leva per attrarre lavoratori e imprese dall'esterno e rafforzare la capacità attrattiva del territorio. Nel complesso, questi esempi mostrano che il South Working non può essere lasciato a dinamiche spontanee, ma richiede una reale capacità pubblica di accompagnamento (Zucaro, et al., 2024). Ne deriva l'esigenza di integrare politiche del lavoro e politiche territoriali, evitando che il South Working resti un'opportunità per pochi o generi nuove disuguaglianze (Greco & Cacciapaglia, 2022). In altre parole, la regolazione del lavoro a distanza non può più essere considerata soltanto una questione aziendale o contrattuale, ma presenta una chiara dimensione territoriale che richiede integrazione tra politiche del lavoro, politiche digitali, servizi di cittadinanza e interventi *place-based*. Allo stesso tempo, però, questa integrazione può produrre effetti ambivalenti. Se da un lato il rientro di lavoratori può contribuire alla rivitalizzazione di contesti in declino, dall'altro, può generare pressioni sul mercato dell'abitare, dinamiche selettive e forme di competizione tra territorio che rendono necessario governare anche gli effetti sull'accesso alla casa e ai servizi. L'arrivo, anche temporaneo, di lavoratori a distanza può sostenere la domanda locale di beni e servizi e contribuire alla riattivazione di spazi e attività; tuttavia, nelle località già più attrattive possono emergere pressioni sugli affitti e sulla disponibilità degli alloggi, con effetti selettivi sull'accessibilità (Greco & Cacciapaglia, 2022). A questo si aggiunge un elemento spesso sottovalutato: la fattibilità del South Working dipende anche da condizioni materiali molto concrete come trasporti per effettuare rientri periodici, l'affidabilità delle infrastrutture, l'accesso a sanità e servizi, tutti elementi che incidono direttamente sulla possibilità di rendere stabile la scelta residenziale. In questo quadro, le

politiche pubbliche risultano decisive soprattutto su due fronti. Il primo riguarda la riduzione del divario digitale e, più in generale, delle disuguaglianze di accesso alle opportunità del lavoro a distanza. La marginalizzazione digitale, infatti, non è soltanto un problema di copertura tecnologica: include competenze, modalità d'uso e fattori sociodemografici; inoltre, la geografia del divario digitale tende a sovrapporsi a quella delle disuguaglianze territoriali, con il rischio di rafforzare ulteriormente l'esclusione nelle aree interne e periferiche. Ne consegue che le strategie di sviluppo legate al lavoro remoto richiedono un approccio integrato, che affianchi all'infrastruttura tecnica (banda larga, stabilità della connessione) misure di inclusione digitale e di supporto sociale (Mirabile, 2025). Il secondo fronte riguarda la creazione di infrastrutture sociali e spaziali capaci di rendere il lavoro a distanza sostenibile nel quotidiano e, allo stesso tempo, di produrre ricadute sul territorio. In questa direzione si colloca il modello dei "Presidi di Comunità" (*community hubs*) promosso anche dall'associazione South Working: non semplici spazi di coworking, ma luoghi pensati per mitigare due criticità tipiche del lavoro da remoto nei territori periferici, cioè connettività insufficiente e rischio di isolamento sociale e professionale. La letteratura qualitativa mostra che esistono disuguaglianze nella stessa "capacità di ritorno": alcune aree risultano più favorevoli perché dispongono di connessioni, risorse e infrastrutture complessive migliori, mentre altre incontrano ostacoli maggiori (Cangià, 2024). In questo senso, i presidi vengono proposti come dispositivi in grado di attrarre lavoratori a distanza e, contemporaneamente, stimolare incontri e scambi con le comunità locali. Questa prospettiva si chiarisce ulteriormente se si guardano gli spazi collaborativi già presenti nel Mezzogiorno. La ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia evidenzia che, accanto ai coworking "puri", è diffusa una costellazione di spazi ibridi (fab lab, hub culturali e creativi, incubatori/acceleratori) la cui governance è prevalentemente privata (Tab.5). La stessa analisi mostra che l'offerta si concentra soprattutto su servizi di base (affitto di postazioni e spazi di lavoro), ma comprende anche attività formative (workshop, seminari) ed eventi, mentre programmi di incubazione/accelerazione risultano meno frequenti (Tab. 6). Un aspetto interessante, in chiave policy, è che questa infrastruttura non è neutra: anche l'accessibilità economica e la sostenibilità del modello incidono sulla possibilità di rendere stabile il lavoro a distanza nei territori e lo studio segnala, infatti, che la sostenibilità economica è spesso considerata "critica", con la necessità di diversificare ricavi e, in diversi casi, con un ruolo rilevante di bandi e sostegno pubblico. In questa cornice, i Presidi di Comunità possono essere letti come un tentativo di stabilizzare e "territorializzare" questa infrastruttura, rendendola più

integrata con servizi e reti locali, ma senza ignorarne i vincoli di sostenibilità (Montanari, 2025). A rafforzare questa prospettiva contribuiscono anche alcuni casi concreti. Ad esempio, l'esperienza di Castelbuono, nelle Madonie, viene descritta come uno dei primi esempi di community hub legati al progetto South Working, con spazi di coworking collocati anche in edifici storici del paese e attività pensate per sostenere mobilità e connettività dei lavoratori. In parallelo, le iniziative più avanzate dei Presidi di Comunità nelle Madonie e nell'area di Cefalù sono state ricostruite come un vero e proprio ecosistema territoriale in cui entrano in relazione attori diversi (amministrazioni locali, istituzioni culturali, enti del terzo settore, realtà ecclesiastiche, soggetti economici e gli stessi lavoratori "di ritorno") rafforzando la dimensione di co-progettazione e governance collaborativa (Cangià, 2024). Dal punto di vista delle policy, questi presidi possono essere letti come strumenti di rigenerazione in almeno tre sensi: primo, riducono l'isolamento e ricostruiscono forme di socialità lavorativa, sostenendo apprendimento informale e reti professionali; secondo, agiscono come leve per la rivitalizzazione di spazi sottoutilizzati e per la creazione di servizi locali (sale riunioni, formazione, eventi) con possibili effetti su domanda locale e microeconomie di prossimità; terzo, facilitano forme di governance collaborativa, perché funzionano come nodi che mettono in relazione attori pubblici e privati e rendono più probabile la nascita di progettualità condivise. In questa cornice, l'obiettivo non è soltanto "ospitare" lavoratori, ma accrescere la capacità generativa delle comunità locali e attivare capitale sociale e umano in territori segnati da spopolamento e fragilità infrastrutturale (Cangià, 2024).

<b>REGIONE</b>	<b>TIPOLOGIA PREVALENTE</b>	<b>SECONDA TIPOLOGIA</b>	<b>NATURA GESTIONALE PREVALENTE</b>
Basilicata	<b>Ibrido (50%)</b>	<b>Coworking (30%)</b>	<b>Pubblica (83%)</b>
Calabria	<b>Coworking (75%)</b>	<b>Ibrido (13%)</b>	<b>Privata (100%)</b>
Campania	<b>Coworking (46%)</b>	<b>Ibrido (32%)</b>	<b>Privata (95%)</b>
Puglia	<b>Coworking (52%)</b>	<b>Ibrido (20%)</b>	<b>Privata (93%)</b>
Sicilia	<b>Coworking (64%)</b>	<b>FabLab (13%)</b>	<b>Privata (93%)</b>

**TAB. 5:** Tipologia prevalente degli spazi e governance per regione. **FONTE:** elaborazione su dati dell'Università di Modena e Reggio Emilia, Centro di Ricerca GIUnO, 2025

Le interviste raccolte nella ricerca promossa dall'Università di Modena e Reggio Emilia rafforzano questa idea dal punto di vista di chi gestisce gli spazi: il South Working viene definito in modo abbastanza condiviso come ritorno al Sud lavorando da remoto, ma l'impatto sulle richieste rivolte agli spazi risulta molto variabile. Accanto a esperienze che segnalano una crescita dell'utenza, spesso collegata a bandi e politiche regionali, compaiono casi in cui il fenomeno viene descritto come un "boom" iniziale nel periodo Covid-19 non seguito da un consolidamento. In entrambi i casi, gli operatori riconducono la possibilità di sviluppo a condizioni abilitanti molto concrete: incentivi e politiche regionali, cultura locale, maturità del mercato rispetto al lavoro da remoto e soprattutto stato delle infrastrutture e dei servizi. È qui che emerge anche una critica alla narrazione "esotizzante" del lavorare al Sud come scelta fondata soltanto sulla qualità paesaggistica: quando mobilità, accesso ai servizi e organizzazione della vita quotidiana risultano fragili, la permanenza diventa più difficile e il rientro tende a restare intermittente (Montanari, 2025). Anche Aloisi e Corazza mettono in guardia dal leggere il fenomeno solo attraverso una retorica dell'"andare a vivere meglio" nei piccoli centri perché la stabilità del rientro dipende soprattutto da servizi di base e accessibilità, oltre che dall'integrazione effettiva dei lavoratori nei contesti locali; per questo motivo, al lavoro da remoto vanno affiancati programmi integrati di sviluppo locale, altrimenti la rigenerazione resta episodica (Aloisi & Corazza, 2022). Infine, le aree interne non costituiscono un insieme omogeneo: presentano condizioni molto differenziate e richiedono interventi calibrati sui contesti locali, evitando approcci uniformi. Se mancano servizi educativi e di cura, trasporti affidabili e accesso a opportunità culturali e formative, la permanenza può risultare più difficile, soprattutto per chi ha carichi familiari. In questo senso, il South Working diventa una lente utile per leggere un tema più ampio: non basta rendere "possibile" il lavoro da remoto, occorre renderlo sostenibile nel tempo, altrimenti il rientro rischia di trasformarsi in una parentesi temporanea e selettiva, limitata a profili con maggiori risorse (Di Salvatore, 2025). In conclusione, il South Working può rappresentare un'opportunità di rigenerazione urbana e sociale solo se inserito in un disegno di policy multilivello: investimenti sul digitale e sull'accessibilità, rafforzamento dei servizi locali, sostegno a spazi collaborativi come infrastrutture ibride e costruzione di reti tra attori pubblici e privati. In questa prospettiva, l'orientamento verso politiche *place-based* e il riferimento a strategie dedicate ai territori più fragili (come quelle per le aree interne) diventano condizioni abilitanti per trasformare il lavoro a distanza in un'opportunità di rigenerazione, evitando che i benefici si concentrino soltanto nelle località già meglio

dotate di risorse (Di Salvatore, 2025). I Presidi di Comunità non sono quindi una soluzione miracolosa, ma un tassello strategico: aiutano a tradurre il lavoro a distanza in una pratica territorialmente radicata, capace di produrre effetti non soltanto individuali (benessere e qualità della vita), ma anche collettivi (coesione, attivazione di risorse locali, sperimentazione di nuovi modelli di sviluppo).

<b>SERVIZI</b>	<b>VALORE</b>
<b>Affitto di spazi di lavoro</b>	80%
<b>Programmi di incubazione/accelerazione, eventi di orientamento e altre iniziative</b>	23%
<b>Corsi di formazione, workshop, seminari e altre iniziative</b>	49%
<b>Eventi, spettacoli, mostre e altre iniziative</b>	62%

**TAB. 6:** *Principali servizi offerti dagli spazi analizzati nelle regioni del Mezzogiorno. FONTE:* Università di Modena e Reggio Emilia, Centro di Ricerca GIUnO, 2025

L'analisi svolta in questo capitolo ha mostrato come il South Working sia un fenomeno che nasce dall'intreccio tra digitalizzazione, lavoro da remoto e squilibri territoriali che da tempo caratterizzano il contesto italiano. Più che una semplice modalità organizzativa, esso rappresenta una possibilità concreta di ripensare il rapporto tra lavoro e luogo di vita, permettendo ad alcuni lavoratori di vivere o tornare nel Mezzogiorno pur mantenendo legami professionali con imprese collocate altrove. Da questo punto di vista, il South Working può aprire scenari interessanti sia per i singoli, in termini di qualità della vita e maggiore flessibilità, sia per i territori che possono beneficiare del ritorno di competenze, reddito e domanda locale. Tuttavia, il capitolo ha evidenziato anche i limiti e le ambivalenze di questo processo. Non tutti i lavoratori possono accedere allo stesso modo, non tutti i territori sono in grado di sostenerlo e non tutte le organizzazioni possiedono modelli adeguati per renderlo davvero sostenibile. Questioni come la qualità delle infrastrutture digitali, la presenza di servizi, la gestione dei carichi di cura, il rischio di isolamento professionale e le possibili disuguaglianze nelle opportunità di carriera mostrano che il South Working non è una realtà semplice né uniforme. Perché possa trasformarsi in una reale occasione di rigenerazione sociale e territoriale, è necessario che venga accompagnato da politiche pubbliche capaci di rafforzare i contesti locali e di sostenere il lavoro a distanza non solo sul piano tecnico, ma anche su quello sociale e organizzativo. In definitiva, ciò che emerge è che il South Working rappresenta una possibilità importante, ma ancora fragile la cui efficacia dipende dalla capacità di costruire un equilibrio tra libertà individuale, qualità del lavoro e condizioni territoriali.

## CONCLUSIONI

Questa tesi ha analizzato le trasformazioni del lavoro contemporaneo alla luce della digitalizzazione, della crescita del lavoro della conoscenza e della diffusione di modelli organizzativi sempre più flessibili. Il percorso sviluppato nei tre capitoli ha mostrato che tali cambiamenti non riguardano soltanto il modo in cui si lavora, ma anche i luoghi in cui il lavoro si svolge e le condizioni che ne rendono possibile la continuità. In questa prospettiva, la progressiva “smaterializzazione” dei processi lavorativi non ha eliminato la dimensione spaziale del lavoro; l’ha piuttosto riconfigurata, rendendola più mobile, distribuita e dipendente da nuove condizioni organizzative, relazionali e territoriali. La diffusione del lavoro da remoto, accelerata dalla pandemia, ha infatti messo in discussione l’idea novecentesca di lavoro come esperienza necessariamente legata a un luogo unico e condiviso e ha mostrato che coordinamento, appartenenza e identità professionale non derivano automaticamente dalla compresenza fisica, ma richiedono nuove forme di costruzione intenzionale (Leone, 2023). Un primo risultato emerso in modo trasversale riguarda l’ambivalenza della flessibilità. La possibilità di lavorare con maggiore autonomia, sia sul piano organizzativo sia su quello geografico, amplia i margini di scelta individuale, ma non elimina le criticità. Al contrario, può accentuare isolamento, frammentazione dei percorsi professionali, indebolimento delle reti sociali e difficoltà nel definire confini sostenibili tra lavoro e vita privata. La transizione verso un lavoro più digitale e diffuso, quindi, non riduce il bisogno di contesti relazionali, ma lo sposta e lo redistribuisce, rendendolo ancora più dipendente dalla qualità delle infrastrutture materiali, sociali e istituzionali disponibili. Su questo sfondo, il secondo capitolo ha approfondito il ruolo degli spazi collaborativi e, in particolare, del coworking. La letteratura esaminata ha mostrato che tali spazi non possono essere letti soltanto come luoghi fisici di lavoro, ma come infrastrutture *soft* del lavoro contemporaneo, capaci di incidere sulle pratiche quotidiane, sulle relazioni, sui processi di apprendimento informale e sulla continuità identitaria dei lavoratori. La loro efficacia, tuttavia, non è automatica: dipende dalle modalità di governance, dal grado di radicamento territoriale e dalla capacità di tenere insieme dimensione comunitaria e sostenibilità economica. In questo senso, il coworking si è rivelato un osservatorio particolarmente utile per comprendere come il lavoro contemporaneo venga reso socialmente più gestibile attraverso spazi intermedi tra casa e organizzazione formale, ma anche come la promessa di autonomia conviva con tensioni molto concrete legate alla privacy, al rumore, alla competizione e

alla sostenibilità del modello stesso. Questa lettura ha consentito anche di evidenziare una seconda ambivalenza. Gli spazi collaborativi possono rafforzare connessioni locali, attivare reti e sostenere processi di rigenerazione; allo stesso tempo, però, possono inserirsi in dinamiche selettive o di esclusione se assunti come dispositivi di innovazione territoriale in assenza di adeguate politiche redistributive. In altri termini, la co-presenza non garantisce di per sé collaborazione, così come un ambiente percepito come stimolante non produce automaticamente creatività o benessere. Servono invece dispositivi organizzativi, regole implicite, pratiche di curatela e condizioni materiali che rendano questi spazi effettivamente accessibili e sostenibili. Il terzo capitolo ha sviluppato queste riflessioni attraverso il caso del South Working, inteso come specifica declinazione territoriale del lavoro da remoto, nella quale il luogo della produzione del reddito e quello della vita quotidiana non coincidono più necessariamente (Manzella, 2021). L'analisi ha mostrato come la pandemia abbia agito da acceleratore di un processo già tecnicamente possibile, trasformandolo in una pratica ampia e socialmente legittimata. Ciò non significa, tuttavia, che i suoi effetti territoriali siano automatici. La possibilità di lavorare da remoto non basta di per sé a rendere stabile il rientro nei territori del Sud, né a generare sviluppo locale. La scelta di tornare o di restare dipende infatti da una pluralità di fattori: il tipo di occupazione, il grado di "tele-lavorabilità", la qualità e il livello di formalizzazione del lavoro remoto all'interno delle organizzazioni, la presenza di reti relazionali, i carichi di cura e le opportunità di socialità professionale. Ne deriva un fenomeno selettivo che non coinvolge tutti i lavoratori né tutti i territori allo stesso modo. Uno dei risultati principali della tesi è quindi che il South Working non può essere interpretato come un'inversione spontanea delle migrazioni interne, ma come un processo strettamente condizionato dalla disponibilità di infrastrutture e servizi. La possibilità di vivere lontano dai poli economici resta fragile quando mancano connessioni affidabili, accessibilità, servizi essenziali, opportunità culturali e servizi di cura. Questa fragilità emerge in modo ancora più evidente nelle aree interne, dove la distanza dai servizi incide direttamente sulla sostenibilità della scelta residenziale. In questo quadro, la ricerca ha evidenziato anche l'ambivalenza delle ricadute territoriali del fenomeno: accanto a possibili benefici, come la rivitalizzazione di spazi, la circolazione di reddito e il sostegno alla domanda locale, possono prodursi anche pressioni sul mercato abitativo, effetti selettivi e nuove disuguaglianze tra territori che riescono ad attrarre questi flussi e territori che ne restano esclusi.

Per questa ragione, la riflessione sulle policy assume un rilievo centrale. La regolazione del lavoro a distanza non può più essere considerata soltanto una questione aziendale o contrattuale, ma presenta una chiara dimensione territoriale che richiede integrazione tra politiche del lavoro, politiche digitali, servizi di cittadinanza e interventi *place-based*.

In questa prospettiva, la tesi ha attribuito particolare importanza a infrastrutture intermedie come i “Presìdi di Comunità” interpretati non come soluzioni risolutive, ma come tentativi concreti di territorializzare il lavoro da remoto al fine di ridurre l’isolamento, ricostruire forme di socialità professionale, attivare reti e processi di co-progettazione e contribuire, al tempo stesso, alla rivitalizzazione di spazi e servizi locali. La rigenerazione territoriale, infatti, non può basarsi soltanto su una narrazione di attrattività, ma deve poggiare su condizioni materiali e istituzionali che rendano realmente sostenibile la permanenza.

Letti insieme, i tre capitoli convergono su un punto di fondo: la flessibilità geografica del lavoro non libera semplicemente il lavoro dal territorio, ma lo rende dipendente da nuove infrastrutture. Da un lato, infrastrutture organizzative come modelli di leadership, pratiche di fiducia, dispositivi di coordinamento, definizione degli obiettivi e diritto alla disconnessione; dall’altro, infrastrutture territoriali come connettività digitale, servizi essenziali, spazi di lavoro e reti sociali. È proprio in questo intreccio che coworking e South Working acquistano rilevanza analitica: non sono soltanto modalità alternative di lavoro, ma espressioni concrete di una trasformazione più ampia del rapporto tra economia, società e spazio. In conclusione, il South Working rappresenta una lente particolarmente efficace per leggere il passaggio dal lavoro come esperienza ancorata a un luogo unico al lavoro come esperienza distribuita che richiede nuove forme di coordinamento e nuove infrastrutture territoriali. Se sostenuto da politiche multilivello e da dispositivi locali in grado di rendere sostenibile il quotidiano, esso può contribuire ad aprire spazi di riequilibrio e rigenerazione. Se invece viene lasciato a dinamiche spontanee, rischia di produrre effetti intermittenti e selettivi che si concentrano soprattutto nei contesti che dispongono già di risorse digitali, sociali e istituzionali più solide. In questo senso, il contributo principale della tesi consiste nell’evidenziare che il lavoro a distanza non elimina la geografia del lavoro, ma la ridefinisce. Da qui l’importanza delle infrastrutture organizzative e territoriali, la cui qualità incide in modo diretto sulle nuove possibilità di vita e di lavoro.

## Bibliografia

Accornero, A., 2000. *Era il secolo del Lavoro*. Bologna: Il Mulino.

Adrianna, T. D. et al., 2025. A Management Model in an Agile Organization Based on the Example of a Company Spotify. *European Research Studies Journal*, XXVIII(2), pp. 51-70.

Akhavan, M., 2021. Third Places for Work: A Multidisciplinary Review of the Literature on Coworking Spaces and Maker Spaces. In: *New Workplaces. Location Patterns, Urban Effects and Development Trajectories*. s.l.:Springer, pp. 13-32.

Akhavan, M. & Mariotti, I., 2023. Coworking Spaces and Well-Being: An Empirical Investigation of Coworkers in Italy. *Journal of Urban Technology*, 30(1), pp. 95-109.

Albano, R., 2023. Come cambia il lavoro organizzato nell'epoca della digitalizzazione. Una lettura elisiana. *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 13(26), pp. 141-162.

Aloisi, A. & Corazza, L., 2022. Tra flessibilità organizzativa e sviluppo sostenibile. Il South Working nella prospettiva giuslavoristica. In: M. Mirabile & E. Militello, a cura di *South Working: per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. s.l.:Donzelli Editore, pp. 51-56.

Arcidiacono, D., Bruni, A. & Sartori, L., 2024. Continuità e discontinuità nella digitalizzazione del lavoro e delle organizzazioni. *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 14(27), pp. 5-14.

Austin, R. D. & Pelow, G., 2019. Digital Transformation at GE: What Went Wrong?. *Harvard Business School*, p. 20.

Avinash, P., 2017. Study on Adaptability of Change Management: Review of Kurt Lewins and Kotter Model of Change. *Research Revolution International Journal of Social Science & Management*, V(4), pp. 79-83.

Bassanelli, M., 2025. Gli spazi per il lavoro da remoto. In: B. Michela, A. Ingrao & C. Satta, a cura di *Spazi per il Lavoro a Distanza e per la Cura: Evoluzione Storico-Giuridica, Prospettive Sociologiche e Architettoniche*. Torino: Giappichelli, p. 208.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), pp. 112-121.

- Bergamante, F. & Lucciarini, S., 2025. Se lavoro da remoto, mi trasferisco. Un'analisi sulle intenzioni di mobilità dei lavoratori ibridi. *Rassegna Italiana di Sociologia*, pp. 480-507.
- Bettiol, M., Di Maria, E. & Micelli, S., 2020. Industry 4.0 and Knowledge Management: An Introduction. In: *Knowledge Management and Industry 4.0: New Paradigms for Value Creation*. Cham: Springer, pp. 1-18.
- Binder, M. & Coad, A., 2013. Life satisfaction and self-employment: a matching approach. *Small Business Economics*, Maggio, 40(4), pp. 1009-1033.
- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V. & Görmar, L., 2018. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Rev Manag Sci*, pp. 385-410.
- Bouncken, R., Ratzmann, M. & Barwinski, S. K., 2020. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital sharing economy. *Journal of Business Research*, pp. 102-110.
- Brown, J., 2017. Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, Volume 82, pp. 112-126.
- Cangià, F., 2024. ‘South-Working’: Return mobilities and remote work during COVID-19. *Critique of Anthropology*, 44(4), pp. 420-438.
- Capdevila, I., 2014. Different collaboration approaches among entrepreneurs in coworking spaces in Barcelona. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-43.
- Capdevila, I., 2014. Knowledge dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-18.
- Capdevila, I., 2015. Co-Working Spaces and the Localised Dynamics of Innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), pp. 1-25.
- Capdevila, I., 2018. Joining a collaborative space: is it really a better place to work?. *Journal of Business Strategy*.
- Castillo, C., Fernandez, V. & Sallan, J. M., 2018. The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), pp. 468-493.

Celata, F., 2022. Lavorare da quale Sud? Lavoro a distanza e squilibri economico-territoriali nel Mezzogiorno. In: M. Mirabile & E. Militello, a cura di *South Working: per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. s.l.:Donzelli Editore, pp. 21-31.

Ciccarelli, F. C., 2023. Exploring the potential of coworking spaces for quality of working life and wellbeing: a systematic review of academic literature. *Cidades, Comunidades e Territórios*, pp. 1-18.

Ciccarelli, F., Mariotti, I. & Pais, I., 2022. Spazi di lavoro collaborativi in aree periferiche: possibili strumenti di welfare e motori di sviluppo locale?. In: F. Montanari, a cura di *Spazi collaborativi in azione: creatività, innovazione e impatto sociale*. s.l.:FrancoAngeli, pp. 160-171.

Cnossen, B. & Stephenson, K., 2022. Towards a spatial understanding of identity play: coworking spaces as playgrounds for identity. *CULTURE AND ORGANIZATION*, 28(5), pp. 448-470.

Corò, G., Plechero, M. & Volpe, M., 2020. Fattori abilitanti e impatti sulle PMI nell'adozione di tecnologie digitali di ultima generazione. Un'analisi sul Veneto. *L'Industria. Rivista di economia e politica industriale*, aprile-giugno, pp. 215-237.

De Toni, A. F., 2018. *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*. Milano: Franco Angeli.

Delzio, F., 2023. *L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

Di Matteo, D., La Regina, R., Mariotti, I. & Militello, E., 2021. Quali determinanti per il South Working? Una nuova proposta di sviluppo per il Sud, le aree interne e il Paese. *Rivista economica del Mezzogiorno*, pp. 677-701.

Di Salvatore, L., 2025. Lavoro nelle aree interne: problemi e prospettive. *Lavoro e Diritto*, pp. 348-358.

Dieci, D. & Masiero, N., 2013. Esplorare il lavoro cognitivo: una ricerca alla prova della contemporaneità. In: A. Verricchio & E. Vezzosi, a cura di *Il lavoro cambia*. Trieste: EUT Edizioni Università Trieste, pp. 130-143.

Dissent, F., 2011. Vite da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro. *il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, Issue 5, pp. 877-883.

- Errichiello, L., 2021. L'impatto dello spazio fisico di lavoro su produttività e benessere. In: *Lo smart working comincia dall'ufficio. Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*. 1 a cura di Milano: Franco Angeli, pp. 65-83.
- Fai, F. M., Tomlinson, P. R. & Barzotto, M., 2024. Coworking spaces and regional development: a role for policy. *Regional Studies*, pp. 1-17.
- Fan, T., 2020. *An International Comparison on Coworking Companies Using Case Study Approach*. s.l.:Massachusetts Institute of Technology.
- Fayard, A.-L. & Weeks, J., 2011. Who moved my cube?. *Harvard Business Review*, Volume 89, pp. 1-5.
- Ferreira, A. I., Pereira, N. & Duarte, H., 2024. The different shades of co-working spaces: how culture change explains the market rules. *CULTURE AND ORGANIZATION*, 30(2), pp. 138-157.
- Fischer, I., Papert, M., Goertler, T. & Gimnich, M., 2023. *Change Management Methods and Tools for Digital Transformation - A systematic Literature Review*. Germany: University of Bamberg.
- Franchi, M. & Schianchi, A., 2020. Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo. *Quaderni di Economia del Lavoro*, pp. 203-224.
- Frenkel, A. & Buchnik, T., 2025. Choosing coworking spaces: Exploring the preferences of coworking space members. *Cities*, pp. 1-17.
- Fullin, Giovanna, Pacetti, V. & Recchi, S., 2024. Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale. *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 14(27), pp. 15-32.
- Fuzi, A., 2015. Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), pp. 462-469.
- Gandini, A., 2016. *The Reputation Economy: Understanding Knowledge Work in Digital Society*. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Gandini, A., 2016. The rise of freelance economy. In: *The Reputation Economy*. Londra: Palgrave Macmillan UK, pp. 13-25.

- Gandini, A. & Cossu, A., 2021. The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 'resilient' practice. *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), pp. 430-447.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. & Bacevice, P. A., 2017. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), pp. 821-842.
- Gauger, F., Pfnur, A. & Strych, J.-O., 2021. Coworking spaces and Start-ups: Empirical evidence from a product market competition and life cycle perspective. *Journal of Business Research*, pp. 67-78.
- Graziano, T., 2022. Digitalizzazione e nuove geografie del lavoro: l'impatto sui territori. Un'analisi critica. In: M. Mirabile & E. Militello, a cura di *South Working: per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. s.l.:Donzelli Editore, pp. 45-50.
- Greco, L. & Cacciapaglia, M., 2022. Flessibilità geografica del lavoro e politica della produzione: il South Working e il ruolo della regolazione. In: M. Mirabile & E. Militello, a cura di *South Working: per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. s.l.:Donzelli Editore, pp. 33-38.
- Guazzo, C., Gandini, A. & Garavaglia, E., 2024. Indietro non si torna. Un'analisi longitudinale delle esperienze di lavoro da remoto tra i knowledge worker in Italia durante e dopo la pandemia. *Rassegna Italiana di Sociologia*, pp. 153-17.
- Hadley, C. N., Marks, B. & Wright, S., 2023. Research: How Coworking Spaces Impact Employee Well-Being. *Harvard Business School Publishing*, pp. 1-9.
- Henry, B. & Mari, G., 2019. Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management di Francesco ed Enzo Rullani. *Iride*, pp. 673-687.
- Huy, Q. & Vuori, T., 2017. How Fear Killed Nokia. *Harvard Business Review*, 95(5), pp. 60-67.
- Joint Research Centre, 2019. *The changing nature of work and skills in the digital age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Jones, G., 2021. *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*. II a cura di s.l.:Egea.

- Kevin, K. E. & Barling, J., 2000. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, pp. 287-304.
- Kim, N. K. (., Lim, D. S. & Monzani, L., 2025. Communities in Coworking Spaces: Boundary Work and Social Identity Work by Community Managers. *Journal of Management Studies*, 62(8).
- Knappert, L., Cnossen, B. & Ortlieb, R., 2025. Inequality Regimes in Coworking Spaces: How New Forms of Organising (Re)produce Inequalities. *Work, Employment and Society*, 39(1), pp. 43-63.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. & Isaac, H., 2016. The new office: how coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, 37(6), pp. 3-9.
- Leone, L., 2023. Is There Still a Place for Space in Organization Studies?. *Journal of Management Inquiry*, 32(4), pp. 338-342.
- Leone, L., Scapolan, A. C. & Montanari, F., 2022. Gli spazi collaborativi come luoghi a sostegno della creatività. In: F. Montanari, a cura di *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. s.l.:Franco Angeli, pp. 101-112.
- Leone, L. et al., 2021. Gli spazi collaborativi in Emilia-Romagna: caratteristiche e ripresa post covid. *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, pp. 85-97.
- Lestari, E. D., 2020. Is Co-working Increase Survivability? Study on How Collaborating and Networking Facilitates Open Innovation Process for Startups. *IJNMT*, VII(2), pp. 1-8.
- Maimone, F., 2018. Il futuro dell'organizzazione. In: *Change Management*. Milano: Angeli, pp. 24-47.
- Malhotra, A. & Majchrzak, A., 2005. Virtual Workspace Technologies. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), pp. 1-7.
- Manzella, P., 2021. COVID-19 and the Notion of 'South-Working' in Italy's Discourse: Discourse: Origins and Narrative. *International Journal of Linguistics*, 13(6), pp. 37-46.
- Mariotti, I. & Pacchi, C., 2021. Coworkers and Coworking Spaces as Urban Transformation Actors. An Italian Perspective. In: *New Workplaces—Location Patterns, Urban Effects and Development Trajectories*. s.l.:Springer, pp. 53-63.

- Merkel, J., 2015. Coworking in the city. *Ephemera theory & politics in organization*, 15(1), pp. 121-139.
- Merkel, J., 2019. 'Freelance isn't free.' Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3), pp. 526-547.
- Metallo, C. & Agrifoglio, R., 2022. Spazi collaborativi e la rigenerazione dei piccoli borghi. In: F. Montanari, a cura di *Spazi collaborativi in azione: creatività, innovazione e impatto sociale*. s.l.:FrancoAngeli, pp. 172-187.
- Militello, E., 2025. New Geographies of Work: "South Working" to Retain and Attract Human Capital. *Small-Town Renaissance*, pp. 113-141.
- Mirabile, M., 2025. Divario digitale e Sviluppo territoriale. Il ruolo del 'Presidio di Comunità' nella mitigazione delle disuguaglianze tra aree rurali e urbane. In: F. Perocco & G. Pirina, a cura di *Le disuguaglianze territoriali in Italia. Cause, forme, conseguenze*. s.l.:Edizioni Ca'Foscari, pp. 267-280.
- Montanari, F., 2025. *Gli spazi collaborativi nel Mezzogiorno: un'analisi esplorativa*. s.l.:Centro di Ricerca GIUno, Università di Modena e Reggio Emilia.
- Montanari, F., 2025. Spazi collaborativi e talento: dinamiche, sfide ed opportunità. In: *Spazi collaborativi e talento: Strategie per un lavoro che cambia*. s.l.:Franco Angeli, pp. 49-72.
- Montanari, F., Mattarelli, E. & Scapolan, A. C., 2021. Collaborative spaces between current trends and future challenges. In: *Collaborative Spaces at Work: Innovation, Creativity and Relations*. s.l.:Routledge, pp. 1-24.
- Murphy, G. & Southey, G., 2015. R. Sennett (1998). Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, pp. 53-55.
- O'Reilly, C., 2024. How Microsoft Transformed Its Culture: Five Levers for Organizational Cultural Change. *Management and Business Review*, 4(1), pp. 41-50.
- Oliva, L., Maino, F. & Barazzetta, E., 2020. *Smart workers e smart working places: lavorare oltre l'ufficio*. s.l.:s.n.

- Orel, M., Lukes, M. & Zouhar, J., 2024. Fostering wellbeing and satisfaction for microentrepreneurs: the role of coworking spaces. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(8), pp. 148-167.
- Pacchi, C. & Mariotti, I., 2021. Shared Spaces or Shelters for Precarious Workers? Coworking Spaces in Italy. *Profession & Professionalism*, 11(1).
- Pacoli, M., 2022. Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability. *IFAC PapersOnLine*, 55(39), pp. 276-280.
- Pasqualini, C. & Introini, F., 2022. South Workers. Storie di giovani lavoratori in remoto dal Sud. In: *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2022*. s.l.:Il Mulino, p. 159.195.
- Perry-Smith, J. E. & Mannucci, P. V., 2017. From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, 42(1), pp. 53-79.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J. & Wrzesniewski, A., 2019. Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), pp. 124-170.
- Pink, D. H., 2002. *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*. s.l.:Business Plus.
- Ponzellini, A. M., 2024. In fuga dall'ufficio? Il valore rimosso del luogo di lavoro. In: *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*. Firenze: Firenze University Press, pp. 1567-1577.
- Popiel, P., 2017. "Boundaryless" in the creative economy: assessing freelancing on Upwork. *Critical Studies in Media Communication*, 34(3), pp. 220-233.
- Pratt, A. C., 2009. Urban regeneration: from the arts 'feel good' factor to the cultural economy. A case study of Hoxton, London. *Urban Studies*, 46(5-6), pp. 1041-1061.
- Prengler, M. K., Klotz, A. C. & Murphy, C., 2025. Place Iteration and Integration: How Digital Nomads Navigate the Mobile Worker Paradox. *Administrative Science Quarterly*, 70(2), pp. 328-366.

- Raffini, L., 2018. Lavorare ai tempi dell'economia digitale. Le trasformazioni del lavoro nel contesto del capitalismo cognitivo e dell'economia delle piattaforme. *Sociologias. Revista de Investigacion Social*, Volume 3, pp. 37-75.
- Rinaldini, M., Scapolan, A. C., Rodighiero, S. & Montanari, F., 2021. Il time crafting negli spazi di coworking. *Studi organizzativi*.
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V. & Mache, S., 2019. Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, pp. 1-22.
- Rullani, E., 2009. Economia della conoscenza. *La Rivista delle Politiche Sociali*, pp. 261-285.
- Rullani, E., 2010. La società e l'economia della conoscenza negli ultimi scritti di Bruno Trentin. In: *Bruno Trentin: lavoro, libertà, conoscenza*. Firenze: Firenze University Press, pp. 1-28.
- Rullani, E., 2015. Le trasformazioni del lavoro cognitivo: alfa e omega del nostro tempo. *Iride*, aprile, Volume 28, pp. 121-156.
- Ruth, M., Xi Wen, C., Robyn, M. & Adrian, W., 2024. Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), pp. 154-182.
- Scapolan, A. C., Leone, L., Montanari, F. & Rodighiero, S., 2024. Gli spazi collaborativi come luoghi di supporto ai lavoratori di fronte alle trasformazioni del lavoro. *Prospettive in Organizzazione*, pp. 1-7.
- Scapolan, A. C., Rinaldini, M., Rodighiero, S. & Montanari, F., 2022. La gestione degli spazi e dei tempi di lavoro nei coworking. In: F. Montanari, a cura di *Spazi collaborativi in azione: creatività, innovazione e impatto sociale*. s.l.:FrancoAngeli, pp. 81-92.
- Siebert, S. & Wilson, F., 2013. All work and no pay: consequences of unpaid work in the creative industries. *Work, Employment and Society*, pp. 711-721.
- Soli, V., 2015. Il lavoratore cognitivo come figura critica del capitalismo della conoscenza. *Quaderni Rassegna Sindacale - Lavori*.

- Spinuzzi, C., 2012. Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), pp. 399-441.
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G. & Ivaldi, S., 2019. "Coworking Is About Community": But What Is "Community" in Coworking?. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), pp. 112-140.
- Sund, K. J., 2011. Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile. *The International Journal of Management Education*, Giugno, 9(4), pp. 77-85.
- SVIMEZ, 2020. *Ricerca SVIMEZ sul numero dei South Workers*, Roma: SVIMEZ, Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno.
- Tirabeni, L., 2021. La trasformazione dell'ufficio: da emblema della burocrazia a spazio modulare e portatile di lavoro. In: G. Nuvolati, a cura di *Enciclopedia sociologica dei luoghi*. Milano: Ledizioni, pp. 265-282.
- Tiziano, B. & Guido, C., 2016. Gestire lo smart worker. In: *Smart working e smart workers: guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*. s.l.:Franco Angeli, pp. 33-52.
- Torre, T., 2023. Il futuro del lavoro si chiama "smart working"? Riflessioni e prospettive. *prospettiveinORGANIZZAZIONE*, 10 Gennaio, pp. 1-45.
- Tremblay, D.-G. & Scailherez, A., 2024. Collaborative working, coworking spaces and communities of practice: their origins, definitions, forms, different types, and forms of collaboration. In: *The Coworking (R)evolution*. s.l.:Elgaronline, pp. 26-40.
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 10, 13(5), pp. 567-582.
- Vyas, L. & Butakhieo, N., 2021. The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), pp. 59-76.
- Wijngaarden, Y., 2023. 'I like the "buzz", but I also suffer from it': Mitigating interaction and distraction in collective workplaces. *Human relations*, 76(12), pp. 1881-1903.

Yates, E. et al., 2024. From coworking to competing? Business models and strategies of UK coworking spaces beyond the Covid-19 pandemic. *Competition & Change*, 28(1), pp. 123-143.

Zucaro, R., De Angelis, M., Tantillo, F. & Donà, S., 2024. *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*. Roma: Inapp Paper.