

NUOVA PROFESSIONALITÀ

Bimestrale di studi e orientamenti per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato formativo

COWORKING E SPAZI MAKER

nuovi modi di concepire il luogo di lavoro

4.0

I/1 - settembre/ottobre 2019

Studium
edizioni

EDITRICE
LA SCUOLA

NUOVA PROFESSIONALITÀ

Bimestrale di studi e orientamenti per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato formativo

Direttore responsabile: Giuseppe Bertagna

Condirettori: Gianni Bocchieri, Eugenio Gotti, Emmanuele Massagli

Comitato direttivo: Antonio Bonardo, GiGroup Spa; **Paolo Cesana**, Fondazione Clerici; **Angela Elicio**, CIOFS-FP; **Luigi Enrico Peretti**, CNOS-FAP; **don Mario Tonini**, CNOS-FAP; **Giuliana Sandrone**, Università di Bergamo; **Alessandra Spagnolo**, Adecco Spa; **Raffaele Crippa**, Rete ITS mecatronici.

Redazione (email: professionalita@edizionistudium.it): **Paolo Bertuletto** (coordinatore di redazione), **Alketa Aliaj**, **Emanuele Brognoli**, **Paolo Caloni**, **Matteo Colombo**, **Alfredo Di Sirio**, **Clara Fortina**, **Sara Frontini**, **Francesco Magni**, **Alessandra Mazzini**, **Sabrina Natali**, **Roberta Navoni**.

Progetto grafico: Lucia Coltamai

Consiglio per la valutazione scientifica degli articoli

Giuditta Alessandrini, Università di Roma Tre; **Elisabetta Bani**, Università di Bergamo; **Franco Bochicchio**, Università di Genova; **Vanna Boffo**, Università di Firenze; **Maria Cinque**, LUMSA; **Antonia Criscenti**, Università di Catania; **Loretta Fabbrì**, Università di Siena; **Paolo Federighi**, Università di Firenze; **Alessandra Gargiulo Labriola**, Università Cattolica (Milano); **Silvia Ivaldi**, Università di Bergamo; **Valerio Massimo Marcone**, Università di Roma Tre; **Claudio Melacarne**, Università di Siena; **Giuseppe Negro**, ASCLA; **Andrea Potestio**, Università di Bergamo; **Margherita Rabaglia**, ISSS Gadda (Fornovo di Taro); **Arduino Salatin**, IUSVE; **Adriana Schiedi**, Università di Bari; **Concetta Tino**, Università di Padova; **Fabio Togni**, Università di Firenze.

Direzione, Redazione e Amministrazione: Direttore responsabile: Giuseppe Bertagna - Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma Fax. 06.6875456; Tel. 06.6865846 - 06.6875456 - Sito Internet: www.edizionistudium.it - POSTE ITALIANE S.P.A. - Spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (Conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1 LOM/BS/02954 - Edizioni Studium (Roma) - Ufficio marketing: Edizioni Studium Srl Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma - Fax. 06.6875456; Tel. 06.6865846 - 06.6875456 - email: professionalita@edizionistudium.it - Ufficio Abbonamenti Tel. 030.2993305 (operativo dal lunedì al venerdì negli orari 8.30-12.30 e 13.30-17.30) - Fax 030.2993317 - email: abbonamenti@edizionistudium.it

Abbonamenti: annuale (6 numeri) € 55,00. Per info.: Tel. 030.2993305 (operativo dal lunedì al venerdì negli orari 8.30-12.30 e 13.30-17.30) - Fax 030.2993317 - email: abbonamenti@edizionistudium.it. È possibile versare la quota di abbonamento sul conto corrente postale n.834010 intestato a Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma oppure facendo un bonifico bancario a Banco di Brescia, Fil. 6 di Roma, IBAN: IT30N031110323400000001041 o a Banco Posta IT07P0760103200000000834010 intestati entrambi a Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma (indicare nella causale il riferimento cliente e il codice).

SOMMARIO

RUBRICHE

ISTITUZIONI FORMATIVE E TRASFORMAZIONI SOCIALI

a cura di Luisa Ribolzi

**I megatrend del cambiamento
e le sfide poste al nostro sistema formativo** 6

IL LAVORO CHE CAMBIA

a cura di Giuliano Cazzola

L'uovo di Colombo 10

INNOVAZIONE E PARI OPPORTUNITÀ

a cura di Alessandra Servidori

**Parità di trattamento sul lavoro
La recente evoluzione del diritto internazionale** 13

PROBLEMI E PROPOSTE

Il coworking tra generatività e contraddizione 15
di Silvia Ivaldi

Coworking. Una questione di nicchia o segnali di futuro? 27
di Lucio Moioli, Stefano Radaelli, Sara Roberti

L'Economia degli "artigiani" digitali a New York, Chicago e Portland 40
di Matteo Colombo

Nicchie di innovazione urbana? Makerspace e coworking a Milano 46
di Simonetta Armondi e Stefano Di Vita

**Una nuova geografia del lavoro
Gli spazi di coworking e fablab a Bergamo** 58
di Alketa Aliaj

ALTERNANZA FORMATIVA

P@sswork: rete di coworking solidali	64
<i>di Alberto Sorrentino</i>	
Fablab di Bergamo. Un mondo di “artigiani” digitali	69
<i>Intervista a Amina Ijjazi (Maker – FabLab Bergamo)</i>	
Talent Garden. Spazi per valorizzare le professionalità della community	71
<i>Intervista ai soci di Talent Garden Alberto Trussardi Andrea Mangilli e Massimiliano Misseri</i>	
Makerspace come free zone per l’innovazione. Il caso di Polifactory	74
<i>di Massimo Bianchini e Stefano Maffei</i>	
Progetto SMILE. Intrecci per l’innovazione	88
<i>di Sara Pavesi</i>	
Fab-Lab come palestra di soft skills	94
<i>a cura degli allievi del corso Meccatronica Its Sistema Meccanica di Lanciano (Ch)</i>	

LEGISLAZIONE, CONTRATTUALISTICA, GIURISPRUDENZA

“Luoghi” di lavoro dell’economia collaborativa e beni comuni	96
<i>di Viviana Molaschi</i>	

LIBRI	104
--------------	------------

COWORKING E SPAZI MAKER

nuovi modi di concepire il luogo di lavoro

Sullo sfondo della grande trasformazione del lavoro in atto, esigenze di flessibilità, di condivisione degli spazi e di scambio professionale hanno favorito negli ultimi anni la diffusione di coworking e makerspace.

In questo numero **Silvia Ivaldi**, partendo da una tassonomia ragionata delle varie forme che assume il coworking, si chiede se questo nuovo modo di organizzare il lavoro rappresenti davvero un'occasione per lo sviluppo di nuove professionalità oppure risponda soltanto alle esigenze di ottimizzazione e risparmio della produzione. Nella prospettiva di una agenzia per il lavoro attenta alla crescita umana dei propri utenti **Lucio Moioli**, **Stefano Radaelli** e **Sara Roberti** fanno emergere le potenzialità del coworking in ordine alla maturazione di competenze imprenditoriali, individuando nella sua intrinseca natura mutualistica il profilo più promettente del fenomeno. L'articolo di **Matteo Colombo** riprende, invece, i risultati di uno studio americano che tratteggia i diversi profili imprenditoriali prodotti dalla c.d. cultura "maker".

Coworking e spazi maker creano occasioni di innovazione economica e sociale che impattano sul territorio e fanno appello a policy multilivello. **Simonetta Armondi** e **Stefano Di Vita** presentano come esempio paradigmatico le iniziative pionieristiche della Città metropolitana di Milano, mentre **Viviana Molaschi**, sulla scorta dei Regolamenti per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani deliberati dai comuni di Bologna e Torino, suggerisce alcune vie che le amministrazioni locali possono percorrere per favorire la diffusione di queste realtà valorizzando il patrimonio edilizio in disuso. **Alketa Aliaj** studia infine la distribuzione degli spazi di coworking e FabLab nella provincia di Bergamo per mostrare il nesso fra la diffusione di queste realtà e la vocazione economica del territorio.

a cura di Luisa Ribolzi

I *megatrend* del cambiamento e le sfide poste al nostro sistema formativo

Uno dei temi al centro del dibattito sulla scuola resta sempre il rapporto fra formazione e spendibilità dei titoli e delle competenze acquisite, che ha però subito una “deideologizzazione”, termine molto brutto che sta ad indicare che si è passati dal deplorare (o esaltare) una scuola al servizio del capitale, a chiedersi più realisticamente che cosa serve oggi per entrare con successo nel mondo del lavoro, quanto di questo patrimonio di abilità, conoscenze, competenze deve essere fornito dalla scuola, e quanto da altre agenzie, e infine se vale ancora la pena di investire in formazione e altre simili questioni.

Si è diffusa la consapevolezza che fornire le basi per imparare a lavorare (con le competenze generali nella scuola di base) e per esercitare uno specifico lavoro (nella scuola secondaria superiore e nell’istruzione di terzo livello) è una finalità primaria del sistema formativo. Non devono cambiare solo i contenuti e gli obiettivi della formazione, ma il modello formativo nel suo complesso: per reggere il passo di una società centrata sul cambiamento e modificata da una serie di trasformazioni profonde, economiche e culturali, la formazione non può più avvenire in modo sequenziale e standardizzato.

I principali fattori di cambiamento sono detti comunemente *megatrend*, e vengono di solito ricondotti a quattro: *la digitalizzazione e il progresso tecnologico, la globalizzazione, le conseguenze dei cambiamenti climatici e i cambiamenti demografici*. Gli elementi più vistosi del progresso tecnologico sono la diffusione della robotica e dell’intelligenza artificiale, che ormai ha raggiunto anche le casalinghe con gli elettrodomestici intelligenti; la globalizzazione ha ampliato il mercato del lavoro, sia le merci che gli spostamenti dei lavoratori; il cambiamento climatico sta incidendo in modo decisivo sullo sviluppo sociale ed economico a livello globale e questa influenza aumenterà nel futuro prossimo, a meno che non si riesca ad innescare un cambiamento culturale capace di incidere sui modi di vita, sensibilizzando ad un attento uso delle sempre più scarse materie prime, al recupero degli scarti della produzione e

al riuso delle materie prime (economia circolare). Infine, l'invecchiamento della popolazione in molti dei Paesi occidentali, dove si dovrà lavorare sempre più a lungo (cheché propongano i decisori politici) solleva il problema di come prevenire l'obsolescenza delle competenze, di come sostituire le competenze delle persone in uscita dal mercato del lavoro e crea esso stesso una domanda di alcune specifiche competenze come quelle legate alle attività di cura, riabilitative, ma anche di uso del tempo libero, produzione di sussidi e via dicendo.

Tutti questi fenomeni generano una duplice domanda al sistema formativo: da un lato servono più competenze, e competenze adeguate a un mercato del lavoro che si trasforma; dall'altro, sempre meno il patrimonio fornito dalla formazione iniziale, anche se di ottima qualità, sarà sufficiente per tutta la vita, e quindi dovrà essere integrato e modificato dalla formazione nel corso della vita, chiamando in causa non solo le istituzioni formative tradizionali (scuola, formazione professionale, istruzione superiore), ma richiedendo una crescente integrazione di queste agenzie con il mercato del lavoro e con la società civile. Oggi in Italia queste richieste sono ampiamente disattese: la quota di popolazione che partecipa a iniziative di formazione permanente o sul posto di lavoro è tra le più basse fra tutti i paesi dell'Ocse: secondo il Rapporto del 2018, nel 2015 la quota di adulti che avevano partecipato a qualche forma di educazione permanente era del 33% per gli occupati, del 19% per i disoccupati e del 10% per gli inattivi, oltretutto con il consueto divario fra Nord e Sud, come emerge dai dati Inapp, mentre i valori medi dei paesi Ocse erano rispettivamente 58, 43 e 21. Solo la Grecia aveva valori inferiori (di poco). Diventa difficile recuperare le carenze iniziali, e quindi bisogna puntare su di una scuola in continuo miglioramento.

Colpisce poi il fatto, documentato dall'indagine di Progetto Excelsior, che in una nazione con elevati tassi di disoccupazione circa un quarto delle professioni non trovano persone fornite della necessaria qualificazione (nel 2018 il 26,3% rispetto al 21,5% del 2017). Siamo in presenza di un profondo scollamento fra domanda e offerta: crescono le iscrizioni ai licei o alle facoltà umanistiche, e calano o restano stabili gli indirizzi cosiddetti Stem (Science, Technology, Engeneering, Mathematics), che sono i più richiesti e sono fondamentali per lo sviluppo e l'innovazione.

Una lettura limitata a questi aspetti è però riduttiva: la crescita della domanda si estende alle discipline umanistiche e sociali, probabilmente perché il progresso tecnico, o meglio l'insieme dei fenomeni che abbiamo descritto, rende il sistema sociale ed economico più complesso e difficile da interpretare, e quindi richiede capacità analitiche più elevate per fronteggiare i *megatrend* e per valutarne le implicazioni. È chiaro a tutti che la popolazione sta invecchiando,

che la tecnologia sta rivoluzionando il processo produttivo, che i cambiamenti climatici incideranno sui sistemi sociali e produttivi, che la globalizzazione sta avvicinando mercati che precedentemente erano irraggiungibili, ma non è per nulla scontato quali saranno le conseguenze. Il rapporto 2017 del World Economic Forum sottolinea come il 65% dei giovani oggi in età scolare farà un lavoro che attualmente non esiste, in un contesto caratterizzato da una forte incertezza. I giovani dovranno essere formati per far fronte ad una *variabilità endemica* e si pensa che le persone con un livello di istruzione più elevato siano mediamente più flessibili, più mobili e più equipaggiate ad affrontare il cambiamento, grazie al possesso di *competenze trasversali* che costituiscono la base per accedere alla formazione nel corso della vita accrescendo e modificando il patrimonio iniziale.

Dal punto di vista del sistema formativo, le trasformazioni del lavoro comportano tre conseguenze:

- nella scuola di base è necessario garantire a tutti l'acquisizione delle competenze di base e trasversali, su cui potrà poi innestarsi ogni ulteriore formazione o specializzazione;
- nell'istruzione tecnica e professionale e nella formazione professionale è fondamentale migliorare l'efficacia nel formare alle competenze che sono realmente richieste dal mercato;
- va rinforzata la formazione nel corso della vita, vero anello debole della formazione in Italia: solo un approccio efficace che recuperi il gap di competenze può evitare l'emarginazione, e colmare le differenze nella formazione, in modo da ridurre al minimo le diseguità.

Se non si agisce sulla formazione, non solo si impoverisce il capitale umano riducendo la competitività del Paese, e quindi le possibilità di sviluppo, ma il progresso tecnico tenderà sempre più a penalizzare i giovani, i "lavoretti" e le posizioni di ingresso nel mercato del lavoro. La diffusione della *gig economy* (l'economia dei lavoretti, appunto) non sarà una scelta, ma inchiederà senza rimedio a posizioni subalterne.

Si è visto che un'esperienza di lavoro durante il percorso formativo consente di padroneggiare meglio le diverse possibilità: a questa rilevazione i decisori politici hanno prontamente reagito abolendo o depotenziando l'alternanza, che si poneva come possibilità generalizzata di applicare a situazioni reali le conoscenze apprese nella scuola. Questo si applica a tutti, superando le differenze di genere: non dimentichiamo che le ragazze hanno sì superato i maschi nella frequenza e nel conseguimento di titoli di studio (nel 2017, ad esempio, sul totale dei laureati, le femmine erano il 56,7%), ma restano ancora una minoranza nei settori tecnici e scientifici, e spesso per svolgere la stessa mansione viene loro richiesto un titolo di studio superiore ai maschi.

Possiamo dunque assegnare alla scuola (e alle istituzioni formative in generale) alcuni compiti cruciali: programmare gli indirizzi e i contenuti d'intesa con il mercato del lavoro e con la società civile; svolgere un lavoro di orientamento capillare e diffuso, per aiutare scelte congruenti sia con le attitudini e le aspirazioni che con la domanda del mercato; diffondere l'informazione a tutti i livelli; accrescere l'equità, puntando su di una specializzazione di percorsi per le fasce più deboli (ragazzi di origine straniera, provenienti da famiglie svantaggiate, portatori di bisogni educativi particolari); infine, puntare sulla qualità accettando di farsi valutare e investendo - ma questo resterà temo per molto solo un pio desiderio - nella qualificazione dei docenti, che sono il vero elemento che fa la differenza. Non si può chiedere alla scuola di risolvere problemi che travalicano le sue possibilità, ma si può almeno chiederle di collaborare alla soluzione, e non di aggravare il problema.

Luisa Ribolzi
Senior adviser - Risorse umane PTSCLAS

a cura di Giuliano Cazzola

L'uovo di Colombo

Semplificando al massimo si potrebbe sostenere che il coworking è una specie di uovo di Colombo, nel senso che consente a più persone di lavorare insieme (ovviamente dividendo le spese comuni o corrispondendo un canone) pur essendo ognuno impegnato nella propria attività.

Il coworking è pertanto uno stile lavorativo che implica la condivisione di un ambiente di lavoro, spesso un ufficio, pur mantenendo un'attività indipendente. Sul versante opposto chi offre tale opportunità esercita un'attività economica se si tratta di un soggetto privato o contribuisce a valorizzare l'arrendo urbano (magari riutilizzando una struttura dismessa) e a mettere a disposizione dei servizi per i cittadini se l'iniziativa è presa da un ente pubblico.

Le competenze non sono necessariamente integrate, come nei c.d. *maker*, un movimento che unisce persone di diversa formazione interessate ad apprendere capacità tecniche e la loro applicazione. In sostanza, persone che stanno insieme per coltivare un interesse comune.

La prima domanda che viene è la seguente: c'era davvero bisogno di scomodare la lingua di Sua Maestà britannica per definire situazioni che sono sempre esistite, come tali regolate dal diritto civile e societario?

La novità più che nell'offerta sta nella domanda di un servizio: il coworking da una banale operazione immobiliare si trasforma nell'ambiente in cui le start up possono insediarsi a costi accessibili e senza doversi impegolare con la burocrazia delle autorizzazioni e delle licenze.

Le esperienze di *maker* fanno compiere un ulteriore passo avanti: un'attività che prende l'avvio da punti di vista e competenze differenti ma indirizzate ad un obiettivo non solo comune, ma comunitario, può essere un modo per far crescere professionalmente non solo il gruppo, ma anche il singolo individuo che ne faccia parte.

Ecco perché il coworking può essere di aiuto nell'accompagnare le prime esperienze di lavoro dei giovani. All'attuale contesto produttivo ed occupazionale i giovani devono adeguarsi sapendo che molte competenze, quelle meno qualificate (più facilmente sostituibili), sono diventate inutili, mentre altre indispensabili. Stiamo andando verso un mondo che richiederà sempre

più competenze e sempre più sofisticate: un mondo di persone in grado di trasformare rapidamente il proprio sapere in funzione dell'evoluzione dei vari settori dell'economia: riqualificazione e riconversione sono e saranno sempre più all'ordine del giorno.

Da qui l'importanza della scuola, della formazione ma soprattutto dell'impegno di ogni singolo giovane e della volontà di raggiungere un elevato grado di professionalità.

Purtroppo la cultura che ha caratterizzato il secondo dopoguerra era quella del "posto", emblematicamente rappresentato dal film di Ermanno Olmi, appunto del 1961. Il problema era raggiungerlo e non servivano particolari qualifiche e abilità, bastava trovare qualcuno che te lo desse: quel posto poteva portarti alla pensione. Oggi dobbiamo dire con chiarezza che i "posti" non ci sono più e ciascuno di noi deve conquistarsi un "mestiere", rinnovarlo e tenerlo aggiornato in modo che sia sempre spendibile nel mondo del lavoro. Le aziende in grado di competere a livello internazionale sono basate su una produzione con alta componente di innovazione, creatività, senso estetico, caratteristiche che non si producono attraverso rigidi modelli organizzativi, ma con il contributo e la piena collaborazione di persone dotate di talento, capacità ed esperienza. In queste imprese non si lavora per compiti, ma per "risultati attesi"¹, l'operatore ha ben chiaro ciò che deve ottenere, ma definisce, il più delle volte, autonomamente il modo attraverso il quale raggiungerlo. La componente della competenza umana prevale sul modello organizzativo. Da qui il successo anche di quelle aziende italiane (piccole, come tipico del nostro paese) indicate col nome di "multinazionali tascabili".

Il consiglio primo da dare ai giovani è quindi quello di non stancarsi mai di accrescere il proprio patrimonio di conoscenze, di approfondire, di sfruttare ogni opportunità di apprendimento e di crescita professionale. In tale prospettiva la mentalità che serve non è quella di un diligente esecutore, come negli anni Sessanta, ma di chi si mette continuamente in gioco, orientato a migliorarsi continuamente sia nelle proprie capacità intellettuali che emotive e prima fra tutte l'intraprendenza e l'iniziativa. Ecco in che cosa consiste il concetto di flessibilità che oggi viene continuamente ripetuto. Sempre più spesso il lavoro lo si dovrà costruire e inventarlo da soli cogliendo le opportunità derivanti dal nostro talento, dal nostro intuito e dalla nostra creatività. Non c'è una fabbrica dei "posti" e qualcuno che li amministra. Non serve chiederli ad un improbabile burattinaio dell'economia. Ai giovani occorre parlar chiaro. Chi saranno i futuri imprenditori che offriranno opportunità di lavoro se non i giovani stessi? Ecco perché è importante ragionare in termini di "mestiere" e non di "posto".

¹ Vedi per approfondimenti: A. Pasquarella, *Il quinto stato ovvero l'irresistibile ascesa dei worker nelle imprese*, Guerini e Associati, Milano 2011.

Le regole quando non servono più si devono cambiare e devono essere sostituite da nuove, soprattutto se questo permette di incrementare l'occupazione giovanile, con nuovi posti di lavoro. Questo vale anche per le nuove forme di organizzazione del lavoro consentite dalle tecnologie informatiche di nuova generazione. Si dice che uno dei limiti del c.d. lavoro agile sia la solitudine derivante dal trovarsi ad operare nel proprio domicilio, distratti dalle faccende domestiche. Pur con i suoi limiti il coworking potrebbe favorire e stabilizzare questi processi.

Giuliano Cazzola
Giornalista e politico

a cura di Alessandra Servidori

Parità di trattamento sul lavoro. La recente evoluzione del diritto internazionale

Il 21 Giugno 2019 a Ginevra si sono celebrati i 100 anni dell'Oil e nella Risoluzione sottoscritta da tutti i rappresentanti dei Paesi aderenti un impegno importante è stato assunto in materia di raggiungimento di una parità di trattamento sul lavoro, attraverso un'agenda, con regolare valutazione dei progressi compiuti, che «assicura la parità delle opportunità, la partecipazione e la parità di trattamento, tra cui la parità di retribuzione per uomini e donne per lavoro di pari valore; consente una più equilibrata ripartizione delle responsabilità familiari; prevede la possibilità per il raggiungimento di un migliore equilibrio tra vita e lavoro, consentendo ai lavoratori e i datori di lavoro di concordare soluzioni, garantire la parità di opportunità e di trattamento nel mondo del lavoro per le persone con disabilità, così come per altre persone in situazioni vulnerabili».

La recente Risoluzione Oil consolida la Direttiva del Parlamento europeo del 4 Aprile scorso sul work-life balance sulla quale dal 2008 si stava discutendo e solo nel 2017 si era arrivati ad una proposta unificante poiché c'era una divergenza sostanziale sull'impostazione degli orientamenti per concedere congedi sia parentali che genitoriali uniformando così il trattamento per i 27 paesi aderenti alla Comunità Ue.

Il Parlamento ha varato e approvato in via definitiva orientamenti nella direttiva che stabiliscono prescrizioni minime relative al congedo di parità, al congedo parentale e al congedo per prestatori di assistenza e a modalità flessibili per i lavoratori che sono genitori o prestatori di assistenza i cd caregiver. Gli Stati membri hanno tre anni di tempo per adeguare le proprie legislazioni e nella direttiva sulla parità di genere ed equilibrio tra attività professionale e vita familiare sono riaffermati i principi 2 e 9 del pilastro europeo dei diritti sociali. La direttiva individua una combinazione di misure volte a ridurre le discriminazioni di genere in ambito famiglia/lavoro. Questi i principi fondamentali:

- congedo di maternità: misure non legislative volte a rafforzare l'applicazione delle attuali norme a tutela delle lavoratrici madri ed il ricorso a soluzioni

agevolative di orario di lavoro (compresi spazi e pause per allattamento);

- congedo di paternità: introduzione di un diritto individuale di 10 giorni lavorativi, retribuiti almeno al livello del congedo per malattia;
- congedo parentale: dutilizzo flessibile quattro mesi di congedo non trasferibile tra genitori, retribuzione di quattro mesi almeno pari al congedo per malattia;
- congedo per i prestatori di assistenza: introduzione di un diritto individuale di 5 giorni lavorativi all'anno, retribuiti almeno al livello del congedo per malattia;
- modalità di lavoro flessibili: diritto per i genitori di bambini fino a 12 anni e per caregiver di chiedere flessibilità oraria, di calendario o di luogo di lavoro.

Attualmente in Italia il congedo di paternità obbligatorio è di cinque giorni, più uno facoltativo in sostituzione di quello della madre. Entro tre anni, dunque, il congedo di paternità dovrà adeguarsi ai nuovi requisiti minimi: almeno dieci giorni lavorativi, retribuzione minima pari all'indennità di malattia, utilizzo nel periodo di nascita del figlio (gli Stati membri possono decidere se dopo la nascita o anche periodi antecedenti). Spetta anche al secondo genitore equivalente (nel caso di coppie omosessuali) e deve essere concesso a prescindere dallo stato civile o di famiglia, come definito dal diritto nazionale. Le legislazioni nazionali potranno stabilire altri dettagli: frazionabilità, periodi alternati, tempo parziale. Novità anche in materia di congedo parentale: sale a due mesi il periodo minimo non trasferibile da un genitore all'altro, «al fine di incoraggiare i padri a fruire del congedo parentale, pur mantenendo il diritto di ciascun genitore ad almeno quattro mesi di congedo parentale». La direttiva propone di sancire anche il diritto a un utilizzo flessibile del congedo, la cui retribuzione è pari al almeno al livello del congedo per malattia. Infine, c'è una norma sui caregiver (i famigliari che hanno cura dei propri congiunti), in base alla quale ogni lavoratore (uomo o donna) ha diritto ad almeno 5 giorni all'anno di permesso per assistere parenti o familiari malati e un periodo di congedo dal lavoro in caso di malattia grave o di dipendenza di un familiare. Abbiamo due orientamenti che aiuteranno i vari stati a procedere, investendo soprattutto sul welfare.

Ma il Parlamento italiano è assolutamente nebuloso sia sui provvedimenti in materia di work-life balance sia sui caregiver e nel ddl (AS 1338) che reca il titolo "Delega al Governo per la semplificazione e la codificazione in materia di lavoro" si sarebbe dovuto ispirare e poi uniformare alla Risoluzione Oil e alla Direttiva Ue. Ma questo ddl che ha l'obiettivo «di creare un sistema organico di disposizioni in materia di lavoro per rendere più chiari i principi regolatori delle disposizioni già vigenti e costruire un complesso armonico di previsioni di semplice applicazione» ha una vaghezza nella delega che lascia moltissimi dubbi e soprattutto non ha intenzione di chiarirli.

Alessandra Servidori
Università di Modena e Reggio Emilia



Il coworking tra generatività e contraddizione


di Silvia Ivaldi

Il coworking è un modo di organizzare il lavoro che genera un nuovo modo di concepire la professionalità? Non si può dare una risposta univoca a questa domanda, giacché il fenomeno è multiforme. A partire dalle tensioni evolutive che caratterizzano le diverse concezioni di coworking se ne possono identificare quattro tipologie. All'interno di questo spettro il coworking appare, ad un estremo, come una concreta opportunità per sviluppare una nuova professionalità, all'altro, come una forma di lavoro imposta ai lavoratori dalle esigenze produttive

L'espansione del fenomeno e l'attenzione degli studiosi

Negli ultimi decenni, la globalizzazione e i cambiamenti tecnologici hanno portato a importanti trasformazioni nel mercato del lavoro, le quali hanno riguardato anche l'introduzione di nuove forme di organizzazione. Esse sono caratterizzate da lavoro simultaneo, multidirezionale e reciproco, in contrasto con forme tradizionali caratterizzate da una chiara divisione del lavoro, da comunità delimitate e set di regole formali e informali.

Il coworking si inserisce all'interno di questo quadro, configurandosi come una delle principali manifestazioni dei cambiamenti in atto. Nasce ufficialmente nei primi anni 2000 e ciò che viene evidenziato all'epoca è il suo potenziale collaborativo e di promozione dei valori di «accessibilità, apertura, sostenibilità, comunità e collaborazione» (Kwiatkowski - Buczynski, 2011) identificati come i principali elementi dell'attività lavorativa. Il fenomeno oggi si sta diffondendo in tutto il mondo attraverso la proliferazione di spazi di coworking che generalmente sono definiti come luoghi di lavoro in cui diversi tipi di professionisti (Gandini, 2015; Kojo - Nenonen, 2016), eterogenei per occupazione, settore di lavoro, ruolo professionale e affiliazione (Parrino, 2013), sono collocati nello stesso ambiente



Gli spazi di coworking generalmente sono definiti come luoghi di lavoro in cui diversi tipi di professionisti, eterogenei per occupazione, settore di lavoro, ruolo professionale e affiliazione, sono collocati nello stesso ambiente senza necessariamente condividere compiti e attività.

senza necessariamente condividere compiti e attività (Kojo - Nenonen, 2016; Parrino, 2013; Spinuzzi, 2012)¹. Deskmag, il principale riferimento web per quanto concerne lo studio delle caratteristiche e delle evoluzioni del fenomeno coworking, registra un aumento esponenziale degli spazi negli ultimi anni. I dati più aggiornati che sono ricavati dalla ricerca globale sul coworking (Global Coworking Survey, 2018) riportano che il numero di spazi è aumentato da 8.900 unità nel 2015, a 12.100 nel 2016, a 15.500 nel 2017 e 18.900 nel 2018. Si può quindi sicuramente parlare di una forte crescita e diffusione, tanto che il fenomeno ha attirato l'interesse di professionisti e accademici, generando grandi aspettative rispetto ai suoi possibili effetti positivi sullo sviluppo sociale ed economico (Butcher, 2016; Gandini, 2015, 2016).

Il numero di studi accademici che trattano questo argomento è infatti anch'esso aumentato in modo significativo. Il coworking è stato studiato in diversi Paesi, continenti e ambienti sociali secondo la prospettiva di diverse discipline, tra cui psicologia (Gerdenitsch - Scheel - Andorfer - Korunka, 2016), sociologia (Gandini, 2015), pianificazione economica (Av-dikos - Kalogeresis, 2013), informatica urbana (Bilandzic, 2013), management (Butcher, 2013b; Capdevila, 2013; Leclercq-Vandelannoitte - Isaac, 2016), design (Parrino, 2013), immobiliare (Green, 2014), studi urbani (Groot, 2013) e ingegneria (Kojo - Nenonen, 2016; Liimatainen, 2015).

Questi studi evidenziano il potenziale del coworking a tre livelli. A livello "macro" il coworking viene descritto come fenomeno sociale che si genera in risposta alla diffusione dei knowledge worker e consiste in una valida alternativa per questi lavoratori che non sono più in grado di trovare soluzioni nei luoghi di lavoro tradizionali. Viene quindi concepito come nuovo modo di organizzare il lavoro in cui i lavoratori possono «rispondere alle loro aspettative e esigenze sia in ambito professionale che personale» (Leclercq-Vandelannoitte - Isaac, 2018, p. 7), con effetti positivi sull'economia locale grazie al valore che gli spazi hanno nella costruzione di comunità, miglioramento dello spazio pubblico circostante e rivitalizzazione urbana in termini di promozione di imprenditorialità e innovazione sociale nel territorio locale (Babb et al., 2018; Houghton et al., 2018; Mariotti et al., 2018; Jamal, 2018).

A livello "meso" il coworking è descritto come una organizzazione basata su pratiche manageriali che sfidano i modi tradizionali di organizzare il lavoro. In particolare, il coworking è inteso come forma organizzativa caratterizzata

¹ Gli spazi di coworking si distinguono da altri luoghi di lavoro che si stanno altrettanto diffondendo e che costituiscono manifestazioni dei cambiamenti sociali ed economici in corso. Questi sono ad esempio incubatori e acceleratori di impresa (orientati a supportare i professionisti nello sviluppo di business imprenditoriale), *maker spaces* (centrati sulla produzione e creazione di materiali e oggetti), *fablab* (anch'essi orientati alla produzione artigianale attraverso l'utilizzo di nuova tecnologia, come la stampante 3d)

da strutture flessibili, con basse gerarchie, controllo e barriere (interne ed esterne), in cui i manager promuovono la collaborazione tra professionisti e la creazione e diffusione delle conoscenze. Viene associato soprattutto al costruito di comunità (Butcher, 2013; Rus - Orel, 2015; Gandini, 2016; Spinuzzi et al., 2019) per la possibilità che offre di costruire legami (Butcher, 2016) e generare un senso di appartenenza tra i membri situati all'interno degli spazi (Rus - Orel, 2015; Garrett et al., 2014).

Infine, a livello "micro" il coworking viene inteso e descritto come pratica lavorativa in grado di promuovere cooperazione, collaborazione, fiducia, supporto emotivo e sociale tra i professionisti che vivono lo spazio di coworking (Merkel, 2015; Spinuzzi, 2012, Capdevila, 2013, 2014).

Il fenomeno è stato quindi studiato e analizzato secondo diverse prospettive e diversi sono gli aspetti positivi che vengono evocati. Risulta tuttavia interessante comprendere l'evoluzione storica del coworking per rispondere alla domanda principale che guida il presente contributo, e cioè se e come il coworking può essere considerato una nuova consolidata pratica di organizzazione di lavoro che genera e supporta nuove professioni e professionalità.

La nascita e le tensioni evolutive

Come più sopra anticipato il coworking è stato riconosciuto ufficialmente nel 2005 a San Francisco con la comparsa di quello che è stato definito il primo spazio di coworking. Nasce con una importante connotazione politica. Gli iniziatori del coworking, ispirati dal movimento open-source (di cui erano membri), sottolineavano infatti la volontà di creare, attraverso gli spazi, un movimento di lavoratori indipendenti, autonomi, freelancer, finalizzato al potenziamento e miglioramento delle loro condizioni lavorative (Jones - Sundsted - Bacigalupo, 2009), cercando così di ridurre gli effetti negativi della flessibilità e precarietà. L'obiettivo era quindi quello di creare un sistema collettivo decentralizzato in cui le persone e i professionisti potessero entrare in connessione, condividere idee e co-costruire soluzioni ai problemi creati dal mercato del lavoro.

All'interno di questa prospettiva, quindi, gli spazi di coworking erano concepiti come organizzazioni che nascevano dal basso, in gran parte decentralizzati, con un sistema di regole semplice, basato su valori dichiarati e condivisi (accessibilità, apertura, sostenibilità, comunità e collaborazione). La struttura era fondata sull'assenza di gerarchia e di differenze tra le persone, con una chiara divisione orizzontale del lavoro (struttura organizzativa piatta), con poca distanza tra i fondatori e gli altri partecipanti al coworking, che venivano coinvolti nel finanziamento, nella progettazione e nella costruzione dello spazio stesso (Lange, 2011; Wathers-Lynch et al., 2016):

«L'idea è semplice: lavoratori autonomi e freelancers lavorano meglio insieme che da soli. Gli spazi di coworking sono proprio basati sulla costruzione di comunità e sulla sostenibilità del lavoro. I membri degli spazi condividono i valori espressi dal movimento, condividono idee e strumenti. L'obiettivo è quello di creare posti e condizioni di lavoro migliori» (CoworkingWiki)

Da questa prima impostazione è possibile affermare che il coworking si sia evoluto nel corso degli anni moltiplicando i suoi obiettivi, i soggetti e le strutture coinvolte nell'attività stessa. L'esponentiale diffusione degli spazi ha portato infatti ad una reinterpretazione e differenziazione progressiva dell'attività di coworking. In particolare, ciò che si è modificato maggiormente nel corso degli anni sono stati: le *motivazioni* che spingono sia i fondatori sia le persone e i professionisti ad utilizzare spazi di coworking (oltre all'intento di riprodurre condizioni sociali e organizzative per i lavoratori indipendenti, emergono motivazioni legate all'opportunità di creare profitto o opportunità commerciali e imprenditoriali); i *profili degli utenti* degli spazi (da lavoratori indipendenti e freelancer a imprenditori, impiegati, fondatori di startup); il *territorio* in cui si insediano gli spazi (dalle città grandi ai territori piccoli e rurali); l'*organizzazione interna* degli spazi (dai piccoli spazi indipendenti ai grandi spazi con regole, ruoli, struttura e attività definiti); le *forme organizzative* degli spazi (da singoli spazi a reti, franchising, associazioni...).

Più in generale è possibile evidenziare due tendenze principali nell'evoluzione del coworking. La prima riguarda un processo che definisco di *istituzionalizzazione* in base al quale gli spazi si sono evoluti in organizzazioni più strutturate con ruoli e compiti definiti e hanno ampliato la fornitura di servizi e attività per rispondere a esigenze e scopi differenti degli utenti. Sono sorti quindi diversi modelli organizzativi (ad esempio, spazi integrati all'interno di organizzazioni già stabilite, piccoli spazi creati e gestiti da lavoratori indipendenti o imprenditori, spazi di coworking organizzati in reti e franchising...). L'altra tendenza è quella che Moriset (2013) ha già definito *ibridazione* tra spazi di coworking e altri diversi tipi di spazi, ad esempio *telecenters* (uffici drop-in in cui le interazioni tra professionisti sono basse e non facilitate), uffici flessibili (che sono basati sull'offerta di soluzioni di noleggio ma non orientate alla promozione della collaborazione) e incubatori (spazi destinati principalmente a facilitare lo sviluppo di progetti imprenditoriali e innovativi) (Ivaldi - Pais - Scaratti, 2018). Queste evoluzioni rendono oggi il fenomeno del coworking di non così immediata comprensione e categorizzazione. Tuttavia, l'analisi della letteratura, così come dei documenti e delle ricerche che attestano la sua evoluzione nel tempo, consentono di mettere a fuoco alcune tensioni evolutive che sono anche contraddizioni che il coworking ha assunto e attraversato.

La prima tensione vede da un lato il coworking come "*movimento*" ovvero come

«L'idea è semplice: lavoratori autonomi e freelancers lavorano meglio insieme che da soli. Gli spazi di coworking sono proprio basati sulla costruzione di comunità e sulla sostenibilità del lavoro. I membri degli spazi condividono i valori espressi dal movimento, condividono idee e strumenti. L'obiettivo è quello di creare posti e condizioni di lavoro migliori».

attività che travalica i confini dello spazio fisico e che è orientato ad aggregare persone attorno ad una questione sociale o a medesimi interessi ritenuti cruciali per i soggetti. Dall'altro lato il coworking inteso come "*organizzazione*" entro cui si muovono gli interessi lavorativi e professionali delle singole persone che lo abitano. Potremmo quindi dire che la prima tensione evolutiva si gioca su due polarità che descrivono rispettivamente il coworking come attività che sviluppa uno sguardo esterno (*outward*) e che risponde a esigenze e problematiche sociali e culturali o come attività che orienta l'attenzione agli interessi interni (*inward*) dei soggetti che utilizzano gli spazi di coworking.

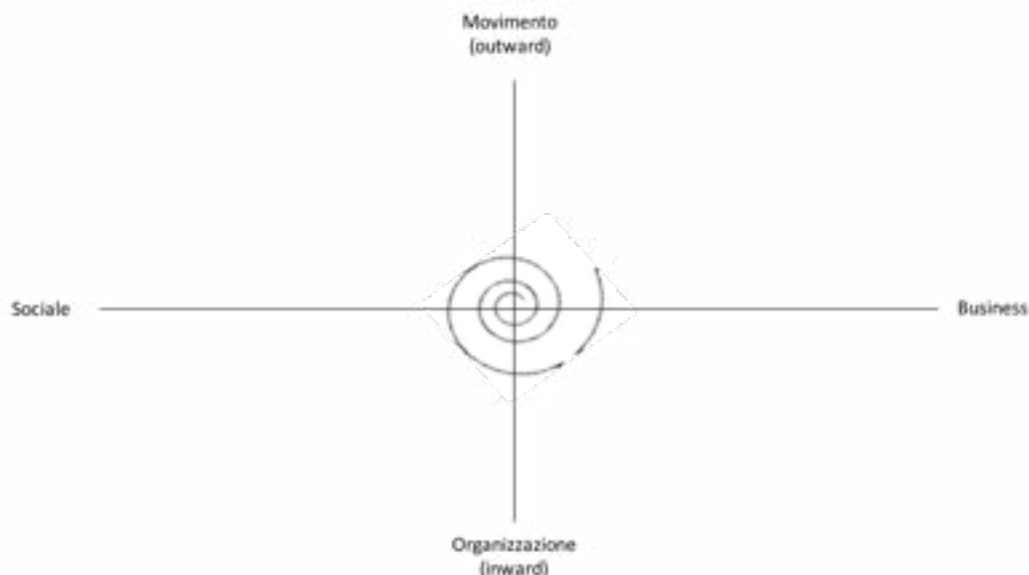
La seconda tensione evolutiva, strettamente connessa alla prima, riguarda l'interpretazione del coworking da un lato come focalizzato sul potenziamento di dinamiche e processi sociali, dall'altro come primariamente orientato alle dimensioni di business e imprenditoriali. Questa tensione è espressa bene da alcuni contributi in letteratura che evidenziano le dinamiche sociali come input, medium e output del coworking e che, come sottolineano Jakonen, Kivinen, Salovaara, e Hirkman (2017), rappresentano la ragion d'essere del coworking e fil rouge della sua evoluzione nel corso degli anni. Allo stesso tempo altri autori descrivono invece l'orientamento individualistico alla base degli stessi processi, mediante i quali gli spazi di coworking vengono utilizzati come strumento attraverso il quale i professionisti cercano di aumentare le loro opportunità professionali, di reputazione e di business (Bueno et al., 2018; Butcher, 2013a; Gandini, 2016; Jakonen et al., 2017). Come rappresentato nell'immagine (fig. 1) lo sviluppo del coworking si sta realizzando quindi attraverso movimenti che si realizzano tra queste due tensioni.

Comprendere l'evoluzione e le tensioni su cui si è sviluppata la sua evoluzione, consente di analizzare in che senso oggi il coworking si configuri come fenomeno multiforme e ibrido con effetti e impatti differenti.

Coworking come fenomeno ibrido e multiforme

L'interpretazione del coworking come fenomeno ibrido è supportata da una ricerca qualitativa che ha coinvolto i fondatori di una trentina di spazi in tutta Italia (Ivaldi-Scaratti, 2019), grazie alla quale è stato possibile identificare quattro principali diverse manifestazioni di coworking che si realizzano attraverso la proposta di obiettivi e modelli organizzativi differenti.

Fig. 1 – Tensioni alla base dell'evoluzione del coworking



Coworking strutturale

Nello specifico, la prima interpretazione di coworking può essere definita come *“coworking strutturale”*. In questo caso il coworking si realizza attorno alla necessità di professionisti di trovare un posto in cui svolgere il proprio lavoro. I fondatori considerano lo spazio di coworking un luogo in cui lavoratori indipendenti possono trovare tutto ciò di cui hanno bisogno (*“come in un vero ufficio”*) per svolgere il proprio lavoro a un prezzo competitivo sul mercato. Lo spazio è anche un’opportunità per evitare l’isolamento. La maggior parte dei membri di questi spazi infatti ha avuto precedente esperienza del lavoro da casa e ha deciso di utilizzare il coworking per evitare l’isolamento. L’obiettivo primario in questo caso è quello di generare vantaggi di tipo economico sia per i professionisti che utilizzano lo spazio (attraverso la messa a disposizione di luoghi lavorativi a prezzi competitivi sul mercato, rispetto all’affitto tradizionale), sia per il fondatore/gestore che guadagna dall’affitto di scrivanie, strumenti e servizi. La materialità diventa quindi elemento fondamentale e primario dell’attività di coworking in cui sono coinvolti per lo più liberi professionisti e lavoratori indipendenti che operano in settori molto diversi tra loro. Questo perché l’oggetto di lavoro non è elemento unificante e fondamentale per l’attività di coworking. I professionisti, infatti, tendono a lavorare in modo indipendente anche se nel medesimo luogo. I fondatori di questi spazi di coworking vedono le interazioni sociali come benefiche per l’ambiente di lavoro e favorevoli alla

creazione di opportunità professionali. Tuttavia, non si sentono responsabili di stabilire connessioni tra le persone all'interno e all'esterno, ma solo del funzionamento strutturale e della manutenzione dello spazio: le relazioni sociali non devono essere guidate o promosse, poiché si verificano automaticamente grazie alla vicinanza fisica dei professionisti che condividono un luogo di lavoro.

Coworking relazionale

La seconda interpretazione di coworking genera quello che potremmo definire "*coworking relazionale*". L'obiettivo desiderato in questo caso è la promozione dell'apprendimento reciproco: lo spazio di coworking è il luogo dove persone, professionisti e lavoratori hanno l'opportunità di interagire e imparare gli uni dagli altri. In questo caso quindi le interazioni non sono una conseguenza naturale della vicinanza fisica (come nel caso precedentemente descritto), ma devono essere orientate, facilitate e supportate da tutti i membri all'interno dello spazio. Da un punto di vista di disposizione fisica, la maggior parte degli spazi che rientrano in questa categoria, sono organizzati con uffici open space e aree comuni, come salotti o sale da pranzo. Le regole interne, formali e informali, sono spesso incentrate su suggerimenti comportamentali a supporto delle relazioni (ad esempio, "*sii aperto e collaborativo con le altre persone nello spazio*"). Questa attività di coworking si realizza anche attraverso la promozione di eventi sociali che tendenzialmente si svolgono all'interno dello spazio (eventi informali – incontri dedicati alla condivisione della vita personale, delle esperienze professionali, opinioni, aneddoti... – ed eventi formativi finalizzati alla condivisione di competenze trasversali e competenze professionali). I membri di questi spazi tendenzialmente operano in settori differenti, anche se le interazioni tra colleghi talvolta conducono a un'omogeneizzazione dell'utenza e dei loro interessi professionali.

Coworking di rete

La terza interpretazione di coworking, "*coworking di rete*" così come da nome, consiste di fatto nella messa in rete di professionisti per generare e sviluppare opportunità imprenditoriali e di business. Il risultato desiderato è quello di contribuire allo sviluppo di uno specifico ambito lavorativo (ad esempio, l'innovazione digitale o l'imprenditoria sociale). L'innovazione di uno specifico campo di lavoro risiede nello sviluppo di percorsi professionali e imprese che si rende appunto possibile attraverso la costruzione di un network che viene supportato sia all'interno, sia all'esterno dello spazio (con organizzazioni e professionisti che operano sul territorio). La maggior parte dei *coworkers*

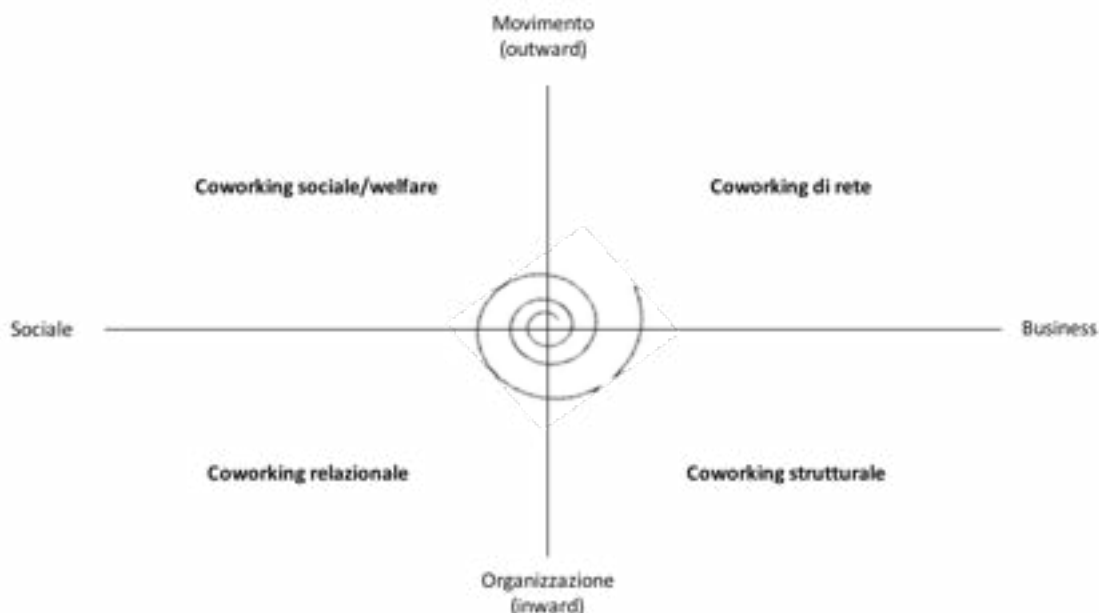
è costituita da team di piccole aziende o startup che vogliono sviluppare la propria attività lavorando in un ambiente che fornisce contatti utili e incentivi per crescere; tuttavia l'attività di coworking si estende anche al di fuori dei confini del luogo fisico e coinvolge, come prima anticipato, attori esterni (nodi cruciali nella rete) attraverso la promozione di eventi ad esempio di networking e di formazione. La struttura di questi spazi è generalmente più complessa e articolata rispetto ai due precedentemente descritti. Gli spazi più sviluppati sono generalmente organizzati in organizzazioni di rete in franchising che mirano a generare un vero e proprio marchio che garantisce la qualità delle reti promosse.

Coworking sociale

In ultimo, è possibile identificare una quarta interpretazione diffusa di coworking, che dà origine a quella che definisco attività di *“coworking sociale”* o *“welfare coworking”*. In questo caso, l'obiettivo è quello di agire su una questione o su un problema culturale/sociale che investe la società o le comunità locali. Esempi sono spazi che si focalizzano sul reinserimento delle persone nel mercato del lavoro; sul supporto ai neet o agli over 50; sulla valorizzazione della cultura e dell'ambiente locale o rigenerazione delle aree urbane. In questo caso lo spazio di coworking viene interpretato come uno strumento (*“un abilitatore”*) per aggregare le persone e/o i professionisti che a vario livello sono coinvolti nelle problematiche oggetto di investimento. Diventa in questo caso molto rilevante l'attivazione di progetti che coinvolgono sia i soggetti che abitano lo spazio di coworking, sia gli attori al di fuori dello stesso e che hanno l'obiettivo di impattare sia sui primi sia in generale sul territorio locale. Per quanto concerne il modello organizzativo, tendenzialmente questi spazi di coworking sono gestiti da associazioni o reti di associazioni/organizzazioni che hanno finalità e scopi convergenti rispetto all'obiettivo principale del coworking. I fondatori/gestori dello spazio sono quindi anche membri delle associazioni/organizzazioni, e assumono rispetto al coworking vari ruoli, in qualche modo simili a quelli del coworking di rete, (ad esempio coordinatore di progetti, raccolta fondi, *community manager*). La comunità coinvolta nel coworking è composta anche da attori esterni (persone che non lavorano nello spazio, ma partecipano a progetti ed eventi) oltre alle istituzioni pubbliche o private che prendono parte alla pianificazione e/o al finanziamento dei progetti.

Queste quattro interpretazioni rappresentano manifestazioni concrete delle tensioni sopra richiamate posizionandosi, in modo non statico ma dinamico (spirale), su alcune polarità (cfr. fig. 2)

Fig. 2 – Tensioni e manifestazioni del coworking



Comprendere la generatività nelle contraddizioni

La molteplice articolazione delle forme di coworking e la sua potenziale ibrida declinazione costituiscono elementi significativi per rispondere alle domande se il coworking effettivamente generi nuove forme di produzione e se alimenti traiettorie professionali generatrici di nuovi modi di intendere il lavoro.

Le differenti tipologie descritte offrono risposte sia per una prospettiva di interpretazione del fenomeno coworking come concreta apertura verso nuove idee di lavoro, sia per una sua lettura strumentale al riaffermarsi sotto mentite spoglie di una cultura neo-liberista, che veicola sempre più pressanti richieste di adattamento produttivo attraverso la mediazione di inedite condizioni/costrizioni socio-materiali. Da un lato quindi il coworking come forma di realizzazione di una propria identità professionale, dall'altro come mistificazione e mercificazione della propria progettualità lavorativa adattata alle condizioni del momento.

Lo snodo cruciale e discriminante riguarda la necessità di una comprensione non semplicistica delle dimensioni di socialità e communalità tipiche (nel dichiarato) del coworking, considerando il suo carattere plurale (Ivaldi et al., 2018) e la necessità di discernere situazioni e configurazioni contestuali (Ivaldi - Scaratti, 2019).

Richiamando Foucault (2000), potremmo dire che questa possibile declinazione del coworking esprime la tensione tra "soggettivazione" e "soggettificazione": il

primo termine sottolinea l'agency del soggetto e il suo accedere a dimensioni di crescita e maturazione attraverso la partecipazione a un determinato contesto, mentre il secondo evoca vincoli/costrizioni sociali, culturali, politici ed economici, veicolati dai contesti e che influenzano l'esperienza delle persone. Si tratta di dimensioni in relazione dialettica inseparabile, che ben descrivono come ogni spazio di coworking esprima proprie specificità, che persone diverse negoziano in modi altrettanto diversificati. In tale prospettiva, ogni coworking funziona come un ambiente sociale specifico a cui accede l'individuo, attraverso dinamiche sociali di apprendimento, di fatto mediate da condizioni e modalità per valorizzare (o meno) le dimensioni di cooperazione, condivisione, comunicazione di conoscenze che caratterizzano l'originaria ispirazione "comunitaria" del coworking.

Far parte di un contesto vivente è un processo sociale di realizzazione che richiede condizioni materiali e immateriali. Pensando agli spazi di coworking, tali condizioni dipendono dagli obiettivi e dalle forme che essi assumono e dalle pratiche che chi vi prende parte intesse per abitarli.

Silviaivaldi
Università di Bergamo

Bibliografia

C. Babb - C. Curtis - S. McLeod, *The Rise of Shared Work Spaces: A Disruption to Urban Planning Policy?*, «Urban Policy and Research», 4 (2018), pp. 496-512.

M.V. Bilandzic, *The embodied hybrid space: Designing social and digital interventions to facilitate connected learning in coworking spaces* (Unpublished doctoral dissertation), Queensland University of Technology, Australia 2013.

R.B. Bouncken - A.J. Reuschl, *Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship*, «Review of Managerial Science», 1 (2018), pp. 317-334.

J. Brown, *Curating the "Third Place"? Coworking and the mediation of creativity*. «Geoforum», 82 (2017), pp. 112-126.

S. Bueno - G. Rodríguez-Baltanás - M.D. Gallego, *Coworkingspaces: A new way of achieving productivity*, «Journal of Facilities Management», 4 (2018), pp. 452-466.

T. Butcher, *Coworking in the city*, in Global Cities Research Institute, *Annual Review 2012, Global Cities*, 2013a, pp. 58-61.

Retrieved from <http://global-cities.info/wp-content/uploads/2013/06/GCRI-2012-Annual-Review-REV-Web-Version.pdf>

T. Butcher, *Coworking: Locating community at work*, in M. Grimmer (Ed.), *Proceedings of the 27th annual Australia New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference*, Macquarie University Graduate School of Management, Sydney 2013b, pp. 1-13.

T. Butcher, *Co-working communities: Sustainability citizenship at work*, in R. Horne - J. Fine - B. Beza - A. Nelson (Eds.), *Sustainability citizenship in cities: Theory and practice*, Routledge, London 2016, pp. 93-103.

T. Butcher, *Learning everyday entrepreneurial practices through coworking*, «Management Learning», 49 (2018), pp. 327-345.

doi:10.1177/1350507618757088

I. Capdevila, *Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters*, SSRN, 2013.
Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2414121>

I. Capdevila, *Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona*, SSRN, 2014.

Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2502816>

M. Foucault, *On The Genealogy of Ethics: Overview of Work in Progress*, in P. Rabinow (ed.), *Michel Foucault Ethics, essential work of Foucault 1954-1984*, Volume One, Penguin, London 2000.

A. Gandini, *The rise of coworking spaces: A literature review*, «Ephemera Theory and Politics in Organization», 1 (2015), pp. 193-205.

A. Gandini, *Coworking: The freelance mode of organisation?*, in Id. (Ed.), *The Reputation Economy*, Palgrave Macmillan, London 2016, pp. 97-105.

L.E. Garrett - M.S. Gretchen - P. Bacevice, *Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking space*, «Academy of Management Proceedings», 14 (2014), pp. 1015-1020.

doi:10.5465/ambpp.2014.139

C. Gerdenitsch - T.E. Scheel - J. Andorfer - C. Korunka, C. (2016), *Coworking spaces: A source of social support for independent professionals*, «Frontiers in Psychology», 7 (2016).

doi:10.3389/fpsyg.2016.00581

R. Green, *Collaborate or compete: How do landlords respond to the rise in coworking?*, «Cornell Real Estate Review», 1 (2014), pp. 52-59.

J. Groot, *Coworking and networking. How sharing office space contributes to the competitiveness of independent professionals*, (Master's thesis), Universiteit van Amsterdam, Amsterdam 2013.

Retrieved from <http://scriptiesonline.uba.uva.nl/document/518051>

K.R. Houghton - M. Foth - G. Hearn, *Working from the Other Office: Trialling Co-Working Spaces for Public Servants*, «Australian Journal of Public Administration», 4 (2018), pp. 757-778.

S. Ivaldi - I. Pais - G. Scaratti, *Coworking(s) in the plural: Coworking spaces and new ways of managing*, in S. Taylor - S. Luckman (Eds.), *The New Normal of Working Live*, Palgrave Macmillan, Cham 2018, pp. 219-241.

S. Ivaldi - G. Scaratti, *Coworking hybrid activities between plural object and sharing thickness*, «TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology», 1 (2019), pp. 121-147.

M. Jakonen - N. Kivinen - P. Salovaara - P. Hirkman, *Towards an economy of encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking*, «Scandinavian Journal of Management», 33 (2017), pp. 235-242.

A.C. Jamal, *Coworking spaces in mid-sized cities: A partner in downtown economic development*, «Environment and Planning A, Economy and Space», 4 (2018), pp. 773-788.

A. Kwiatkowski - B. Buczynski, *Coworking: Building community as a space catalyst*, Fort Collins, Cohere, LLC, 2011.

I. Kojo - S. Nenonen, *Typologies for co-working spaces in Finland – what and how?*, «Facilities», 34 (2016), pp. 302-313.

B. Lange, *Professionalization in space: Social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin*, «Entrepreneurship & Regional Development», 23 (2011), pp. 259-279.

A. Leclercq-Vandelannoitte - H. Isaac, *The new office: How coworking changes the work concept*, «Journal of Business Strategy», 37 (2016), pp. 3-9.

K. Liimatainen, *Supporting inter-organizational collaboration in coworking clusters: The role of place, community and coordination* (Unpublished master's thesis), School of Science, Aalto University, Espoo 2015.

I. Mariotti - M. Akhavan, *Il coworking in Italia: localizzazione, performance, effetti sul contesto urbano*, «EYESREG», 2019.

J. Merkel, *Coworking in the city*, «Ephemera Theory and Politics in Organization», 2 (2015), pp. 121-139.

B. Moriset, *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Paper presented at 2nd

Geography of Innovation International Conference 2014, Utrecht University, Utrecht 2013.

L. Parrino, *Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange*, «Knowledge Management Research and Practice», 3 (2013), pp. 261–271.

L. Parrino, *Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange*, «Knowledge Management Research & Practice», 13 (2015), pp. 261–271.

A. Rus - M. Orel, *Coworking, a community of work*, «Teorija in Praksa», 6 (2015), pp. 1017–1038.

C. Spinuzzi, *Working alone together coworking as emergent collaborative activity*, «Journal of Business and Technical Communication», 26 (2012), pp. 399–441.

C. Spinuzzi - Z. Bodrožić - G. Scaratti - S. Ivaldi, *“Coworking Is About Community”: But What Is “Community” in Coworking?*, «Journal of Business and Technical Communication», 2 (2019), pp. 112–140.

J. Waters-Lynch - J. Potts - T. Butcher - J. Dodson - J. Hurley, *Coworking, a transdisciplinary overview*, «SSRN», 2016.



Coworking. Una questione di nicchia o segnali di futuro?

di Lucio Moioli, Stefano Radaelli, Sara Roberti

A quali esigenze rispondono gli spazi di co-working? Quali sono le caratteristiche comuni? Rispondere a queste domande è fondamentale per inquadrare un fenomeno così complesso, di cui, in linea generale, si può dire soltanto che è nato, sullo sfondo della grande trasformazione del lavoro in atto, per valorizzare i talenti di chi vorrebbe diventare imprenditore. Il suo profilo più promettente risiede però nella sua intrinseca natura mutualistica.

Questo articolo si fonda sull'esperienza e sulla cultura organizzativa di Mestieri Lombardia, realtà che, pur avendo promosso iniziative di coworking solo in poche occasioni, le incrocia frequentemente in quanto attore di servizi e politiche del lavoro e le considera all'interno della prospettiva dell'economia sociale, cioè di una prospettiva che è impegnata costantemente a coniugare il valore economico con quello sociale, a costruire un valore che non si riduca a fatto finanziario.

In via preliminare possiamo dire che il fenomeno del coworking è ancora molto fluido, aperto a oscillazioni ampie quali quelle adombrate nel titolo di questo articolo.

È un fenomeno che difficilmente si lascia inquadrare in modelli rigidi anche perché risponde a istanze non omogenee presenti nelle nostre società e nelle nostre economie e, come tale, comprende al suo interno iniziative e azioni tra loro anche molto lontane, con logiche, attori e obiettivi differenti.

Ci pare dunque utile provare a tratteggiare alcuni elementi caratterizzanti il contesto che in questi anni ha sostenuto e alimentato una ampia diffusione dei coworking.

Uno sguardo al contesto

Per quale ragione, dunque, la formula del coworking si sta diffondendo in misura così significativa e sta ottenendo un così grande spazio nel dibattito pubblico?

I motivi sono di varia natura e sono connessi, probabilmente, alle trasformazioni

strutturali dell'economia e ai cambiamenti nel modo di pensare il produrre e il consumare.

Questo ci spinge a tratteggiare, pur rapidamente, alcuni elementi di contesto che a nostro avviso contribuiscono a spiegare il "successo" della formula del coworking e alcuni suoi tratti caratteristici.

Un passo verso un'economia della condivisione

Un primo fattore deriva da trasformazioni dalle grandi potenzialità positive. L'aumento dei livelli di istruzione e gli spazi diffusi di operatività, che le innovazioni tecnologiche "smart" rendono sempre più accessibili, portano i "creativi" e gli "innovatori sociali" a praticare forme di produzione/consumo basate su una mutualità almeno in parte alternativa allo scambio monetario. Spingendo queste visioni all'estremo arriviamo alla società "a costo marginale zero" di cui parla Rifkin¹, una società in cui il capitalismo si riduce a una nicchia mentre un mutualismo rinnovato ristrutturata le comunità e le economie all'insegna dei beni comuni e della sharing economy (autentica).

A partire da una visione per certi aspetti affine, soggetti pubblici per attrarre i "creativi" – elemento fondamentale della competizione tra "smart city"² – promuovono il proprio territorio facilitando iniziative di coworking e, d'altro canto, grandi aziende cercano di prendervi parte per estrarne capacità innovative.

Spazi formativi e socializzanti

In altri casi le iniziative di enti pubblici o enti non for profit hanno una valenza sociale e formativa prima ancora che economica: gli spazi di coworking sembrano infatti mirare ad evitare che la disoccupazione o sotto-occupazione giovanile si trasformi in marginalizzazione. Sotto questo profilo più che generare attività economiche in grado di garantire reddito dignitoso il coworking diventa una sorta di nuovo luogo sociale nel quale apprendere, esercitare creatività, costruire la propria identità. Forse un luogo in cui si comincia a superare la distinzione tra lavoro e tempo libero, in cui si reinterpreta il significato stesso del "produrre".

¹ Pur con terminologie differenti vari autori richiamano il concetto di economia a costo marginale zero e ne fanno uno di quei fattori determinanti che prefigurerebbero il superamento del neo-liberismo se non addirittura del capitalismo. Si veda per esempio P. Mason, *Postcapitalismo. Una guida al nostro futuro*, Il Saggiatore, Milano 2016 o J. Rifkin, *La società a costo marginale zero* (2014), Mondadori, Milano 2015.

² Sulla competitività tra smart city sono interessanti le osservazioni di Evgeny Morozov in F. Bria e E. Morozov, *Ripensare la smart city*, Codice Edizioni, Torino 2018, pp. 30 e segg.

L'ultimo caso citato mostra l'ambivalenza di obiettivi e risultati attesi, oscillanti tra prospettive strettamente economiche e prospettive politico-sociali, in qualche caso addirittura di prevenzione del disagio.

Una scelta funzionale agli investimenti immobiliari

Se le "luci" non mancano, non dobbiamo ignorare le "ombre" di questo processo. Iniziamo dal fattore che potremmo definire più "estrinseco": si fanno coworking per valorizzare (o recuperare valore) da immobili inutilizzati o sottoutilizzati. Possono essere beni di proprietà pubblica o privata, cosa che naturalmente comporta non poche differenze rispetto alla accuratezza degli studi preliminari di fattibilità e (soprattutto) alla sostenibilità e alle attese di reddito ricavato dall'immobile. In questa prospettiva il coworking agirebbe come una raffinata strategia di estrazione di valore monetario da scambi non (solo) monetari. Il contrario delle speranze di Rifkin, per intenderci.

Il fascino ambiguo dell'autoimprenditorialità

In secondo luogo, poi, dobbiamo considerare il problema della compressione dei tassi di redditività. In un'economia dai tassi di crescita vicini allo zero, le iniziative imprenditoriali spesso non sono compatibili con i costi di una sede autonoma, specie per giovani freelance e liberi professionisti ad inizio carriera. Parallelamente, la carenza di lavoro dipendente ed il deterioramento della sua qualità (durata dei contratti, livelli retributivi, tutele sindacali...), insieme a spinte culturali e comunicative più o meno disinteressate, portano un numero elevato di persone a considerare l'opzione dell'autoimprenditorialità. Non solo, mercati fluidi e in continuo cambiamento inducono una ricerca spasmodica di flessibilità e abbattimento dei costi fissi, in un inseguimento nomade di clienti sempre più esigenti e sempre meno disponibili (o in grado di) pagare adeguatamente il loro fornitore. Il coworking pare una risposta diretta a questo insieme di questioni.

Dunque la domanda sulla natura generale del coworking non può avere, almeno a nostro avviso, risposte semplici e tranchant.

Mestieri Lombardia in diverse occasioni si è misurato con questa molteplicità di contesti, significati e opzioni e ha avuto modo di riflettere sull'importanza di calibrare la singola iniziativa progettuale di coworking.

Di questo si proverà a dar conto in ciò che segue iniziando da considerazioni più strettamente connesse allo specifico degli spazi coworking per poi allargare lo sguardo alla tematica più ampia del sostegno all'autoimprenditorialità.

Pensare, progettare e sostenere iniziative di coworking

La varietà delle proposte

All'interno delle progettualità di Mestieri Lombardia abbiamo avuto modo di incontrare proposte di coworking dalla genesi assai diversa.

Come già accennato, alcune esperienze apparivano più orientate al tentativo di valorizzazione asset dormienti, iniziative spesso assunte da privati che intendevano prima di tutto mettere a reddito patrimoni immobiliari. Abbiamo visto però anche proposte sostenute da organizzazioni del terzo settore, imprese sociali in partnership o meno con enti locali: in questi casi, l'obiettivo era di riconoscere, legittimare e sostenere quelle nuove forme di lavoro che negli spazi di coworking trovano luoghi nei quali affermarsi.

I due obiettivi non sono naturalmente incompatibili ed infatti non sono infrequenti progetti pubblici che rispondono anche alla necessità di riqualificare spazi e immobili. Spesso, poi, si trovano strutture integrate nelle quali sono presenti anche funzioni quali incubatori di impresa, spazi di formazione, servizi per la conciliazione dei tempi di vita/lavoro, strutture di promozione culturale, servizi di ristorazione veloce e quant'altro possa da una parte essere utile al territorio. D'altra parte, la fragile sostenibilità di questi progetti può trovare maggiore solidità in luoghi polifunzionali maggiormente attrattivi.

La diversità di approccio al tema dei coworking si manifesta in maniera ancor più marcata in base al contesto geografico, che può essere cittadino/metropolitano, provinciale o appartenente alle cosiddette aree interne.

Nel primo caso i coworking si caratterizzano solitamente come ecosistema specialistico, spesso monosettoriale, nel quale la presenza di professionisti che operano nello stesso ambito favorisce una risposta verticale, modulare e approfondita alle richieste, spesso complesse, del sistema cliente. Nel caso di coworking collocati in realtà provinciali medio-piccole si registra una maggiore trasversalità e la presenza di competenze diverse è supporto sia nella risposta alle attese del cliente sia nel supporto alla attività del professionista free lance che abita lo spazio.

Nelle situazioni caratterizzate da trasversalità di competenze, gli elementi di mutualità tra i diversi soggetti paiono essere più evidenti. Certamente troviamo minor competizione e dunque maggior possibilità di cooperare, cosa che qualifica i processi collaborativi ma soprattutto è potenzialmente capace di attivare processi di innovazione aperta più coerenti con le domande provenienti dai soggetti del territorio, a partire da enti locali e imprese.

Sono processi di innovazione sociale che tendono anzi a contaminare i soggetti radicati nei contesti territoriali di riferimento. Per esempio, nelle esperienze

dei [CoopUp](#) promossi da Confcooperative – analogamente a quanto avviene anche in iniziative promosse da altre associazioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale – si è cercato di utilizzare i coworking per contaminare di innovazione aperta le imprese aderenti alla associazione di rappresentanza: il coworking, integrato con servizi di accompagnamento alla creazione di imprese cooperative, è stato predisposto come vetrina/catalogo dal quale le imprese possono acquistare proposte innovative, ingaggiare professionalità e competenze “giovani” per innovare i propri processi, servizi e prodotti. Nella nostra esperienza, tale approccio ad oggi ha raggiunto alcuni risultati soprattutto nel campo della digitalizzazione ed in particolare nella digitalizzazione dei processi di comunicazione, ma sono ancora molti gli spazi di collaborazione possibili nell’ambito della innovazione dei servizi e dei processi produttivi. Come dicevamo in premessa, vien quindi da domandarsi se esista un modello di coworking al quale guardare come riferimento o se invece non si debba riconoscere che pur in presenza di alcuni elementi comuni, ciascun progetto finisce per definirsi in ragione delle domande alle quali è chiamato a rispondere. La seconda descrizione ci pare di fatto più coerente con quanto abbiamo avuto modo di osservare in Lombardia e con quanto, ci pare, avvenga anche nel resto del Paese.

Gli elementi comuni

Se però ci concentriamo sugli elementi comuni, quali di questi possono contribuire a favorire il successo di un progetto di coworking?

L’ambiente. Un posto centrale va dato alle caratteristiche della componente strutturale dello spazio di coworking: alternare postazioni per la produttività individuale a spazi per la condivisione formale (aule, sale riunioni) ed informale (area caffè, cucina, tempo libero); luminosità degli spazi e funzionalità degli arredi; accessibilità sia in termini di ubicazione (vicinanza a stazioni e/o parcheggi) sia in termini di orari (l’ideale sarebbe poter accedere 24/7); connessione internet veloce, wifi, stampante e scanner sempre disponibili; vicinanza a luoghi di produzione/fruizione culturale ed a spazi destinati alla prototipazione e produzione digitale. Molto utile può essere una chiara *brand identity*.

I servizi. Dal punto di vista dei servizi disponibili nella sede del coworking, riteniamo sia interessante, anche in funzione dell’identità del promotore, offrire servizi di consulenza alle imprese sia quando sono (ancora) ditte individuali, sia nel corso del loro processo di sviluppo: dalla tenuta della contabilità,

alle consulenze per l'accesso al credito, alla formazione (sicurezza, qualità, privacy, tutela della proprietà intellettuale...), alla promozione commerciale. Quest'ultima appare essere la funzione che nelle esperienze che conosciamo viene maggiormente richiesta dai *coworkers*.

Sono poi fondamentali azioni di animazione della vita del coworking. Non basta la disponibilità di spazi e tempi per gli incontri informali; appare sempre necessario prevedere momenti formalizzati di incontro-scambio tra gli abitanti, sia per la reciproca conoscenza delle potenzialità sia per immaginare forme di interazione imprenditoriale che possano essere facilitate dalla prossimità fisica. Fondamentale pare sia anche promuovere iniziative di *competence & business matching* anche con le imprese del territorio e/o del settore prioritario che definisce l'identità dell'iniziativa.

Una gestione ad alta complessità. Da tutti questi elementi deriva la necessità di scegliere con cura chi gestirà un servizio coworking, cioè di avere ben presente un adeguato profilo di competenze. Chi ha funzioni di responsabilità e direzione è una figura complessa, che deve possedere competenze trasversali, un vero e proprio *community manager*, appassionato di innovazione sociale, intraprendente, orientato agli obiettivi, capace di coordinare gruppi ed attività, comunicare con empatia, ascoltare le domande – più o meno esplicite – dei clienti interni (*coworker* e committenti) ed esterni (la comunità ed il territorio). Deve dunque conoscere il territorio e le risorse/domande che questo esprime in tema di lavoro. Deve saper utilizzare codici di comunicazione e vocabolari diversi, in funzione degli stakeholder che incontra, nonché essere in grado di gestire budget, relazioni contabili ed amministrative, organizzare eventi di promozione e condivisione, esercitare la leadership, il community building e le pubbliche relazioni... A prima vista, un superman o una wonderwoman! Già, e dato che poi, nella realtà, un profilo di competenze così articolato difficilmente è frutto di un mero percorso formativo formale sarà quindi necessario pianificarne lo sviluppo per garantire al proprio servizio di condivisione degli spazi di lavoro il raggiungimento dei propri obiettivi.

I possibili modelli di business

Questi i fattori di successo, ma come ottenere una sostenibilità anche economica di questi progetti? È chiaro, infatti, che coniugare la limitatezza di risorse di neo-imprenditori o aspiranti tali con la necessità di coprire i costi di struttura e dei servizi derivanti dalle esigenze descritte è tutt'altro che agevole. Nelle esperienze che abbiamo incontrato i modelli di business sono assai differenti. Il modello più "ordinario" è quello dell'affitto temporaneo delle postazioni, fisse

o nomadi, per periodi più o meno lunghi e formule prepagate magari inserite in reti diffuse in molti territori. Si tratta di un modello che garantisce sostenibilità soltanto in presenza di dimensioni del coworking particolarmente estese e quindi della disponibilità di molte postazioni. È spesso il modello di chi si avvicina al tema cercando di valorizzare commercialmente asset immobiliari e che ha una sua ragion d'essere nei contesti cittadini e metropolitani mentre risulta solitamente impraticabile nelle aree interne. È un modello interessante perché sempre più tende a mescolare il fruitore classico dei coworking – il professionista free lance o la micro impresa – con aziende che vi collocano funzioni aziendali significative, quando non tutta l'impresa, anche allo scopo di favorire la contaminazione e l'attivazione di processi di innovazione aperta. Un altro modello di business è invece caratterizzato dal valore aggiunto dei servizi ulteriori che i promotori erogano ai clienti ed al territorio. È un modello che tende a costruire un mercato privilegiato dei servizi; in esso il coworking appare non come core business del promotore/gestore ma piuttosto un sistema di facility capace di generare valore aggiunto e messo a disposizione dei propri clienti. È questo per esempio il caso di alcune delle iniziative promosse dalle associazioni di categoria, come i CoopUp di Confcooperative cui abbiamo già fatto riferimento: l'associazione di categoria ritiene la messa a disposizione di spazi e funzioni di accompagnamento alla nascita di nuove imprese (cooperative nello specifico dei CoopUp) un investimento che si ripagherà con l'aumento degli aderenti e dei clienti del proprio Centro Servizi oltre agli elementi di *open innovation* che vi possono essere mutuati. Infine, un terzo modello di business si basa su una ridotta remunerazione monetaria a fronte della generazione di un significativo impatto del servizio di coworking nella propria community di riferimento costituita da giovani professionisti, free lance, imprese locali. È il modello che più frequentemente è applicato quando l'asset immobiliare è pubblico e la redditività attesa non è di tipo economico: il risultato richiesto è più marcatamente sociale in quanto attiene alla capacità del servizio di riconoscere e dare cittadinanza e visibilità alle nuove forme del lavoro. È interessante notare che in questo tipo di approccio, a fronte del fatto che alcuni costi di gestione sono a carico dell'ente pubblico promotore, lo scambio monetario tra servizio e coworker è non di rado sostituito da uno scambio di competenze o di tempo messo a disposizione della comunità anche territoriale.

Alla ricerca di una “buona” autoimprenditorialità

Ebbene, potremmo dire che sino a questo punto abbiamo parlato di contorno, ma il piatto qual è?

È chiaro, infatti, che la sostanza di un coworking è favorire l'incontro tra "worker", soggetti che spesso non sono facili da inquadrare nel mondo del lavoro ma certo poco hanno a che fare con lavoratori dipendenti.

Si pone quindi la questione del progetto di autoimprenditorialità che porta una o più persone a valutare l'accesso ad un coworking ed è proprio nella fase preliminare della costruzione di tale progetto che Mestieri Lombardia, a partire dal suo specifico di Agenzia per il Lavoro, si è giocata in prima persona, sperimentando percorsi e proposte. Del resto il lavoro autonomo, da intendersi in senso molto lato, è anch'esso a pieno titolo uno sbocco possibile per chi è disoccupato o inoccupato.

Anche questa dimensione presenta elevati caratteri di complessità che richiedono attenzione e competenza se si vogliono ottenere risultati positivi e prevenire esiti infausti.

L'iniziativa Tira fuori la tua idea di impresa

Fin dall'inizio della sua attività, quindi, Mestieri Lombardia ha considerato il lavoro autonomo, singolo o associato, come uno sbocco possibile da prendere in considerazione quando una persona disoccupata si rivolge ai propri sportelli. Del resto, gli scenari complessivi del nostro tempo – come noto e fin troppo ripetuto – tendono a ridimensionare (qualcuno vorrebbe un po' maliziosamente pensionare anticipatamente) il ruolo del contratto di lavoro subordinato.

Con questa consapevolezza, Mestieri Lombardia ha attivato una sperimentazione chiamata *Tira fuori la tua idea di impresa*.

Il percorso formativo/orientativo di accompagnamento alla creazione di impresa *Tira fuori la tua idea di impresa* nasce, inizialmente, come risposta innovativa alle richieste provenienti da parte di giovani e adulti disoccupati di un orientamento al lavoro che potesse fornire loro anche strumenti di progettazione e pianificazione utili a sviluppare una propria idea imprenditoriale. L'elemento innovativo principale consisteva nel trasformare un bisogno individuale in percorso socializzato.

Grazie alla fitta rete di stakeholder profit e non-profit di cui gode, Mestieri Lombardia ha realizzato in alcuni territori – tra cui in particolare quello di Albino (Bg) – tra il 2015 e il 2017 tre percorsi formativi/orientativi della durata di 60 ore. Per realizzare il progetto sono stati coinvolti differenti docenti e professionisti del settore, ciascuno dei quali ha contribuito alla definizione del programma e si è occupato di condurre uno o più moduli. Hanno dato la loro disponibilità imprenditori ed ex imprenditori, istituti di credito e micro-credito, consulenti del lavoro, esperti di Bilancio, di comunicazione, di *project management*, *Business Model Canvas* e Business Plan. Il susseguirsi di professionalità differenti ha

generato un enorme valore aggiunto in quanto ha permesso di entrare subito nel vivo delle questioni “pratiche”, quelle questioni che tipicamente deve affrontare una persona che decide di “mettersi in proprio”.

Attraverso la costituzione di gruppi di lavoro, i partecipanti hanno avuto l’opportunità di socializzare le proprie esperienze di vita e di lavoro, le impressioni, le emozioni, le aspettative vissute fino a quel momento.

Durante tutti gli appuntamenti, il tutor di classe, operatore esperto di orientamento al lavoro, ha costantemente stimolato i partecipanti a ricercare una maggior consapevolezza delle proprie potenzialità, attitudini, capacità e competenze, anche latenti, promuovendo lo sviluppo di competenze trasversali, pensiero creativo, spirito di iniziativa, propositività e intraprendenza.

Tali competenze trasversali si sono confermate anche sul campo un fattore decisivo, elemento fondamentale per chiunque: abbiamo infatti potuto toccare con mano come l’attitudine all’imprenditorialità sia il valore aggiunto che permette non solo a chi ha un’idea di impresa, ma anche a chi è alla ricerca di un impiego, di superare più efficacemente per esempio i colloqui di selezione o i periodi di prova.

I partecipanti sono stati inoltre guidati a migliorare la conoscenza di sé, poiché è nel potenziamento delle loro unicità che sta la ricetta per poter accrescere l’autoefficacia percepita, realizzando un incremento della propria spendibilità nel mondo del lavoro.

Al termine del percorso, ciascun partecipante ha avuto l’opportunità di presentare la propria idea imprenditoriale attraverso un *pitch* e lo ha fatto in eventi organizzati ad hoc davanti ad una platea di potenziali stakeholder, investitori e incubatori, rappresentanti delle associazioni di categoria, amministratori di enti locali, docenti universitari.

Le varie Edizioni di *Tira fuori la tua idea di Impresa* hanno favorito l’avvio di alcune attività in proprio, la nascita di professionisti e di forme associative, soprattutto legate al mondo della cultura, dell’arte, della musica, del tempo libero. Nello specifico produzione di musica Hip Hop, videomaking, organizzazione di viaggi, *cake design*, *wedding planning*. Sulla peculiarità di questi oggetti torneremo più avanti con alcune considerazioni.

A nostro avviso, però, va sottolineato come non sia solo l’avvio di attività a rappresentare un esito positivo delle azioni sperimentali di Mestieri Lombardia. In alcuni casi, infatti, i partecipanti al termine del percorso hanno abbandonato il loro progetto proprio in quanto, grazie a quanto appreso e alle consulenze ricevute, hanno potuto accorgersi preventivamente che la loro *idea di impresa* non era sostenibile: hanno così evitato il rischio di fallimenti successivi, con le immaginabili conseguenze sul piano materiale e psicologico che inevitabilmente ne derivano.

In questi casi si potrebbe quindi parlare di una sorta di “azione preventiva”. Se poi guardiamo da vicino quello che è successo, noteremo che non solo abbiamo evitato problemi, ma abbiamo aperto il campo al concretizzarsi di opzioni alternative. Il positivo impatto che il percorso ha avuto, infatti, è riscontrabile anche nell’attivazione che ha prodotto nei partecipanti: grazie ai moduli dedicati all’approfondimento delle competenze dei destinatari, delle loro attitudini, predisposizioni e aspettative verso il futuro, alcuni hanno meglio compreso le azioni da intraprendere per raggiungere obiettivi che si venivano rideclinando in chiave di lavoro subordinato.

Il progetto This Works

Sulla scorta delle esperienze di *Tira fuori la tua idea di impresa* e più in generale del consolidamento del proprio riconoscimento di Agenzia per il Lavoro orientata all’economia sociale, nel 2016 Mestieri Lombardia viene coinvolto da Ashoka nel progetto *This Works*. [Ashoka](#), come noto, è un’associazione che si occupa di scovare talenti nel mondo, identificati con il termine *changemaker*: persone che di fronte ad un problema, per lo più *locale e sociale*, non si limitano a riconoscerlo, ma si attivano in prima persona per trovare una soluzione, provando tenacemente strade nuove fino al successo.

Nello specifico, il progetto *This Works* mirava ad accelerare l’innovazione sociale nel campo della lotta alla disoccupazione attraverso partnership con fondazioni, aziende, organizzazioni e amministrazioni pubbliche, in particolare nei Paesi dell’Europa meridionale nei quali è elevato il livello di disoccupazione. E tra questi l’Italia occupa una posizione di primo piano non invidiabile.

L’idea generale di Ashoka è quella di replicare soluzioni che si siano rivelate vincenti in un paese trasferendole in un altro che sta vivendo il medesimo problema sociale.

È in questo contesto che abbiamo conosciuto e stretto un sodalizio con le imprenditrici di *Bge Parif*, associazione che a Parigi si occupa di accompagnamento alla creazione di impresa di disoccupati attraverso modelli e strumenti innovativi. La loro idea imprenditoriale ha avuto, in Francia, un grande impatto, contribuendo ad un incremento dell’occupazione, soprattutto tra gli abitanti delle aree più periferiche della capitale francese.

Mestieri Lombardia ha quindi deciso di investire sulla riproposizione del modello in Italia, invitando *Bge Parif* a Milano per una settimana di formazione rivolta ai propri operatori con l’obiettivo di acquisire il programma francese e declinarlo secondo le esigenze e il contesto sociale, economico, culturale italiano e lombardo.

Sulla base di quanto sin qui descritto, Mestieri Lombardia ha realizzato un

Manuale operativo che ha messo a disposizione dei propri operatori metodi, strategie e strumenti per organizzare presso la propria unità organizzativa di Mestieri Lombardia nuove edizioni del percorso *Tira fuori la tua idea di impresa* arricchite e integrate con il modello di intervento di *Bge Parif*.

Il desiderio di essere imprenditori

Ritorniamo in conclusione ad una questione cui abbiamo già fatto cenno. Dalle esperienze che Mestieri Lombardia ha promosso in questo ambito – non solo *Tira fuori la tua idea di impresa* ma anche nell’accompagnamento individuale alla creazione di attività imprenditoriali – emerge che un numero elevato di giovani sognano di trasformare le loro doti artistiche, creative, artigianali, in un vero e proprio impiego: abbiamo incontrato videomaker, fotografi, disegnatori, realizzatori di giochi da tavolo, artigiane della pietra, del metallo, dei tessuti, appassionate di *cake design*, esperti di erbe, tatuatrici. Sono tutte persone che hanno potenzialità elevate e un approccio alla quotidianità ricco di creatività, approccio che risulta inusuale e a volte rimane incompreso perché poco rispondente ai dettami della società odierna. Lasciate a se stesse, spesso, queste persone non trovano accesso all’attuale mercato del lavoro: solo i più coraggiosi ci provano e, mancando strumenti appropriati di sostegno, difficilmente riescono a realizzare il proprio obiettivo a meno di avere alle spalle famiglie in grado di sostenerli.

Come interpretare questo fenomeno? Come trattarlo? Qualcuno potrebbe dire che si tratta di sognatori fuori dal tempo che vanno semplicemente formati alla modernità, che vanno accompagnati ad un adattamento che garantisca maggiore efficienza al sistema ed eviti problematici “mismatching”. Qualcuno potrebbe rispondere che il problema, al contrario, sta nell’insensatezza di gran parte del lavoro che proprio la modernità propone come progresso³.

La natura mutualistica del coworking

Per ritornare al tema principale di questo articolo, possiamo dire che il coworking, per la sua natura (potenzialmente) mutualistica, per una vocazione latente o esplicita a scambi non esclusivamente monetari, può rappresentare uno sbocco naturale, almeno per alcuni di questi percorsi. Il che ci riporta a quella oscillazione nel rapporto con la struttura capitalistica e finanziaria del nostro tempo che un modello di condivisione del lavoro, potremmo dire cooperativo in senso ampio, quale è il coworking, vive nella sua quotidianità.

³ Si vedano per esempio le pungenti analisi di David Graeber in D. Graeber, *Bull shit jobs*, trad. it. di A. Cerutti, Garzanti, Milano 2018.

Sotto quest'ultimo punto di vista andrebbe esplorata un'ultima connessione, cosa che però in questa sede non possiamo fare. Una coerenza forte tra modello di lavoro basato sulla condivisione e configurazione della titolarità del coworking stesso potrebbe generare ulteriore valore? In altri termini, un coworking cooperativo, cioè gestito in forma cooperativa dai suoi utilizzatori, non sarebbe lo strumento migliore per promuovere la mutualità come carta vincente? È un tema di ampia portata che sollecita un rinnovamento ed un rilancio del modello cooperativo ai tempi della iper-finanziarizzazione dell'economia, tema sul quale non mancano riflessioni e discussioni centrate per esempio sul movimento del *Platform Cooperativism*⁴.

In sintesi

Dovrebbe essere evidente a questo punto che non è agevole trarre delle conclusioni univoche dalle analisi e dalle osservazioni che abbiamo sviluppato a partire dall'esperienza di Mestieri Lombardia. \Ci limitiamo perciò a riprendere a mo' di sintesi finale tre considerazioni generali.

Complessità del fenomeno

Innanzitutto, il coworking è un fenomeno complesso, che comprende istanze e anime tra loro anche molto differenti. Basti qui richiamare il fatto che i suoi abitanti sono soggetti tra loro talvolta addirittura antitetici, come nel caso delle imprese for profit a caccia di *open innovation* rispetto ai "sognatori" delle professioni "creative", oppure alla natura dei proprietari e/o promotori, che vanno da soggetti privati alla ricerca di nuovo valore per i propri asset immobiliari a enti pubblici o enti del privato sociale. Il coworking sarà quindi un "cocktail" cangiante in funzione della tipologia e delle proporzioni fra i suoi diversi ingredienti.

Una risposta alla società che cambia

In secondo luogo il coworking è leggibile come risposta alle profonde trasformazioni strutturali che le nostre società e le nostre economie stanno attraversando in questo primo scorcio del terzo millennio: trasformazioni tecnologiche, culturali, giuslavoristiche, relazionali. Anche sotto questo profilo, i progetti di coworking possono essere tra loro molto diversi in ragione dello specifico contesto con cui si confrontano, a partire da una collocazione

⁴ T. Scholz, *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*, Rosa Luxemburg Stiftung, New York Office 2016.

geografica che li può vedere integrati in una grande metropoli o insediati in un'area interna che attende da loro spazi di rilancio.

Il coworking può rappresentare – in determinate circostanze - un utile ed efficace strumento di politica attiva del lavoro che non solo opera nella prospettiva di sostenere ed accompagnare l'intraprendenza e lo start-up imprenditoriale del/dei beneficiari, ma agisce anche come contesto nel quale realizzare più efficaci processi di orientamento al lavoro ed alla definizione e realizzazione del progetto professionale personale.

Alla luce di tutto ciò che precede risulta difficile ragionare in termini di “modelli”. È forse più appropriato parlare di “matrici” che generano percorsi specifici molto spesso fragili ma potenzialmente capaci di recepire, rielaborare, sviluppare e restituire al contesto segnali e orizzonti di lavoro nuovi.

Lucio Moioli
Presidente di Mestieri Lombardia

Stefano Radaelli
Direttore di Mestieri Lombardia

Sara Roberti
Responsabile UO di Albino, Mestieri Lombardia



L'Economia degli "artigiani" digitali a New York, Chicago e Portland

di Matteo Colombo

Il report "The Maker Economy in Action: Entrepreneurship and Supportive Ecosystems in Chicago, New York and Portland"¹ presenta e analizza i risultati ottenuti da un sondaggio e da alcune interviste che hanno coinvolto quasi 100 maker in tre città degli Stati Uniti (Chicago, New York, Portland). Se ne propone qui una sintesi

Che cosa si intende per "maker"?

Prima di entrare nel vivo del report, è opportuno chiarificare che cosa si intende per "maker". Il termine, di recente diffusione, è spesso tradotto in italiano come "artigiano digitale". Propriamente, un *maker* è colui che progetta e realizza un determinato prodotto, sfruttando le possibilità offerte dall'utilizzo di nuove tecnologie digitali. Questa prima definizione è molto ampia, e ricalca l'ambiguità stessa del termine: ad esso infatti è legato uno stile di vita, una filosofia imprenditoriale e produttiva, e non solo un emergente modello economico.

La definizione di *maker* potrebbe essere concepita in modo tanto ampio da ricomprendere ogni persona, in quanto creatrice di qualcosa. Anche un hobby può ricadere sotto la filosofia "maker", se genera un prodotto finito.

Per questo motivo, gli autori della ricerca scelgono di considerare "makers", all'interno del più ampio insieme sopra delineato, gli imprenditori che si occupano di progettare e realizzare beni di consumo che sono poi messi in vendita. Un primo elemento fondamentale è quindi la natura economica e imprenditoriale che contraddistingue l'attività dei "makers" intervistati.

A partire da questa definizione, gli autori hanno individuato i "makers" presenti nelle tre città sopra richiamate, li hanno intervistati e hanno raccolto in un insieme di suggerimenti di policy i risultati ottenuti. Prima, però, di approfondire i contenuti del report e i suoi risultati, è importante presentare le principali caratteristiche legate alla cultura dei "makers".

¹ L. Wolf-Powers et al., *The Maker Economy in Action: Entrepreneurship and Supportive Ecosystems in Chicago, New York and Portland*, Working Paper, Portland State University, Portland 2016.

La cultura dei *makers*: la riscoperta della bellezza del fare

Come anticipato, il retroterra culturale dal quale muovono i “*makers*” è variegato e composito. Alla sua base sta la riscoperta del valore del “fare artigiano”, della libera creatività finalizzata all’auto produzione di opere e beni. A ciò si collega una cultura della sostenibilità e dell’autosufficienza: i prodotti dei *makers* puntano sulla qualità, sulla specificità del territorio nel quale sono realizzati, sull’utilizzo di materie e metodi non inquinanti o comunque a basso impatto ambientale. È una logica che vuole sfidare l’idea capitalistica della crescita continua, a favore invece della produzione a corto raggio, localizzata e di qualità.

La cultura dei “*makers*” si pone anche come superamento dell’alternativa tra lavoratori subordinati inseriti in un contesto d’impresa e liberi professionisti, a favore di un’idea di lavoro legata a una concreta comunità fatta di persone: i “*makers*” spesso, pur producendo beni tra loro diversi, si supportano vicendevolmente, creando delle vere e proprie filiere locali dell’auto produzione e dell’autoconsumo.

Non solo. Spesso la divisione che il lavoro ha raggiunto nella società capitalistica aumenta i rischi di spersonalizzazione ed alienazione: il lavoro diventa quindi una routine da seguire, un compito da svolgere, ma poco altro. La cultura dei “*makers*” riprende invece l’idea della bottega artigiana medievale, contraddistinta da un “fare intelligente”: l’artigiano mette in campo le sue capacità nella produzione di un bene che conosce, e ogni suo gesto è orientato verso quel fine ben chiaro. Spesso, oggi, ciò che manca è proprio questo fine, questa totalità di senso e di scopo. I “*makers*” vogliono allora riscoprire la bellezza di questa idea di lavoro, e metterla in pratica.

I *maker* oggetto del report

La definizione sopra richiamata di *maker* vuole quindi restringere il campo d’indagine a coloro che inventano, producono e commercializzano beni a livello locale, utilizzando tecnologie innovative e secondo logiche affini a quelle manifatturiere.

Ciò porta quindi a non considerare coloro che non vendono i beni prodotti, o che producono altri servizi: ad esempio software o applicazioni web.

Gli autori hanno rintracciato i *makers* utilizzando alcune banche dati statunitensi, federali e locali, oltre che attraverso ricerche web mirate. In totale, sono stati intervistati 95 “*makers*”: 26 a Chicago, 30 a Portland (Oregon) e 39 a New York. In base poi alle tipologie di prodotti realizzati, sono stati suddivisi in tre gruppi: coloro che producono “*bags*”, intendendo con questo termine tutti quei beni durevoli d’arredamento e casalinghi; che producono “*bites*”, cioè beni di

consumo alimentari; e che producono “bots”, cioè oggetti tecnologici indossabili o in grado di fornire determinati servizi.

I *makers* intervistati hanno, tranne che in due casi, 25 dipendenti o meno, e il 15% di loro non ha dipendenti o collaboratori. La dimensione quindi di queste imprese è molto ridotta, coerentemente con l'ideale sopra richiamato della bottega artigiana. Molti hanno aperto la loro attività recentemente, uno su tre a partire dal 2011: l'economia dei *makers* nasce, infatti, anche come risposta creativa ai drammi provocati dalla grande crisi del 2007. Lavoratori licenziati e incapaci di trovare un nuovo impiego ne hanno quindi creato uno nuovo: da qui l'idea, condivisa da molti *makers*, di superare una certa logica di produzione e profitto, spesso identificata tra le cause scatenanti il tracollo economico statunitense.

Frequentemente i *makers* entrano a far parte di *value chains* di più ampio respiro, o comunque sono in rapporto con altre imprese che gli forniscono servizi a cui, date le loro dimensioni spesso limitate, non potrebbero accedere. È il caso di aziende che forniscono spazi in cui i *makers* possono utilizzare tecnologia altamente innovative, o delle imprese che li assistono in ambito fiscale, per l'accesso al credito, o che creano piattaforme digitali per la vendita di prodotti. Più nello specifico, il report individua sei tipologie di imprese, denominate “*Maker-enabling Entrepreneurs*”: quelle che forniscono tecnologie da utilizzare, quelle che affittano spazi comuni, quelle di consulenza fiscale e finanziaria, le imprese che costruiscono piattaforme online, e infine quelle che creano network per la condivisione di informazioni e la vendita dei prodotti. In tutte e tre le città oggetto del report esistono imprese di questo tipo, fondamentali per la creazione di un ecosistema in grado di favorire l'economia dei *makers*.

I risultati del report

Un primo risultato del report è quello di tratteggiare con maggiore chiarezza il profilo del *maker*. Un elemento infatti non ancora sottolineato è la formazione necessaria per l'espletamento di queste attività: cosa hanno studiato i *makers*? Qual è il loro background? Sono giovani alla prima esperienza, o lavoratori esperti? Perché sono diventati *makers*?

I soggetti intervistati sono tutti ex lavoratori, dimessi per le più disparate ragioni o licenziati, che hanno iniziato a lavorare in proprio. Molti di loro (39 su 95) hanno una formazione artistica o nel settore del design: è questo quindi l'ambito dal quale proviene la maggior parte di loro, dato il legame con la creatività intrinsecamente connesso a queste discipline, nonché l'affinità con i modelli produttivi artigianali. Le ragioni alla base della loro scelta sono le più disparate. Come ricordato, molti si sono creati un lavoro in un periodo

di difficile congiuntura economica: altri, invece, l'hanno scelto liberamente e consapevolmente, ad esempio per sfuggire allo stress della vita d'ufficio, o per stare più vicini alla propria famiglia, ma soprattutto per la passione che li anima nei confronti del costruire, del fare, del realizzare qualcosa. Una passione che prende le forme più disparate, ma che si radica sempre in un contesto locale ben definito, favorendo così la creazione di molteplici filiere corte di produzione e consumo.

Anche tra gli stessi *makers* intervistati ci sono differenze, alcune significative. Prima e più importante è la dimensione della loro impresa e il mercato a cui si riferisce. Per questo motivo, gli autori del report suddividono i *makers* in tre categorie, le quali saranno poi oggetto, come vedremo, di specifiche policy. Il primo gruppo è quello dei *micro makers*, piccole imprese con pochi o nessun dipendente, che lavorano in un orizzonte esclusivamente locale. Il rimanere un *micro makers* è spesso una scelta consapevole e deliberata: il 23% degli intervistati dichiara di non voler aumentare le dimensioni della propria impresa, per non dovere adottare logiche che snaturerebbero i suoi processi creativi e produttivi.

Un secondo gruppo è invece chiamato *emerging local manufacturers*, il cui elemento caratterizzante è la presenza di lavoratori che si occupano di diverse attività: ci sono esperti di comunicazione, designer, artigiani veri e propri: pur seguendo quindi la filosofia dei *makers*, e di fatto producendo e lavorando seguendone gli ideali, queste imprese nel crescere hanno incorporato altre funzioni non immediatamente collegate al prodotto realizzato, ma finalizzate a promuoverne la vendita e la diffusione, oltre che ad ottimizzare i processi interni. Queste imprese affrontano molte difficoltà, in particolare il dover competere su mercati dove sono presenti competitor che, utilizzando altri metodi produttivi, raggiungono economie di scala che rendono a volte insostenibile la produzione secondo la filosofia *maker*, soprattutto quando si esce dalla logica locale e territoriale, aprendosi anche ai mercati esteri. L'attenzione alla qualità su un gran numero di prodotti è poi impossibile da mantenere se non si dispone dei giusti luoghi di lavoro, forniti delle migliori attrezzature: questi *makers* sono quindi intrappolati a metà strada tra la bottega artigiana e la piccola fabbrica: di fatto vanno verso la seconda, ma rimanendo aggrappati alle logiche della prima.

Un terzo e ultimo gruppo è quello dei *global innovators*, corrispondenti a quelle imprese che, raggiunte dimensioni ormai importanti, hanno scelto di concentrarsi sul design del prodotto esternalizzandone invece la produzione, come succede spesso nel settore dell'high-tech.

Gli autori ricostruiscono anche l'ecosistema nel quale i *makers* sviluppano le loro imprese: un ecosistema locale e territoriale, fatto di relazioni immateriali e

materiali, e partecipato da altre imprese, dai consumatori, da soggetti pubblici e enti no profit. Molte di queste aziende sono strutturate proprio per rispondere ai bisogni dei *makers* presenti localmente, fornendogli servizi: in particolare, piattaforme online di marketing per la promozione e la vendita dei prodotti. Spesso questi ecosistemi condividono, come i *makers*, forti valori e una chiara impronta etica alla loro base, affini alla logica dell'open source e della libera condivisione e partecipazione. Dietro molti spazi condivisi sta proprio quest'idea di reciproca contaminazione e libera condivisione dei saperi. L'orizzonte di questi sistemi è la città che: è infatti in un contesto urbano, densamente popolato, che i *makers* possono facilmente accedere ai servizi che necessitano, possono collaborare con altri imprenditori, possono creare filiere corte intrecciate con altre favorendo uno sviluppo partecipato e comune. Non stupisce quindi che le tre città oggetto del report hanno saputo rendersi attrattive così da favorire la creazione di una vera e propria massa critica di creativi, generando così un processo di diffusione di imprese innovative su larga scala.

Un ultimo punto interessante che emerge dal report è l'importanza riconosciuta dai maker non solo alle infrastrutture "hard" (tecnologie abilitanti, luoghi fisici per la produzione), ma anche e soprattutto a quelle "soft": le relazioni tra persone che scaturiscono in un determinato ambiente culturale. Non basta, quindi, creare e sostenere la diffusione di luoghi e tecnologie che i maker possono usare, ma è altrettanto importante promuovere una cultura che sappia riconoscere il valore di questo modello economico e che possa collegare e far incontrare cittadini, *makers*, imprenditori. Le città analizzate nel report non hanno quindi investito solo nella creazione di strumenti fisici, ma hanno anche valorizzato la propria immagine, a partire dai settori produttivi che le caratterizzando e dalla loro storia, lavorando così per promuovere il loro brand, il valore di uno specifico "made in".

Come favorire la diffusione dell'economia dei *makers*? Alcuni suggerimenti

Come diversi sono i *makers* intervistati, diversi sono anche i suggerimenti di policy: ciò che può essere utile per un piccolo produttore senza dipendenti non è altrettanto utile all'azienda che si sta affacciando sui mercati internazionali. Nello specifico, gli autori suggeriscono di diversificare le policy in base alle tre categorie di *makers* sopra richiamate.

Per i produttori più piccoli, i *micro makers*, la principale esigenza è quella di avere supporto nell'accesso a determinati servizi e, più in generale al credito. Senza un investimento iniziale, orientato allo sviluppo dell'impresa, poter utilizzare tutto quell'insieme di tecnologie abilitanti, spazi e servizi che abbiamo visto essere così importanti per i *makers*.

Per gli imprenditori definiti *emerging local manufacturers*, è importante fornire servizi, anche di formazione, a loro non ancora accessibili, ma soprattutto aiutarli grazie alla creazione di un ecosistema urbano efficace, fatto di connessioni con altre imprese tra le quali possono nascere relazioni di mutuo vantaggio. Tra i suggerimenti di policy c'è anche quello di limitare l'eventuale debito studentesco, come sappiamo un fenomeno molto diffuso e spesso problematico negli Stati Uniti: molti lavoratori che vogliono buttarsi nell'imprenditoria possono essere reticenti ad investire in quanto ancora gravati dalle tasse universitarie che devono pagare allo Stato.

Infine, i *global innovators*, che hanno dimensioni più grandi e mercati di riferimento più ampi e variegati, necessitano di un quadro normativo di riferimento chiaro e stabile nel tempo, e di non essere gravati da eccessivi oneri burocratici nella gestione dell'impresa.

Concludendo, gli autori del report ribadiscono l'importanza di leggere il fenomeno dell'economia dei *makers* in una logica territoriale e locale, attraverso la categoria di "ecosistema" più volte richiamata nel lavoro in analisi. È infatti così possibile non solo comprendere l'effettiva dinamica con cui si sviluppano questi mercati, ma anche comprendere la cultura che sta alla base di queste piccole imprese: non solo produrre, ma anche condividere, esaltare la particolarità locale, promuoverla e valorizzarla, creando filiere locali di beni di qualità, accessibili, controllati, e anche una diversa idea di società, basata non sulla produzione ad ogni costo, ma sull'autosufficienza. Una cultura che appare solo sfocata se ci si concentra sul singolo produttore, ma che emerge con chiarezza una volta adottato un punto di vista più ampio e sistemico.

Un possibile vantaggio di quest'economia, inesplorato ma suggerito dal report, è la sua capacità di favorire percorsi di reinserimento o inserimento in società di persone marginalizzate o appartenenti a minoranze etniche, aiutandoli a riscoprire un'idea di lavoro che mette al centro la passione per il fare, la creatività, la curiosità, dandogli opportunità lavorative e professionali che, in altri contesti, gli sono spesso precluse.

In sintesi, l'economia dei *maker* riscopre elementi del passato – l'idea "artigiana" del fare – ibridandoli con tratti tipici della società dell'informazione e della tecnologia diffusa, tenendo ben salda come riferimento una cultura fatta di creatività, condivisione, partecipazione.

Matteo Colombo
Università di Bergamo



Nicchie di innovazione urbana?

Makerspace e coworking a Milano

di *Simonetta Armondi e Stefano Di Vita*¹

Coworking space e makerspace sono occasioni di innovazione economica e sociale, che richiamano nuove professionalità e competenze e fanno appello a policy multilivello di sostegno alle nuove forme della sharing economy e della nuova manifattura. Su questo fronte la Città metropolitana di Milano rappresenta senz'altro un'avanguardia nel contesto italiano, dove queste realtà negli ultimi tempi hanno conosciuto, ancorché tardivamente, una notevole diffusione

Nuove geografie del lavoro

Le pratiche economiche e sociali, i cambiamenti del mercato del lavoro costruiscono geografie e spazialità originali nel campo urbano e territoriale. Le città e le regioni urbane si sono trasformate in relazione alle dinamiche globali delle economie capitaliste, della nuova fisionomia del lavoro (Moretti, 2013) e degli spazi dedicati al lavoro, degli attori in gioco (World Economic Forum, 2018) e delle nuove produzioni (Armondi et al., 2019). La transizione verso la quarta rivoluzione industriale non ha una fisionomia omogenea. Infatti, la letteratura ha riconosciuto, specialmente nelle città globali, una nuova economia legata alla creatività e all'innovazione (da Florida, 2002, a Ygitcanlar, Inkinen, 2019), mentre nei Paesi dell'Europa orientale e meridionale, per ragioni diverse (politiche ed economiche), sono stati restituiti soprattutto i processi spaziali di declino, fragilizzazione urbana e contrazione demografica (Knieling - Othengrafen, 2016).

In Italia, la fine del ciclo di produzione fordista legato alla dismissione delle grandi fabbriche manifatturiere del triangolo industriale di Milano, Genova e Torino, anche se riconducibile a un carattere temporalmente non unilineare della deindustrializzazione (Pichierri - Pacetti, 2016), ha diffuso la promozione di grandi progetti di trasformazione urbana legati all'espansione del mercato immobiliare e finanziario. Sia la crisi economico-finanziaria mondiale del 2008,

¹ Sebbene l'articolo costituisca l'esito di una riflessione congiunta degli autori, sono da attribuire a S. Armondi i paragrafi 1, 3, 5 e a S. Di Vita i paragrafi 2, 4, 6.

sia la rivoluzione digitale hanno contribuito a una vera e propria metamorfosi dei processi del sistema industriale (Berta, 2004) anche nei territori della “terza Italia” (Ostanel et al., 2019), investendo altresì le dinamiche degli spazi dei servizi e delle cosiddette professioni creative per i quali è stato coniato il termine *third place*: spazi ibridi tra la residenza e l'ufficio (Oldenburg, 1989). I paradigmi della sharing e della knowledge economy si mostrano dunque irriducibili a specifici cluster o filiere produttive, e intercettano un campo articolato di attività, progetti, forme di produzione, tecnologie richiedendo competenze, conoscenze e modelli imprenditoriali inediti.

Sfuggendo alle definizioni omologanti e alle banche dati tradizionali, i nuovi luoghi del lavoro e delle produzioni urbane si configurano pertanto come fenomeni eterogenei e in continua evoluzione nel panorama nazionale e internazionale. A Milano, i nuovi spazi e pratiche del lavoro e della produzione (dagli spazi di coworking ai laboratori maker) possono essere osservati e descritti attraverso le lenti della rigenerazione urbana e dell'innovazione sociale. Tuttavia, le specificità e le tipologie delle nuove produzioni contemporanee e dei nuovi luoghi condivisi del lavoro – di cui gli spazi di coworking e i laboratori maker costituiscono due esempi cruciali – rappresenta un campo di ricerca moderatamente indagato fino a oggi – ed entro ambiti di riflessione prevalentemente sociologica ed economica. Le più recenti analisi empiriche negli Stati Uniti e in Germania hanno però iniziato a sottolineare alcuni elementi di debolezza di questi fenomeni, per esempio in termini di effettivo impatto sullo sviluppo locale (van Holm, 2017; Doussard et al., 2018) e di tutela e protezione dei lavoratori (Merkel, 2019).

Il presente contributo² propone un quadro delle specificità del fenomeno dei coworking space e dei *makerspace* a Milano sullo sfondo del contesto italiano, e sul possibile ruolo dei nuovi spazi del lavoro come occasioni di innovazione economica e territoriale, che fanno appello a nuove professionalità e competenze, ma anche a profili di policy multilivello di sostegno alle nuove forme della sharing economy e della nuova manifattura (Grundke et al., 2018; Butera - De Michelis, 2019; Zamagni, 2019).

² Questo articolo restituisce e sviluppa alcuni degli esiti della ricerca *Nuovi luoghi del lavoro. Promesse di innovazione, effetti nel contesto economico e urbano* del Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (Dastu), Hub New urban Economies, Workplaces and Spaces (News), svolta nel biennio 2017–2018 e coordinata da Ilaria Mariotti con la partecipazione di Mina Akhavan, Simonetta Armondi, Stefano Di Vita, Fabio Manfredini, Corinna Morandi, Andrea Rolando, Stefano Salorini e Alessandro Scandiffio.

Il fenomeno dei nuovi luoghi del lavoro in Italia

Questo articolo mette in relazione due fenomeni rappresentativi dei processi di innovazione socio-economica e territoriale:

- i *makerspace*, che si fondano sull'applicazione dell'approccio open source alle attività manifatturiere (Armondi et al., 2019), collocandosi in settori del mercato spesso ignorati dalle grandi imprese (Morandi, 2019);
- i coworking space, che si fondano sull'applicazione della filosofia della condivisione alle attività professionali svolte prevalentemente nel campo dell'economia della conoscenza e delle produzioni creative (Mariotti - Akhavan, 2019).

I *makerspace* sono piccoli laboratori di artigianato digitale aperti al pubblico. Nei *makerspace*, per promuovere la cultura dell'autoproduzione e a facilitare l'accesso a strumenti di fabbricazione digitale, si assiste all'integrazione e al superamento di ruoli e fasi della produzione manifatturiera tradizionale (ideazione, ricerca, progettazione, realizzazione e consumo) (Manzo - Ramella, 2015). Tra questi, si collocano i FabLab, ovvero quei laboratori maker che partecipano alla rete mondiale coordinata dalla Fab Foundation. Si tratta quindi di spazi trans-scalari, che mobilitano risorse e generano comunità locali, collocate in reti tecnologiche e socio-culturali globali. Dal primo laboratorio a Boston, nel 2003, l'espansione mondiale dei FabLab è stata esponenziale, anche se il fenomeno continua a rappresentare una nicchia quantitativamente poco rilevante³, benché interessante per le sue potenzialità di innovazione degli ecosistemi socio-economici locali (Manzo, 2019).

La diffusione italiana dei *makerspace*, dall'apertura del FabLab di Torino nel 2011 ai 130 laboratori maker confermati nel territorio nazionale, è stata tardiva ma intensa. Le nuove aperture sono aumentate tra il 2011 e il 2015. Solo il 7% dei laboratori si colloca in aree periferiche del paese, mentre il 63% si localizza nelle regioni settentrionali, mostrando pertanto un'analogia con la struttura del sistema insediativo ed economico nazionale.

Se, ad esempio, negli Stati Uniti e in Francia la proliferazione e il consolidamento dei Fab Lab è in larga misura legata al sostegno delle istituzioni (pubbliche e semi-pubbliche), in Italia il fenomeno è connotato dal volontarismo: da un lato, come risposta spontanea, ma fragile, alla contrazione dell'economia e alla crescita della disoccupazione degli ultimi anni; dall'altro, come evoluzione di una cultura produttiva di tipo artigianale, tradizionalmente molto diffusa (Manzo - Ramella, 2015; Manzo, 2019). Il 63% dei *makerspace* italiani è di iniziativa privata, promossa da operatori economici e associazioni (in particolare, nelle regioni settentrionali), mentre il 37% è di iniziativa direttamente o indirettamente

³ Nel 2018, i FabLab registrati nel mondo sono 1.728 (Manzo, 2019).

I makerspace sono piccoli laboratori di artigianato digitale aperti al pubblico. Nei makerspace, per promuovere la cultura dell'autoproduzione e a facilitare l'accesso a strumenti di fabbricazione digitale, si assiste all'integrazione e al superamento di ruoli e fasi della produzione manifatturiera tradizionale (ideazione, ricerca, progettazione, realizzazione e consumo).

pubblica (in particolare, nelle regioni peninsulari), promossa da istituzioni locali (comuni, province e regioni), nonché da scuole, università e musei (Di Vita, 2019).

L'impatto positivo sulle conoscenze e sulle competenze personali e le opportunità di sharing e networking accomunano il fenomeno dei makerspace e quello dei coworking space. Se l'innovazione tecnologica ha favorito l'incremento della flessibilità dei tempi e dei luoghi dei lavori professionali basati sulla conoscenza, spesso svolti

in esercizi e spazi pubblici e su mezzi di trasporto collettivo (Di Marino - Lapintie, 2017), la domanda di interazione sociale e professionale è comunque aumentata: sia per ridurre i rischi di isolamento, sia per abbattere i costi fissi. È in questo orizzonte che va compresa la diffusione mondiale dei coworking space che, dal primo spazio a San Francisco, nel 2005, sono diventati circa 19.000 nel 2018. Se la recessione economica ha prodotto il collasso dell'occupazione stabile e l'incremento della disponibilità di spazi lavorativi a prezzo contenuto, gli spazi di coworking offrono postazioni di lavoro (anche temporanee) e servizi (informatici, di segreteria, di formazione, di svago) a freelance e piccole imprese (Mariotti - Akhavan, 2019).

In Italia, il fenomeno dei coworking space ha avuto origine nel 2008 e, dopo i picchi di crescita registrati nel biennio 2013-2014, 549 sono gli spazi confermati nel 2018. Se la loro distribuzione nelle regioni Nord-orientali, centrali e meridionali è piuttosto omogenea, la quota maggiore dei coworking space italiani si concentra nelle regioni Nord-occidentali. Analogamente il fenomeno dei coworking space è urbano: circa il 51% degli spazi di coworking presenti in Italia si localizza nel territorio delle 14 città metropolitane del Paese, a partire da Milano che ne ospita 99 (Mariotti - Akhavan, 2018).

Molteplici sono i fattori localizzativi dei coworking space italiani, che ne giustificano la diffusione nelle aree urbane (economie di urbanizzazione, dimensione del mercato, qualità del lavoro, accessibilità al trasporto pubblico, rendita della sede, qualità della sede). In generale, il livello di soddisfazione dei coworker italiani è elevato: sia per il miglioramento delle performance economiche personali, sia per la condivisione di un senso di comunità, riconducibile alla sperimentazione di diverse forme di prossimità (sociale, istituzionale, cognitiva, organizzativa). Come nel caso dei makerspace, però, gli effetti indiretti sullo spazio e sulle pratiche sono percepiti positivamente (dagli stessi coworker, così come

Gli spazi di coworking offrono postazioni di lavoro (anche temporanee) e servizi (informatici, di segreteria, di formazione, di svago) a freelance e piccole imprese.

dai media) anche se, fino ad ora, questi effetti risultano circoscritti: sia all'interno di luoghi privati (ad esempio, in relazione al recupero di immobili abbandonati o sottoutilizzati in cui gli spazi di coworking italiani generalmente si localizzano); sia nell'ambito di reti sociali autoreferenziali. Questa tipologia di nuovi luoghi del lavoro attrae infatti capitale umano specializzato nell'industria creativa, a cui si riconduce il 75% dei coworker italiani (Mariotti - Akhavan, 2019).

Il contesto socio-economico della Lombardia

Le iniziative non istituzionali e le politiche di sostegno all'innovazione sociale ed economica dell'esperienza milanese hanno luogo in un contesto socio-economico peculiare nello scenario italiano. Nel corso del 2018 la fase di sviluppo dell'industria lombarda è proseguita, sebbene con segnali di rallentamento. L'attività nel terziario ha avuto un andamento non omogeneo, con un peggioramento del quadro congiunturale nel settore del commercio al dettaglio e risultati nel complesso favorevoli negli altri servizi non finanziari (Banca d'Italia, 2018).

Tuttavia la Lombardia si è confermata nel 2017 come un'economia in crescita, grazie ad un aumento del 2,9% del Pil pro capite, pari a 38.211 euro. Si è trattato di un risultato nettamente superiore al dato nazionale, fermo a 28.494 euro (Polis Lombardia, 2018).

Nell'indicatore di attività brevettuale, utile a misurare la densità tecnologica di un'area geografica, la Lombardia ricopre una posizione di leadership assoluta a livello nazionale (32,7% del totale brevetti nel 2017). Anche nel confronto europeo con aree omogenee come quelle dei cosiddetti "quattro motori" d'Europa (Baden-Württemberg, Bayern, Rhône-Alpes, Cataluña e Lombardia) la regione fa registrare un aumento dal 2014 a oggi: nel quadriennio 2014-2017 il numero di brevetti per abitante è aumentato del +14,2%, a fronte di un incremento contenuto del Bayern (+3,3%) e una diminuzione del Baden-Württemberg (-9,3%). Questa nuova dinamica è, tuttavia, troppo sfumata per permettere alla Lombardia di superare l'ampio divario con le regioni tedesche: la densità tecnologica lombarda rimane ancora ferma ad un quarto di quella del Bayern e a un terzo di quella del Baden-Württemberg.

Nell'ambito di sistemi socio-economici a sempre più alta intensità di conoscenza, per garantire una crescita economica sostenibile e inclusiva, è necessario poter contare su un capitale umano con un livello di istruzione, competenze e abilità adeguate a trovare impiego in professioni a elevato contenuto di conoscenza tecnico-scientifica. L'indicatore relativo alla percentuale di occupati con istruzione universitaria in professioni scientifico-tecnologiche (lavoratori della conoscenza) sul totale degli occupati - il quale rappresenta un indicatore di

input di capitale umano a elevato livello di qualificazione in grado di fornire, al contempo, una misura della domanda di figure professionali a elevato potenziale di conoscenza e innovazione – segnala come, nel confronto con il resto del Paese, la Lombardia si collochi sopra la media nazionale, appena sotto il dato aggregato riferito al Centro Italia (Polis Lombardia, 2018).

In Lombardia sono nate quasi 20mila startup *knowledge intensive* nel periodo 2009–2017. In una recente comparazione compiuta tra Lombardia e regioni d'Europa (Assolombarda, 2019), le performance di crescita per settori dimostrano che le start up *knowledge intensive* manifatturiere lombarde possono essere straordinarie. Fondamentale per questi risultati è lo specifico contributo dell'ecosistema lombardo e milanese di impronta manifatturiera, dove le start up possono confrontarsi con un network denso e integrato di multinazionali, grandi imprese, medie imprese a vocazione internazionale e piccole imprese familiari.

Makerspace e coworking space a Milano

In Italia, Milano rappresenta un contesto importante per l'osservazione del fenomeno dei *makerspace* e dei coworking space: 18 dei 130 laboratori maker riconosciuti nel territorio italiano e 99 dei 549 coworking space registrati nel territorio nazionale sono infatti localizzati nel territorio della Città Metropolitana di Milano (corrispondendo, rispettivamente, al 14% e al 18% del totale). Nonostante i frequenti episodi di apertura/chiusura/sostituzione (Morandi, 2019) e di definizione impropria (Mariotti - Akhavan, 2019), non stupisce che Milano sia la città italiana dove, in termini assoluti, maggiore è la diffusione di queste tipologie di nuovi luoghi del lavoro: l'intensità e la transcalarità delle dinamiche socio-economiche e spaziali della città e della sua regione urbana e la loro profonda transizione, presentate nel paragrafo precedente, rappresentano infatti condizioni favorevoli all'espansione di questi nuovi luoghi del lavoro, diversamente integrati nel contesto socio-economico e spaziale locale e frequentemente inseriti in reti sovra-locali.

Differenti sono le tipologie dei makerspace milanesi: iniziative prevalentemente private, ma con la significativa eccezione dei laboratori aperti dal Politecnico di Milano, dal Museo della Scienza e della Tecnologia o nei locali dei Comuni di Cinisello Balsamo e Rozzano; progetti spesso (ma non sempre) sostenuti dalle istituzioni locali, direttamente o indirettamente, attraverso l'incentivazione economica, la messa a disposizione di spazi e servizi, o l'aggiornamento delle norme urbanistiche; attività indipendenti o integrate ad altre, a partire da alcuni dei più celebri coworking space della città; attività, quindi, caratterizzate da molteplici traiettorie di specializzazione, siano esse fondate sullo sviluppo

di relazioni locali (a partire dall'organizzazione di eventi formativi e culturali) o sovralocali (attraverso la partecipazione a reti di sperimentazione, ricerca e produzione nazionali e internazionali, di interesse imprenditoriale o sociale) (D'Ovidio - Rabbiosi, 2017; Morandi, 2019).

Differenti sono altresì le tipologie dei coworking space milanesi, che si localizzano sia in grandi spazi industriali, commerciali e direzionali, dismessi da tempo e prevalentemente collocati in aree periferiche della città, sia in spazi più piccoli, inseriti in edifici residenziali, commerciali e direzionali di aree centrali. Generalmente, si tratta di iniziative private, benché spesso sostenute dalle politiche pubbliche promosse dai settori dell'innovazione economica e della pianificazione urbanistica dall'Amministrazione comunale: iniziative tendenzialmente micro-imprenditoriali (anche se non si escludono investimenti di grandi aziende multinazionali come Microsoft), in alcuni casi ibridate con altre funzioni, oppure specializzate in alcuni settori: ad esempio, architettura e design, Ict ed economia digitale, oppure innovazione sociale (Mariotti - Di Vita - Pacchi, 2017).

Se i laboratori maker e gli spazi di coworking si confermano come spazi transcalari, ovvero come nodi di reti locali (urbane e di quartiere) e sovralocali (nazionali e internazionali), gli effetti territoriali che producono assumono valori differenti. Dal punto di vista spaziale, gli effetti risultano impliciti: le ricadute nel contesto di prossimità sono irrilevanti (ad eccezione del recupero di spazi dismessi in cui *makerspace* e coworking space generalmente si inseriscono), mentre quelle alla scala urbana contribuiscono al consolidamento di alcuni addensamenti significativi, e quindi riconoscibili, di luoghi legati alla diffusione delle attività culturali e delle produzioni creative. Dal punto di vista delle pratiche, invece, gli effetti appaiono più consistenti, seppur da una posizione di nicchia: da un lato, le ricadute alla scala locale contribuiscono alla rivitalizzazione dei quartieri (non solo attraverso l'organizzazione di e la partecipazione a eventi, ma anche tramite l'attivazione di convenzioni con esercizi commerciali e servizi); dall'altro lato, le ricadute alla scala urbana – sia dei servizi offerti da *makerspace* e coworking space, sia delle attività di networking e di community building promosse da maker e coworker – contribuiscono all'innovazione sociale ed economica della città e al suo consolidamento come nodo globale dell'economia della conoscenza e delle produzioni creative (Mariotti - Pacchi - Di Vita, 2017).

Le politiche del Comune di Milano

Al di là dell'enfasi retorica che caratterizza alcune narrazioni pubbliche sull'innovazione, la pluralità di azioni messe in campo a Milano negli ultimi anni

– per l’accompagnamento alla transizione verso nuovi paradigmi del vivere, del lavorare e del produrre in una città – può indubbiamente essere definita una forma di innovazione a “quadrupla elica” nella quale sono coinvolti istituzioni, università, imprese e cittadini. Il modello Milano configura indubbiamente un riferimento a livello nazionale e mostra una famiglia di processi e di pratiche al crocevia tra economie e società, geografie e spazi urbani (Armondi - Bruzzese, 2017). Le politiche urbane milanesi, in particolare, hanno infatti interpretato il ruolo della Pubblica Amministrazione quale facilitatore di “innovazione sociale”. Il Comune di Milano in coordinamento con gli attori dell’ecosistema urbano milanese si è mobilitato in modo trasversale sul territorio, coinvolgendo diversi settori di intervento (innovazione economica e sociale, lavoro, start up, commercio, formazione professionale, inclusione delle fasce deboli, internazionalizzazione...) in una prospettiva integrata di medio e lungo periodo. Le seguenti iniziative avviate risultano particolarmente rilevanti.

Startup in periferia

L’Assessorato al Lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane del Comune di Milano ha sostenuto progetti innovativi in campo sociale, culturale, ambientale in modo concreto con FabriQ, un incubatore di startup e imprese sociali localizzato a Quarto Oggiaro. FabriQ offre spazi di coworking, eventi, percorsi di accompagnamento e formazione per promuovere modelli di business innovativi e supporta imprese startup con servizi finanziari, organizzativi e logistici. Con il bando FabriQ 3 (luglio 2017) il Comune ha stanziato 135 mila euro per 9 progetti di impresa per la realizzazione di progetti imprenditoriali dal welfare all’*agrifood*, dalla Smart City alla manifattura digitale 4.0, dall’economia circolare alla promozione del patrimonio artistico. A partire dal 2014 i bandi FabriQ del Comune hanno permesso l’incubazione di 20 startup.

La scelta della sede, in un quartiere considerato tra i più difficili della periferia milanese, dove FabriQ svolge attività di sviluppo locale, animazione, promozione dell’imprenditorialità e della rigenerazione urbana è un segnale dell’impegno della Giunta Sala nei confronti delle periferie. Nel 2018 è stato inoltre pubblicato il bando FabriQ Quarto (dotazione di 270 mila euro) a favore di progetti nei quartieri più fragili.

Coworking

Per sostenere il mercato del lavoro, mediante un approccio innovativo del governo locale fondato sulla cooperazione e la condivisione degli spazi, il Comune ha messo in atto diverse politiche per accompagnare lo sviluppo degli

spazi di lavoro condiviso. A settembre 2017 è stato pubblicato un bando per il co-finanziamento delle spese di investimento finalizzate ad aprire o ampliare spazi di coworking (239.000 euro di contributi e 22 coworking che hanno ricevuto incentivi), con priorità per gli spazi delle zone periferiche.

È stato riaperto l'Elenco qualificato avviato dal Comune di Milano degli spazi di lavoro condiviso, che oggi conta 65 coworking iscritti.

Smart City Lab

Smart City Lab punta a essere il primo incubatore in Italia per il sostegno di progetti che ruotano intorno alle tecnologie Smart City. Il progetto, della durata di 4 anni, è frutto dell'accordo tra Comune di Milano, Ministero dello Sviluppo Economico e Agenzia Nazionale Invitalia. L'apertura dello Smart City Lab è prevista nel 2020, al termine della riqualificazione degli oltre 3 mila mq dell'area di via Ripamonti 88 grazie a un investimento di 5,5 milioni di euro, di cui 500 mila euro a carico del Comune.

Makerspace e FabLab

Una delle nuove frontiere del lavoro e della creazione di impresa passa dai laboratori urbani di fabbricazione digitale. Oggi Milano, con 12 *Makerspace* e FabLab iscritti all'elenco qualificato del Comune, è la prima città in Italia e una delle prime in Europa per numero di laboratori di fabbricazione digitale. In un edificio dismesso di proprietà comunale è stato realizzato l'incubatore Milano Luiss Hub forMakers and Students (FabLab e acceleratore di impresa 4.0). Da novembre 2017 è la struttura dedicata a studenti, *makers* e artigiani digitali in zona Porta Nuova.

Nell'ambito del programma per la promozione della manifattura urbana in tutte le sue forme ("Manifattura Milano") – nuovo artigianato, tecnologie per l'industria 4.0, manifattura digitale – sono state svolte diverse azioni per lo sviluppo di *Makerspace* e FabLab, in continuità con le sperimentazioni già avviate dal Comune a partire dal 2013.

A settembre 2017 è stato pubblicato un bando per sostenere l'apertura di nuovi *Makerspace* e FabLab, con particolare attenzione alle aree periferiche.

Tre le misure previste:

- aggiornamento di un elenco qualificato di *Makerspace* e FabLab attivi a Milano, selezionati in base a requisiti di qualità;
- incentivi economici a fondo perduto per lo sviluppo di *Makerspace* e FabLab di recente costituzione, o per la creazione di nuovi spazi, in particolare nelle periferie;

- incentivi economici a fondo perduto per il miglioramento della dotazione tecnologica e della qualità degli spazi già disponibili.

Nell'esperienza milanese, l'attore pubblico sembra dunque spingere esplicitamente verso il consolidamento di una cosiddetta "classe creativa urbana", in relazione alle possibilità legate alla diffusione di attività professionali basate sulla conoscenza, l'innovazione e la creatività.

Conclusioni

Nella complessità dell'attuale congiuntura mondiale e locale, l'articolo mette in evidenza le caratteristiche di due fenomeni di nicchia, ma significativi per comprendere la transizione verso un'economia e una società della condivisione facilitata dall'innovazione tecnologica: il fenomeno dei *makerspace* e quello dei *coworking space*, riconducibili alla dimensione della produzione rispettivamente di beni e servizi in cui si articolano e si ibridano l'economia della conoscenza e delle produzioni creative.

In particolare, il contributo mostra come le caratteristiche comuni di spazi di *coworking* e laboratori *maker*: dall'accessibilità diffusa, alla flessibilità di utilizzo di spazi e servizi offerti; dal senso di comunità condiviso da gestori e utenti, all'effetto enclave rispetto ad altre categorie economiche e sociali; dalle potenzialità di rigenerazione urbana, alle fragilità e ai rischi di introversione; nonché, dalla transcalarità di questi nuovi luoghi del lavoro, che consentono di valorizzare le risorse locali in relazione allo sviluppo di reti sovralocali, alla frammentarietà, settorialità e occasionalità delle politiche e delle scelte urbanistiche di supporto promosse nel nostro Paese.

Non sono mancate di recente revisioni critiche (Scott, 2014), alla luce delle crescenti forme di polarizzazione sociale veicolate dalle pratiche di *sharing* e *knowledge economy*, non segnalate da interpretazioni talora celebrative. Le nuove professioni portano infatti alla creazione di reti diffuse, ma allo stesso tempo "impermeabili" e frammentate, e dunque a processi segregativi di inclusione e di esclusione, riconoscibili nelle principali aree urbane.

In ogni caso, la transizione in corso, che scardina i riferimenti culturali della modernità, esprime un'esigenza non scontata di aggiornamento delle categorie interpretative tradizionalmente impiegate dalle analisi socio-economiche e spaziali, nonché degli obiettivi, delle strategie e degli strumenti messi in campo dalle istituzioni locali: sia, in generale, dal punto di vista delle politiche pubbliche, sia, in particolare, dal punto di vista della pianificazione urbanistica. In questo senso, la frammentarietà, la settorialità e l'occasionalità delle iniziative finora promosse dai *policy maker* e dai *planner* italiani potrebbero essere ricondotte

nell'alveo di una riflessione più ampia, mirata a costruire una visione multi-scalare e condivisa del rapporto tra nuove economie e sviluppo urbano e regionale: da un lato, in relazione alle reti e alle filiere mondiali e, dall'altro, in relazione alle potenzialità e alle criticità locali. Un simile scenario potrebbe consentire sia di affrontare le fragilità esistenti negli episodi di innovazione prevalentemente fondati su un approccio bottom up e le disparità crescenti tra luoghi e condizioni di rinnovamento e declino, sia di consolidare le relazioni tra i nuovi luoghi del lavoro e gli ecosistemi produttivi locali e sovralocali in cui essi si collocano.

Simonetta Armondi e Stefano Di Vita
Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano

Bibliografia

- S. Armondi - A. Bruzzese, *Contemporary Productions and Urban Change. The Case of Milan*, «Journal of Urban Technology», 3 (2017).
- S. Armondi - N. Caruso - S. Di Vita - C. Morandi - C. Rossignolo, *Make in Italy tra vuoti urbani e piccole economie*, in E. d'Albergo - D. De Leo - G. Viesti (a cura di), *Il governo debole delle economie urbane. Quarto Rapporto sulle città di Urban@it*, Il Mulino, Bologna 2019, pp. 123-131.
- Assolombarda, *Natalità, sopravvivenza e crescita delle startup knowledge intensive: un confronto tra Lombardia e regioni d'Europa*, Centro studi Assolombarda, Dipartimento di Ingegneria Gestionale Politecnico di Milano, Booklet 7 (2019).
- Banca d'Italia, *L'economia della Lombardia*, aggiornamento congiunturale, Rapporto Economie regionali, 27 (2018).
- G. Berta, *Metamorfosi. L'industria italiana tra declino e trasformazione*, Università Bocconi, Milano 2004.
- F. Butera - G. De Michelis, *Come valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale: Progettare insieme*, «Astrid rassegna», 3 (2019).
- M. D'Ovidio - C. Rabbiosi (a cura di), *Makers e città. La rivoluzione si fa con la stampante 3D?*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano 2017.
- M. Di Marino - K. Lapintie, *Emerging workplaces in post-functional cities*, «Journal of Urban Technology», 3 (2017), pp. 5-25.
- S. Di Vita, *Una classificazione dei makerspace italiani. Tra riuso e potenzialità di rigenerazione*, «EyesReg» 3 (2019).
- M. Doussard - G. Schrock - L. Wolf-Powers - M. Eisenburger - S. Marotta, *Manufacturing without the firm: Challenges for the maker movement in three U.S. cities*, «Environment and Planning A», 3 (2018), pp. 651-670.
- Florida R. (2002) *Cities and the creative class*, London-New York: Routledge.
- R. Grundke - L. Marcolin - T.L.B. Nguyen - M. Squicciarini, *Which skills for the digital era? Return to skills analysis*, Oecd working papers, 2018.
- J. Knieling - F. Othengrafen (a cura di), *Cities in crisis*, Routledge, Abingdon 2016.
- C. Manzo, *Fab Lab in Europa: diffusione, caratteristiche ed esternalità locali*, «EyesReg», 3 (2019).
- C. Manzo - F. Ramella, *Fab Labs in Italy: Collective Goods in the Sharing Economy*, «Stato e Mercato», 3 (2015), pp. 379-418.
- I. Mariotti - M. Akhavan, *La localizzazione degli spazi di coworking in Italia: aree metropolitane vs. aree periferiche*, working papers, «Rivista online di Urban@it», 2 (2018).

- I. Mariotti - M. Akhavan, *Il coworking in Italia: localizzazione, performance, effetti sul contesto urbano*, «EyesReg», 3 (2019).
- I. Mariotti - C. Pacchi - S. Di Vita, *Coworking spaces in Milan: location patterns and urban effects*, «Journal of Urban Technology», 3 (2017), pp. 47-66.
- J. Merkel, *Freelance isn't free. Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets*, «Urban Studies», 3 (2019), pp. 526-547.
- C. Morandi, *Radicamento e relazioni di contesto dei makerspace milanesi*, «EyesReg», 3 (2019).
- E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro* (2012), trad. it. di L. Vanni, Mondadori, Milano 2013.
- R. Oldenburg, *The Great Good Place*, Paragon House, New York 1989.
- E. Ostanel - M.C. Tosi - F. Panozzo, *La metamorfosi territoriale dei distretti industriali*, in E. d'Albergo - D. De Leo - G. Viesti (a cura di), *Il governo debole delle economie urbane, Quarto Rapporto sulle città Urban@it*, Il Mulino, Bologna 2019, pp. 115-122.
- A. Pichierri - V. Pacetti, *Le ristrutturazioni industriali e il territorio: crisi, declino, metamorfosi?*, in E. Armano - C.A. Dondona - F. Ferlaino (a cura di), *Postfordismo e trasformazione urbana*, Ires Regione Piemonte, Torino 2016, pp. 29-43.
- PoliS Lombardia (2018) *Rapporto Lombardia 2018*, Report, Milano.
- A.J. Scott, *Beyond the Creative City: Cognitive-Cultural Capitalism and the New Urbanism*, «Regional Studies», 4 (2014), pp. 565-578.
- T. Yigitcanlar - T. Inkinen, *Geographies of Disruption. Place Making for Innovation in the Age of Knowledge Economy*, Springer, Cham 2019.
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, Cologny/Geneva 2018.
- E.J. van Holm, *Makerspaces and Local Economic Development*, «Economic Development Quarterly», 2 (2017), pp. 164 -173.
- S. Zamagni (a cura di), *Creazione di lavoro nella stagione della quarta rivoluzione industriale*, Il Mulino, Bologna 2019.



Una nuova geografia del lavoro

Gli spazi di coworking e fablab a Bergamo

di Alketa Aliaj

Adottando un approccio geografico, l'articolo studia la distribuzione degli spazi di coworking e FabLab nella provincia di Bergamo. Dall'analisi effettuata emerge una concentrazione di spazi di coworking e FabLab nell'area urbana che esalta la sua caratteristica di città specializzata nel settore dei servizi e si prevede la crescita della richiesta di spazi di coworking e Fablab, nonché di alloggi e infrastrutture di interscambio

Il Piano nazionale Industria 4.0 varato nel 2016 sta già producendo, in parte, gli effetti auspicati all'interno del panorama industriale italiano. Soprattutto, grazie all'introduzione di fondi e di detrazioni fiscali a favore delle *start up* e delle Pmi innovative, ritenute importanti fattori di accelerazione dell'innovazione industriale e presupposti per rilanciare l'economia dell'intero Paese.

Si aggiunge a tale scenario la spinta del legislatore a normare una nuova modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, il cosiddetto *smart working* (Legge del 22 maggio 2017, n. 81), caratterizzato dall'assenza di vincoli orari e spaziali e dal lavoro organizzato in fasi, cicli e obiettivi. I presupposti e gli scopi di tale tipologia lavorativa vengono indubbiamente concordati in precedenza tra dipendente e datore di lavoro, affinché il lavoratore possa conciliare i tempi della vita e del lavoro in un mondo sempre più connesso grazie a Internet e alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (Paradiso, 2017), dove sono visibili i fenomeni della mondializzazione (Lévy, 2008).

Spronati da questo clima, gli spazi di *coworking* (Fiorentino, 2019; Mariotti, Di Vita, Limoneta, 2015; Mariotti, Akhavan, 2019) e FabLab (Manzo, 2019; Mattioli, 2019) si stanno diffondendo sempre di più in Italia (Armondi, Bruzzese, 2017; Armondi, 2019) e stanno diventando dei nodi importanti di reti multi-scalari e multi-attoriali della geografia del lavoro (Saloriani, Manfredini, 2019), dove troviamo la presenza di lavoratori con ruoli diversificati, differenti tipologie di contratto lavorativo e imprese di grandezza variabile.

In questo articolo si analizzeranno gli spazi di *coworking* e FabLab nell'area bergamasca. Per comprendere il fenomeno della distribuzione di tali spazi è stato studiato il tessuto urbano (Ghisalberti, 2018) e quello socio-economico

(Martini, Callea, 2008). Dall'analisi sono emersi 33 spazi di *coworking* e FabLab presenti nella provincia di Bergamo, la maggior parte dei quali è concentrata nel capoluogo.

Sotto il profilo metodologico, è stata condotta un'indagine di terreno (durante il periodo aprile – agosto 2019), attraverso l'osservazione di alcuni *coworking* e FabLab, e sono state effettuate sei interviste semi-strutturate alle figure chiave dell'innovazione bergamasca, come gestori (vedi intervista ai soci di Talent Garden: Alberto Trussardi, Andrea Mangilli, Massimiliano Misseri) e utenti (vedi intervista a Amina Iljazi – *Maker* FabLab Bergamo) degli spazi, oggetto dell'indagine, oltre a diverse figure istituzionali a livello locale (Provincia e Comune). Infine, sono state costruite delle *corografie*¹ (Casti, 2013, p. 190) utilizzando strumenti di *webmapping* (Google Earth); i dati raccolti (sono stati contattati telefonicamente tutti gli spazi dell'area bergamasca e sono stati consultati tutti i siti web di tali spazi) sono stati convogliati in un database georiferito (vedi Figg. 1 e 2).

Dall'indagine emerge una distribuzione di spazi di *coworking* e FabLab soprattutto localizzati: i) a Bergamo sud lungo la ferrovia, in prossimità di un patrimonio industriale dismesso; ii) lungo Viale Papa Giovanni XXIII, che collega



Figura 1 – La mappa mostra la distribuzione degli spazi di *coworking* e FabLab nell'area di Bergamo. Fonte: elaborazione dell'autrice.

¹ Per *corografia* si intende «una rappresentazione cartografica che recupera il senso culturale e sociale del territorio nella relazione che il soggetto instaura con il luogo, espresso dalla realtà paesistica». Si rimanda per ulteriori approfondimenti a Casti, 2013, p. 190.

la stazione di Bergamo a Città Alta; iii) nei quartieri di Pignolo e di Borgo Santa Caterina; infine iv) nei comuni di Curno, Stezzano, Ponte San Pietro, Almè, Ranica, Alzano Lombardo, Cassettone, San Giovanni Bianco, Ziboni, Trescore Balneario, Montello, Treviglio.

Gli spazi si dividono in due tipologie diversificate, come la rete solidale (rete P@sswork di *coworking* solidali nata nel 2014) e l'esempio commerciale (come i Talent Garden). I primi svolgono, oltre alla loro funzione primaria che consiste nell'offrire spazi di lavoro, anche una funzione secondaria composta da attività che i *coworkers* indirizzano al territorio sia sotto forma di progettualità sia sotto forma di servizi erogabili verso la comunità. I secondi, invece, si distinguono in spazi molto curati dal punto di vista architettonico e molto più costosi dal punto di vista immobiliare.

Entrando nel merito delle interviste condotte per questa ricerca, possiamo distinguere tre peculiarità della funzione che coprono gli spazi di *coworking* e FabLab nella geografia del lavoro. Innanzitutto, dalle interviste con le autorità è emerso che gli enti locali sono più collaborativi con gli spazi di *coworking* solidali, perché vedono in questi una possibilità di rigenerazione economica e sociale del proprio territorio.

In secondo luogo, dall'intervista dei soci di Talent Garden Bergamo è emerso che: i) la sede di tali spazi di *coworking* è stata spostata da Dalmine verso il centro città, in un locale di proprietà Ubi Banca, evidenziando in tal senso la specificità



Figura 2 – La mappa mostra le concentrazioni degli spazi di *coworking* e FabLab nel comune di Bergamo. Fonte: elaborazione dell'autrice.

che via via sta assumendo il nucleo di Bergamo, ovvero quella di offrire servizi. ii) Talent Garden Bergamo ha costruito una rete di relazioni che si manifestano sotto forma di eventi o iniziative con le istituzioni locali – come, ad esempio, Confindustria Giovani, Camera di Commercio, il Cyfee dell’Università degli studi di Bergamo – e altri partner, come il POINT di Dalmine e il Comune di Bergamo. In tal senso, gli spazi di *coworking* assumono un ruolo strategico all’interno del contesto istituzionale e imprenditoriale di Bergamo. iii) La particolarità di questo spazio di *coworking* consiste nel mettere in rete tutte le sue 28 sedi, dando la possibilità ai suoi “abitanti” di muoversi liberamente all’interno degli spazi. Emerge in questo caso la reticolarità degli spazi all’interno della geografia del lavoro.

Infine, l’intervista ad una *maker* del FabLab Bergamo ha rivelato come questo luogo sia fondamentale per un giovane che vuole imparare a utilizzare stampanti 3D o laser ed esprimere la propria creatività, con la speranza che diventi un giorno anche fonte di reddito, come è accaduto per la stessa *maker* intervistata. Se ci soffermiamo ad analizzare il tessuto urbano possiamo affermare che la città di Bergamo, dove questi spazi di *coworking* e FabLab si inseriscono, detiene un “patrimonio” composto da una ventina di aree dismesse e quasi duecento edifici obsoleti Erp che potrebbero essere intercalati in progetti di rigenerazione urbana (vedi Fig. 3; cfr. anche Ghisalberti, 2018, pp. 127) e di nuovi spazi di *coworking* – vista la crescente domanda di spazi di aggregazione lavorativa. Tali progettualità dovrebbero essere inserite nella città di Bergamo



Figura 3 – La mappa mostra la distribuzione delle aree dismesse nel comune di Bergamo.

Fonte: <http://rifoit.unibg.it/rifo3d/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]

tenendo conto non solo della sua duplice dimensione policentrica e reticolare, ma recuperando e rafforzando i legami interni e le connessioni esterne da essere generate. Infatti, Bergamo, città medio-piccola, è situata all'interno di un *continuum* urbanizzato e densamente abitato che si estende, a ovest, dalla conurbazione milanese e, ad est, dalla provincia di Brescia: ciò rende quotidianamente la città un luogo attraversato da flussi e mobilità di pendolari in entrata e in uscita. Infine, Bergamo mostra un elevato dinamismo legato alla presenza dell'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" e dell'Ateneo orobico, che ha qui la sua sede principale.

Per quanto concerne il tessuto socio-economico di Bergamo, stando ai dati del 2017 di Confindustria Bergamo resi disponibili da Cerved, possiamo affermare che il fatturato più alto è prodotto dalle aziende *leader* dei seguenti settori: meccanico, elettronico, dell'energia e della chimica. Dallo studio di Martini e Callea (2008) emerge che un punto di forza della realtà locale bergamasca è appunto la manifattura, anche se non concentrata nei settori *high tech*; oggi, grazie a strutture territoriali di accompagnamento alla digitalizzazione (*Digital Innovation Hub* della Confindustria e Punti d'Impresa Digitali della Camera di Commercio) nate col Piano nazione Industria 4.0, si sta prospettando verso la direzione *high tech*. Queste aziende sentono la necessità di mettersi in rete con gli spazi di *coworking* e FabLab della provincia di Bergamo per inviarvi i loro lavoratori proprio in funzione del sopra citato *smart working* e per aumentare la loro "creatività" grazie all'interscambio e alla collaborazione con gli altri *coworkers* e *makers* in funzione del consolidamento dell'Impresa 4.0.

In breve, siccome la città di Bergamo si sta prospettando all'interno della geografia del lavoro sempre di più nel settore dei servizi, i lavoratori *mobili* spingeranno la pressione verso il governo locale affinché vengano loro garantiti più spazi di *coworking* e FabLab, alloggi e infrastrutture di interscambio.

Alketa Aliqj
Università di Bergamo

Bibliografia

Armondi S., Bruzzese A., *Contemporary Production and Urban Change: The Case of Milan*, «Journal of Urban Technology», 24, 3 (2017), pp. 27-45.

Armondi, S., Le spazialità del lavoro emergenti come occasione di riorganizzazione territoriale e di diversificazione economica, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/le-spazialita-del-lavoro-emergenti-occasione-di-riorganizzazione-territoriale-e-diversificazione-economica/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]

Bonello V., Gambarotto F., Pedrini G., *Impresa e lavoro dopo la deindustrializzazione. Venezia e le trasformazioni in atto a Porto Marghera*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/impresa-e-lavoro-dopo-la-deindustrializzazione-venezias-e-le-trasformazioni-in-atto-a-porto-marghera/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]

- Casti E., *Cartografia critica. Dal topos alla chora*, Guerini Associati, Milano 2013
- Di Vita S., *Una classificazione dei makerspace italiani. Tra riuso e potenzialità di rigenerazione*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <https://www.eyesreg.it/2019/una-classificazione-dei-makerspace-italiani-tra-riuso-e-potenzialita-di-rigenerazione/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Ghisalberti A., *Rigenerazione urbana e restituzione di territorio. Metodi e mapping di intervento in Lombardia*, Mimesis Kosmos, Milano 2018
- Fiorentino S., *La geografia economica dei coworking a Roma*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/la-geografia-economica-dei-coworking-a-roma/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Lévy J. (2008), *Un évènement géographique*, in: Id. (a cura di), *L'invention du monde. Une géographie de la mondialisation*, Presses de Sciences Po, Paris, pp.11-17.
- Manzo C., *Fab Lab in Europa: diffusione, caratteristiche ed esternalità locali*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110. [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/fab-lab-in-europa-diffusione-caratteristiche-ed-esternalita-locali/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Mattioli C., *I makerspace dell'Emilia centrale, tra dimensione produttiva e sociale*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <https://www.eyesreg.it/2019/i-makerspace-dellemilvia-centrale-tra-dimensione-produttiva-e-sociale/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Mariotti I., Di Vita S., Limoneta G., *Una geografia degli spazi di coworking a Milano*, in: «Imprese e Città», 8 (2015), pp. 72-80.
- Mariotti I., Akhavan M., *Il coworking in Italia: localizzazione, performance, effetti sul contesto urbano*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/il-coworking-in-italia-localizzazione-performance-effetti-sul-contesto-urbano/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Martini G., Callea G. (2008), *La struttura produttiva*, in Dossena, D., Paleari, S. (a cura di), *Il futuro del territorio*, Bergamo, Università degli Studi di Bergamo.
- Morandi C., *Radicamento e relazioni di contesto dei makerspace milanesi*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <http://www.eyesreg.it/2019/radicamento-e-relazioni-di-contesto-dei-makerspace-milanesi/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Paradiso M., *Abitare la terra al tempo di internet. Luoghi, comunicazione, vita umana*, Mimesis Kosmos, Milano 2017
- Saloriani S., Manfredini F., *La social network analysis per la mappatura dei nuovi luoghi del lavoro: soggetti e reti*, «EyesReg», 9, 3 (2019), ISSN:2239-3110 [Online] <https://www.eyesreg.it/2019/la-social-network-analysis-per-la-mappatura-dei-nuovi-luoghi-del-lavoro-soggetti-e-reti/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]

Sitografia

- Rifo Map <http://rifoit.unibg.it/rifomap/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- Rifo3d <http://rifoit.unibg.it/rifo3d/> [Ultima consultazione: 31/07/2019]
- P@sswork <https://www.passwork.info/#Coworkingdellarete> [Ultima consultazione: 31/07/2019]

P@sswork: rete di coworking solidali

di Alberto Sorrentino

Quando si parla di coworking è ormai chiaro a tutti che si tratta di «...uno stile di lavoro scelto da alcuni professionisti (chiamati appunto coworkers), che prevede la condivisione di un ambiente di lavoro, spesso un ufficio, mantenendo un'attività indipendente».

I Centri di coworking che hanno in comune la stessa filosofia organizzativa, poi, in alcuni casi, vanno a formare un network che permetta collaborazioni e interazioni tra i coworkers. In questo senso ci sono diverse esperienze in Italia, ma avete mai sentito dare ad una rete di coworking l'aggettivo "solidale"?

A Bergamo e provincia dal 2014 è attivo un network di 8 Centri di coworking che si chiama P@sswork. Ciò che caratterizza la rete e distingue questo modello da tutti gli altri, rendendolo unico in Italia, è proprio l'aggettivo "solidale", che assume 3 significati:

- 1) Solidarietà interna alla rete, perché è fondamentale che nascano forme di collaborazione professionale tra coworkers dello stesso Centro, e si cerca di stimolare collaborazione anche tra coworkers della rete, seppur di Centri diversi;
- 2) Solidarietà dall'esterno verso l'interno, infatti le postazioni attrezzate all'interno dei Centri sono messe a disposizione da amministrazioni comunali, o da altre realtà, in maniera praticamente gratuita, a favore di giovani che abbiano un progetto da sviluppare o che vogliano sperimentare un'attività imprenditoriale in proprio o a gruppi;
- 3) Solidarietà dall'interno verso l'esterno, poiché i progetti devono prevedere una "restituzione" alla collettività in termini di volontariato, servizi, collaborazioni ecc. ciascuno secondo le proprie competenze e abilità.

Gli enti coinvolti

"P@sswork - rete di coworking solidali" è un Protocollo di Intesa siglato nel 2014 e finalizzato a stimolare la nascita di Centri di coworking solidale, come risposta innovativa alle tematiche del lavoro, con particolare riferimento ai giovani e ai Neet. I firmatari del Protocollo P@sswork sono: Cgil, Acli, Cooperativa Sociale Patronato San Vincenzo, Afp Patronato San Vincenzo, Cooperativa Sociale Aeper,

Provincia di Bergamo, Società Servizi Valle Seriana, Ufficio Pastorale Sociale del Lavoro Diocesi di Bergamo, Associazione Bergamo Smart City & Community, Cna Bergamo, Comuni di: Bergamo, Alzano Lombardo, Curno, Paladina, Mozzo, San Giovanni Bianco, Ranica.

P@sswork, nella sua unicità, si configura come una rete di Centri di coworking che sostiene concretamente lo sviluppo di buone prassi collaborative il cui obiettivo ultimo è favorire l'occupazione e sostenere l'imprenditorialità dei giovani e dei Neet.

I Centri di coworking P@sswork

Ad oggi la Rete P@sswork conta 8 Centri di coworking disseminati sul territorio provinciale, frequentati complessivamente da circa 50 giovani professionisti. I Centri attivi sono: "Cross" presso il Kilometro Rosso a Bergamo, "ToolBox" a Bergamo, "FabLab Bergamo" a Bergamo; "Collaboro" a Curno (Bg); "4Brembo" a San Giovanni Bianco (Bg); "Ecoworking" a Ponteranica (Bg); "ThreeLab" a Trescore Balneario (Bg); "RUN" a Ranica (Bg).

Il coordinamento della rete P@sswork: la Cabina di Regia

Fin dall'inizio di questa esperienza si è costituita una Cabina di Regia, attualmente formata da 5 membri, rappresentanti di alcune istituzioni firmatarie (Cgil, Acli, Afp Patronato San Vincenzo, Cooperativa Sociale Aeper e Cna), e da 2 giovani, rappresentanti dei coworkers.

La Cabina di Regia si occupa della promozione, dell'avvio e del coordinamento dei Centri di coworking. Inoltre organizza incontri formativi per i coworkers, finalizzati a potenziare le loro capacità professionali, ed organizza eventi e momenti conviviali, con l'obiettivo di creare sinergie tra le diverse professionalità coinvolte, per la progettazione di iniziative comuni e la creazione di opportunità di business.

La Cabina di Regia, attraverso bandi pubblici e privati, ricerca inoltre contributi per promuovere le attività di P@sswork e dei coworkers, per rendere sostenibile l'organizzazione della rete e per garantire ai giovani sempre più opportunità lavorative.

A tal riguardo, nel 2017 si è beneficiato di un contributo della Fondazione Istituti Educativi di Bergamo, per la promozione e il rafforzamento della rete, che ha permesso l'organizzazione di un incontro informativo pubblico rivolto agli studenti delle scuole superiori e dei Cfp, organizzato in collaborazione con la Provincia di Bergamo nel contesto della "Fiera dei Mestieri 2017", per promuovere i benefici che P@sswork offre ai giovani potenzialmente interessati

e le opportunità che mette loro a disposizione; grazie al contributo sono stati inoltre realizzati il logo della rete, il sito web (www.passwork.info) e la pagina Facebook con la sua rassegna “Storie di coworkers”, in cui vengono presentati al pubblico i coworkers, le loro attività e i loro progetti, come una sorta di vetrina sul mondo esterno.

Nel 2018 la rete P@sswork, grazie al contributo della Provincia di Bergamo attraverso il bando pubblico “Bergamo Smart Land”, ha potuto dare seguito alle attività di comunicazione sul sito web e su Facebook, alle attività di promozione del particolare modello di coworking presso amministrazioni comunali interessate all’apertura di nuovi Centri, ed alle attività formative rivolte ai coworkers.

La Cabina di Regia mantiene infatti relazioni con gli stakeholder territoriali (Comuni, Provincia, associazioni, gruppi ed enti locali) per promuovere il “modello P@sswork” come politica giovanile attiva e anche per definire insieme al territorio le forme di “restituzione” più idonee. Per dare qualche esempio di “restituzione” volontaria: i coworkers hanno ospitato in alternanza scuola-lavoro alcuni studenti delle scuole superiori della bergamasca; si organizzano attività di ripetizioni scolastiche per ragazzi delle scuole medie, superiori e dell’Università; un gruppo di giovani coworkers esperti di grafica e comunicazione ha curato la progettazione grafica e la comunicazione web per i Comuni di Alzano Lombardo e Villa di Serio ed ha elaborato graficamente il sito web de “La Filiera del Parco”, progetto imprenditoriale di una coworker di un altro Centro della rete P@sswork; una giovane coworker esperta di associazionismo giovanile ha dato supporto alla nascita e organizzazione dell’Associazione “Turnà A ‘Ndomà” di Valbrembilla, altra realtà giovanile virtuosa della nostra provincia; un coworker ha tenuto un corso di alfabetizzazione digitale per anziani, organizzato dal Comune di Bergamo. Molte altre attività di “restituzione” si stanno pianificando e a breve troveranno realizzazione.

Modalità di assegnazione delle postazioni

Ogniqualevolta si dà avvio a un Centro di coworking della rete P@sswork, l’ente gestore – in taluni casi il Comune, in altri un ente privato – emette un bando pubblico, rivolto a giovani dai 18 ai 35 anni, con un progetto o idea imprenditoriale di tipo “solidale”.

Le candidature pervenute vengono esaminate da un’apposita Commissione e viene stilata una graduatoria di assegnazione.

Le postazioni vengono assegnate scorrendo la graduatoria fino ad esaurimento dei posti disponibili, per una durata di massimo 3 anni, periodo in cui si ritiene che il giovane possa sperimentare la propria idea di business, prima di “spiccare

il volo” verso l’attività imprenditoriale autonoma a tutti gli effetti. Al termine del periodo di assegnazione, il bando viene riaperto per dare la medesima opportunità ad altri giovani interessati.

Non ci sono costi di affitto a carico del coworker, proprio per la natura “solidale” del progetto; in alcuni Centri della rete è richiesta solamente la copertura delle spese relative alle utenze – elettricità, Internet, riscaldamento.

Storie di successo

Una giovane coworker ha già “spiccato il volo” con la sua startup: dopo qualche mese di “incubazione” nel Centro Cross, la sua idea ha preso forma e Michela P. nel 2017 ha aperto un Centro di ritrovo diurno per anziani a Scanzorosciate, capitalizzando al massimo i suoi studi in Scienze dell’educazione e, allo stesso tempo, fornendo un servizio essenziale alla comunità.

Un’altra coworker, appena vinto il bando e ottenuta la postazione, ha realizzato il suo sogno di mettersi in proprio, aprendo un’agenzia di comunicazione e social media marketing; l’attività ha preso sempre più piede e Michela F. ha iniziato ad avere un sempre più numeroso pacchetto clienti, finché si è accorta che per soddisfare pienamente le loro esigenze e offrire un prodotto di qualità avrebbe avuto bisogno di fornire anche servizi di progettazione grafica; così ha avviato una collaborazione professionale con una coworker di un altro Centro, che ha garantito maggiori opportunità lavorative ad entrambe.

Dopo due anni e mezzo di “incubazione”, il business è diventato ormai autonomo e Michela F. ha potuto assumere una tirocinante e avviare del tutto la propria attività imprenditoriale, potendosi permettere un ufficio tutto suo.

A luglio del 2019 ha quindi lasciato la sua postazione “P@sswork”, a beneficio di nuovi giovani coworkers, ed è ormai diventata una imprenditrice a tutti gli effetti. In bocca al lupo!

Tra le storie di coworking di successo è importante citare anche il percorso di alcuni giovani professionisti che hanno potuto utilizzare le postazioni e la tecnologia messa a disposizione presso il Centro FabLab Bergamo. Ad esempio, Mattia A., Matteo B. e Amina I. hanno avuto l’opportunità di coltivare la loro passione per la fabbricazione digitale e di utilizzare le stampanti 3D e le macchine a taglio laser del Centro di coworking, per offrire servizi di manifattura digitale a privati e imprese del territorio. Ciascuno dei tre coworkers si è specializzato in un particolare processo di fabbricazione digitale, ma tutti hanno potuto beneficiare del continuo scambio di conoscenze e di idee che deriva dall’uso condiviso degli spazi e dei macchinari di fabbricazione digitale riconosciuti come tecnologia innovativa, con ampi margini di sviluppo e di integrazione nei processi produttivi del territorio di Bergamo.

Il futuro ancora da scrivere

Il modello P@sswork è risultato molto attraente anche in altre Province e Regioni d'Italia, tanto che diversi Comuni e enti hanno approcciato la Cabina di Regia, chiedendo un approfondimento per conoscere meglio il funzionamento e valutare la riproposizione del modello di coworking sui propri territori.

Alcuni rappresentanti della rete hanno partecipato a convegni e incontri pubblici sui temi del coworking, dell'imprenditorialità giovanile, del laboratorio di idee, del protagonismo giovanile, delle politiche giovanili, dell'incubazione di start-up, con l'intento di far conoscere il modello e le sue ricadute sui giovani e sul territorio.

La Cabina di Regia è sempre disponibile a supportare Comuni o enti del terzo settore nell'avvio e gestione di Centri di coworking, secondo il modello "solidale" P@sswork, per dare ai giovani sempre più opportunità di sperimentarsi e sviluppare imprenditorialità.

In questi mesi si sta avviando il nono Centro di coworking della rete P@sswork, presso lo stabile "Matchbox" in via Fantoni, a due passi dalla stazione ferroviaria di Bergamo; P@sswork entra così in un contesto sperimentale innovativo di "abitare collaborativo" promosso da Comune di Bergamo e Fondazione Casa Amica.

Si tratta di un condominio che, oltre al Centro di coworking P@sswork, ospita giovani coppie e giovani artigiani; tutti insieme promuoveranno una gestione del condominio e di un abitare partecipato e collaborativo;

La rete ha aperto quindi un bando (che si può trovare sul sito www.passwork.info) rivolto a giovani coworkers che vogliano provare questa esperienza; come forma di "restituzione" potranno cimentarsi con la gestione di Open Space, lo spazio comune condominiale in cui promuovere progetti partecipati da tutti i condòmini e dalla comunità che abita il quartiere.

Alberto Sorrentino
AFP Patronato San Vincenzo

Fablab di Bergamo

Un mondo di “artigiani” digitali

Intervista a Amina Iljazi (Maker – FabLab Bergamo)

Amina Iljazi è una maker del FabLab Bergamo, un laboratorio di fabbricazione digitale e di cultura Open Source situato all'interno del makerspace Patronato Hub, ovvero un'officina condivisa, dotata di spazi di lavoro, attrezzature e macchine digitali. Il FabLab fa parte anche della rete P@sswork di coworking solidali nata nel 2014 a Bergamo.

Come sei venuta a conoscenza di questo spazio di FabLab della rete P@sswork?

Una volta che mi sono diplomata in Grafico pubblicitario all'istituto “Lorenzo Lotto” a Trescore Balneario, in provincia di Bergamo, ho conseguito un corso IFTS in Progettazione digitale e stampa 3D al Centro Studi “Leonardo Da Vinci” a Bergamo. Il corso è durato un totale di mille ore, nel quale abbiamo imparato a progettare e realizzare prodotti artigianali.

Nel tirocinio svolto in uno studio di architettura, mi sono occupata principalmente di grafica. Il professore di progettazione digitale, Vittorio Paris, che è uno dei fondatori del FabLab Bergamo, ci aveva invitato a fare delle sperimentazioni con i vari macchinari presenti. E così, sono venuta a conoscenza di questi spazi. Il FabLab, oltre a possedere stampanti 3D, ha in dotazione anche la macchina laser, che Mattia Agazzi (Presidente di FabLab Bergamo) e Vittorio Paris mi hanno insegnato a utilizzare.

Ormai, da due anni, questo posto è diventato una seconda casa nel quale passo molto tempo, sia per le attività che svolgo nel fabbricare i miei progetti sia perché sto svolgendo il Servizio civile al Patronato di San Vincenzo.

Si tratta di un ambiente aperto e chiunque può venire qui per sviluppare le proprie idee, grazie a persone che le affiancano.

Quali sono le attività che svolgi nel FabLab?

Svolgo varie attività, come realizzare oggetti decorativi, idee regalo e gadget personalizzati e inoltre attività di accoglienza il sabato pomeriggio

e affiancamento a chiunque voglia imparare l'utilizzo della macchina laser. Per quanto riguarda la creazione dei prodotti, parto sempre da un'idea, che sviluppo in seguito grazie a un software che si chiama Rhino. Utilizzando la macchina laser, il disegno che devo realizzare è in 2D. In base all'oggetto da creare, scelgo il materiale da tagliare, i parametri di potenza e velocità della macchina, che ovviamente cambiano in base al materiale e al suo spessore. Nella maggior parte dei casi utilizzo il legno, ma si può usare pure il plexiglass, la carta e i tessuti. Altri materiali come metallo anodizzato, ceramica, pietra si possono solo incidere e non tagliare.

Hai avuto o hai qualche figura di riferimento che ti fa formazione all'interno dello spazio di FabLab?

Anzitutto Vittorio Paris e Mattia Agazzi, come ho già accennato, i quali erano due dei miei professori al Leonardo Da Vinci, e mi hanno sempre spronato a dare il massimo e a credere in me. Ci sono poi altri *makers* all'interno dell'associazione, come Matteo Bonasio, Luca Sarga, Valerio Nappi, Jacopo Rodeschini, che si occupano di stampa 3D, elettronica, meccanica, con cui mi confronto spesso. Ad oggi siamo una decina di persone che "abitiamo" gli spazi FabLab Bergamo.

Quali sono i servizi che il FabLab offre ai *makers*?

La messa a disposizione dello spazio, dei macchinari e dei materiali.

Per te questa attività è un lavoro? È una libera professionista, una *startupper* o altro?

Mi piacerebbe crescere con Anima Mandala, nome della pagina Instagram e Facebook in cui pubblico tutte le mie creazioni. E poi vorrei intraprendere la strada dell'*e-commerce*. Sono in una fase iniziale, sto iniziando a muovere i primi passi. Sono felice quando le persone mi chiedono di realizzare qualcosa per loro e sono soddisfatti.

Ti relazioni con gli altri *makers*? Che tipo di innovazioni sono nate all'interno degli spazi di FabLab grazie alla tua collaborazione con gli altri makers?

Mi capita spesso di confrontarmi con i ragazzi. Spesso e volentieri vengo aiutata a portare avanti alcuni progetti che mi vengono proposti. Con uno di loro inizierò un nuovo progetto.

Quali sono le tue prospettive lavorative da qui a 2-3 anni?

Vorrei iscrivermi all'Accademia di Belle Arti, così da poter continuare nel mondo della grafica e trasformare la mia passione in un vero e proprio lavoro.

Talent Garden. Spazi per valorizzare le professionalità della community

Intervista ai soci di Talent Garden Alberto Trussardi, Andrea Mangilli e Massimiliano Misseri

Nato a Brescia nel 2011, Talent Garden S.p.A. è un network europeo che oggi conta 23 campus (spazi di lavoro, sale riunioni, aule per corsi, laboratori e FabLab) in 8 Paesi (Albania, Austria, Danimarca, Italia, Irlanda, Lituania, Romania, Spagna) e ospita più di 3.500 innovatori, tra cui freelance, start up, agenzie, imprenditori, investitori, studenti e aziende di tutte le dimensioni.

Innanzitutto parlatemi delle origini di Talent Garden

Talent Garden (TAG) nasce a Brescia nel 2011 e già nel 2013 viene fondata la sede di Bergamo. Il nostro punto di forza sono le persone che abitano lo spazio, che non solo si aiutano tra di loro, ma che condividono anche le loro esperienze collaborando insieme per raggiungere obiettivi comuni.

TAG ospita i talenti del digitale e negli anni si è trasformato nel principale *network* europeo di spazi di *coworking* (oggi abbiamo più di 28 Campus in Europa), in cui proliferano idee capaci di evolversi in nuovi business innovativi.

Nel tempo, TAG ha portato avanti due obiettivi, uno interno allo spazio di *coworking* e uno esterno: quello interno ruota attorno alla capacità di valorizzare le professionalità della *community*, mentre quello esterno mira a diffondere sul territorio informazioni e competenze attraverso eventi e *workshop*, per condividere la realtà di TAG anche con chi non ne è membro; gli spazi di *coworking* per il digitale sono tutt'ora una "nicchia" e queste attività che si svolgono all'interno contribuiscono ad aumentarne la nostra visibilità sul "mercato".

Riassumendo, le tre parole chiave che ci definiscono sono *work, learn e connect*. *Work* significa che chi viene a Bergamo, chi va a Milano o perfino a Barcellona, può ritrovare gli stessi servizi ovunque e avere a disposizione una rete di luoghi di lavoro internazionale in cui portare avanti i suoi progetti indipendentemente dalla località.

Per noi *connect* è l'aggregazione di persone che permette la contaminazione reciproca, perché in un mondo come quello del digitale le relazioni sono fondamentali: è solo grazie allo scambio e alla cooperazione che nascono le idee, e noi possiamo contare su più di 3.500 persone all'interno del nostro *network*, un numero che è in aumento.

Infine, *learn* nasce dalla convinzione che la formazione sia fondamentale, perciò abbiamo creato all'interno di TAG una scuola di innovazione, la TAG Innovation School, guidata da Alessandro Rimassa, ex direttore dello Ied, scrittore, autore, personaggio molto poliedrico e di un certo spessore a livello nazionale; con lui è partito il percorso di costruzione di questa scuola, che ha l'obiettivo non di sostituire le università, ma di fare dei master di accelerazione per portare nel mondo del lavoro le competenze che oggi mancano.

E la sede di Bergamo?

La sede di Bergamo è nata 7 anni fa a Dalmine, poi ci siamo trasferiti nel centro di Bergamo, in questo spazio sostenuto da Ubi Banca: l'immobile è di proprietà della Banca, che sostiene il progetto di TAG, supportando alcune *start up* meritevoli. La realtà bergamasca fa ecosistema in *primis* con Confindustria Giovani, Camera di Commercio, il Cyfee dell'Università degli studi di Bergamo (con cui abbiamo lavorato per *StartCup*) e altri partner, come il POINT di Dalmine e il Comune stesso.

Questa sede di TAG ha organizzato incontri di carattere formativo con imprese del calibro di Airbnb, Ferrari, Bla Bla Car, Ceres, Ubi Banca, Ibm e Disney: portando ospiti di tale livello all'interno di TAG, dimostri al pubblico che il digitale non è una realtà lontana e intangibile, è un modo per interpretare la società e per definire il lavoro delle figure professionali future.

In questo modo si lascia un impatto positivo sulla società, poiché tutti i lavori nel tempo cambiano ed evolvono, utilizzando delle attrezzature e degli strumenti diversi: il lavoro creativo e manuale degli artigiani di un tempo trova il suo corrispettivo nel lavoro creativo e digitale che avviene oggi negli spazi di *coworking*.

Fate parte di qualche movimento con valori comuni, come la collaborazione, l'apertura, la comunità, o la sostenibilità?

TAG è già un movimento a tutti gli effetti, che ha come obiettivi quelli che ti dicevo prima. È partito da Brescia, si è esteso subito a Bergamo e Padova, e poi siamo arrivati a Milano: di solito quando si pensa a un progetto del genere, si dà per scontato che sia partito dal capoluogo di regione, ma nella realtà è nato

nelle province e nelle periferie, perché proprio in queste zone c'era bisogno di un'attività territoriale, che valorizzasse prima la realtà locale per poi diventare un movimento nazionale e infine globale.

Quali sono i servizi che offrite ai vostri *coworkers*?

TAG essenzialmente affitta scrivanie all'interno dei suoi campus con diverse formule per rispondere alle esigenze di ogni professionista: si va da un abbonamento Flex, a 150 euro al mese per 20 ore alla settimana e l'uso delle sale riunione, al Full, che con 250 euro al mese permette di accedere al proprio campus 24/7; in entrambi i casi si possono visitare anche le altre sedi di TAG ed esistono anche soluzioni rivolte ad aziende, con intere scrivanie o uffici chiusi dedicati al proprio team.

Il vero valore però non è solo nello spazio fisico, ma l'accesso a tutte le risorse messe a sistema da TAG: il *networking* con altri professionisti, la condivisione di competenze, l'incontro con nuovi potenziali soci o collaboratori, gli eventi e i *workshop*, la possibilità di entrare in contatto con investitori ed effettuare operazioni finanziarie, la formazione offerta dalla scuola di Milano e Roma. Tutto ciò si unisce per creare un bagaglio di competenze e conoscenze accessibile a tutti i TAG People ed è fondamentale per chiunque voglia sviluppare o far crescere il proprio business nel digitale.

Chi è che lavora di solito nei vostri spazi di *coworking*? Lavoratori subordinati, liberi professionisti, *startupper* o altro?

Il network nasce per dar spazio agli innovatori: in Talent Garden si trovano tutte quelle figure che lavorano nel mondo del digitale come agenzie, *startupper*, *freelancer*, liberi professionisti, *video maker*, fotografi, commercialisti, avvocati, notai, etc.

Che tipo di innovazioni sono nate all'interno di questi spazi?

Un sacco: videogiochi e giochi da tavolo, aziende che lavorano nel mondo del farmaceutico, società di investimento e di consulenza, studi creativi, testate editoriali online. Nascono così tanti progetti che non riesco a seguirli tutti ed è un bene, perché significa lasciare libertà di contaminazione e di azione ai TAG People.

Makerspace come *free zone* per l'innovazione

Il caso di Polifactory

di Massimo Bianchini e Stefano Maffei

Università come sistemi-laboratorio per sperimentare e materializzare innovazione

Connettere e combinare la cultura tecnico-scientifica di un'istituzione accademica che ha 150 anni di storia con l'energia del Movimento Maker e, più in generale, dei contesti dove emerge l'innovazione *bottom-up* e dove operano le comunità di innovatori indipendenti.

Polifactory-fabbrica politecnica. Questo il nome e il *pay-off* scelti per lanciare nel 2015 il *makerspace* – *Fab Lab* del Politecnico di Milano. Tecnicamente, parliamo di un laboratorio di ricerca multidisciplinare creato dal Dipartimento di Design in insieme ad altri due Dipartimenti: quello di Meccanica e quello di Elettronica, Informazione e Bioingegneria.

Polifactory nasce per esplorare ad ampio raggio la relazione tra design e cambiamento dei modelli di produzione. Più nello specifico, per sviluppare attività progettuali caratterizzate dall'uso delle tecnologie digitali, progetti di ricerca scientifica competitiva e iniziative didattiche sperimentali riferite a tre ambiti:

- i) le pratiche indipendenti che vanno dalla *user innovation* alla *personal fabrication*;
 - ii) i processi di innovazione connessi alle forme emergenti di produzione aperta e distribuita;
 - iii) la configurazione di sistemi e spazi per la manifattura urbana.
- Come molti altri *Fab Lab*, *Polifactory* non è un "semplice" spazio di fabbricazione condivisa ma un "luogo del fare aperto" che ospita una comunità di innovatori e li stimola a materializzare innovazione di prodotto, di processo, di sistema. Parliamo di un'entità fisica digitalmente connessa che ospita un'entità sociale-culturale – la *community* – in costante evoluzione. È in pratica un "iper-luogo" (Manzini, 2017) che risiede dentro una grande università tecnica (Politecnico di Milano), che vive dentro un nascente quartiere dell'innovazione (Bovisa), che è attivo dentro una città metropolitana in grande trasformazione (Milano), che

opera dentro una regione “motore” d’Europa” (la Lombardia). Un luogo che al contempo è anche connesso a una rete mondiale di oltre settecento laboratori (*FabLabs.io*) attivamente impegnati a esplorare il cambiamento dei modelli di produzione nella nostra società.

Per spiegare come e perché nasce *Polifactory*, occorre ripercorrere brevemente le principali tappe che hanno consentito al laboratorio di costituirsi, di costruire il proprio modello di attività e di business e di definire la propria traiettoria di sviluppo. Inoltre, anche contestualizzare la storia di questo luogo nella scena *maker* può fornire elementi di conoscenza utili per riflettere meglio sul ruolo che i *makerspace* hanno nei confronti del sistema produttivo, del sistema della ricerca e dell’innovazione, dei cittadini e il tessuto sociale.

Nell’ultimo decennio, la trasformazione digitale ha accelerato lo sviluppo di una cultura laboratoriale-sperimentale più aperta, inclusiva e collaborativa. Specialmente le tecnologie per la fabbricazione digitale stanno vivendo una fase di intenso sviluppo che va in due direzioni. La prima verso il mondo della produzione industriale, grazie a macchine sempre più performanti e alla diffusione di servizi per la manifattura *on-demand*. La seconda verso il mondo della fabbricazione personale, grazie a dispositivi sempre più semplici da usare e alla comparsa di luoghi come *hackerspace*, *makerspace* e *Fab Lab*. Luoghi che offrono un accesso facilitato e mirato ai processi di materializzazione delle cose per soggetti finora più lontani da questi processi: cittadini, studenti, professionisti delle industrie creative, artigiani.

Dentro il Politecnico di Milano nei decenni si è strutturato un ecosistema con oltre 200 laboratori per la ricerca e la didattica operativi nei vari dipartimenti di architettura, design e ingegneria. A questi si sono aggiunti prima i laboratori interdipartimentali, ovvero meta-laboratori che lavorano sulla convergenza tra due o più laboratori che condividono temi di ricerca, tecnologie o competenze, e infine alcune grandi infrastrutture di ricerca e servizio che su luoghi nuovi come la *microfactory Poli Fab*, la galleria del vento e da ultimo Made, il futuro centro di competenza su Industria 4.0 con le sue *teaching factories*.

Dentro questo ecosistema c’era lo spazio per creare un “luogo ibrido” capace di dialogare e operare con le diverse realtà laboratoriali del Politecnico coltivando nuove forme di interdisciplinarietà progettuale, ma anche di dialogare esternamente con più soggetti: imprese, *Fab Lab* e altri laboratori, istituzioni pubbliche e associazioni di cittadini.

Polifactory nasce così da un percorso di co-progettazione durato oltre un anno. A partire dal 2010 il Dipartimento di Design aveva costruito un primo nucleo di esperienze di ricerca sul design per la fabbricazione digitale, sia studiando le caratteristiche e specificità della scena *maker* in Italia che attivando relazioni con *makerspace* come *Fab Lab Barcellona* e *Fab Lab Amsterdam*, i due supernodi

europei della rete *fablabs.io*. Questo lavoro ha consentito di comprendere come sono fatti i *Fab Lab* e come funzionano le loro community: caratteristiche degli spazi e dotazione tecnologica, relazione con le istituzioni pubbliche, imprese e comunità professionali, offerta servizi e modelli di business, attività di ricerca e iniziative sperimentali (e il ruolo del design). Gli ingredienti di base per progettare e realizzare un *makerspace*.

Nello stesso periodo, il Politecnico di Milano stava osservando con interesse la crescita di nuovi modelli di *facilities* nelle università – come la *Aalto Design Factory* e la *D.School di Stanford* – ovvero luoghi che coltivano la collaborazione tra discipline tecniche e umanistiche, stimolano la combinazione tra ricerca, didattica e sperimentazione, incentivano lo sviluppo di percorsi di ideazione-prototipazione-incubazione delle idee, anche in un’ottica imprenditoriale.

L’incontro tra le conoscenze acquisite sul campo e la visione dell’ateneo ha consentito di creare, dentro il Politecnico, un luogo che integrasse le caratteristiche di un *Fab Lab* con quelle di una *design factory*. Una configurazione che ha molto influito nella definizione del modello di attività e di business del *makerspace*, chiamato fin dall’inizio a sviluppare la ricerca competitiva e la consulenza alle imprese, per garantirsi auto-sostenibilità finanziaria e indipendenza economica (non autonomia giuridica), e ad accrescere le proprie conoscenze sul design per la *digital fabrication*.

In parallelo, è stata investita da un preciso mandato istituzionale:

- i) accogliere giovani progettisti del Politecnico stimolandoli a compiere un percorso di design, *making* ed *entrepreneurship education* finalizzato a materializzare soluzioni innovative di prodotti-servizi;
- ii) progettare e prototipare iniziative didattiche sperimentali, collaborative e interdisciplinari, potenzialmente trasferibili nelle Scuole del Politecnico e in altri contesti istituzionali o d’impresa. Non da ultimo, anche l’organizzazione di eventi culturali pubblici che coinvolgono enti istituzioni, comunità creative, aziende e cittadini per creare un luogo pubblico per discutere e riflettere sull’impatto che i nuovi modelli di produzione hanno nella società e sulla vita delle persone, nelle comunità creative e produttive.

Dal punto di vista scientifico, ci sono precise ragioni alla base della creazione del *makerspace*.

La prima ragione è legata alla volontà di “toccare con mano” il cambiamento dei processi di progettazione di beni e servizi, delle caratteristiche dei progettisti e di ciò che viene progettato. Lo sviluppo di prodotti-servizi a crescente complessità socio-tecnica necessita della collaborazione tra diversi attori e professionalità, inclusi gli utenti finali che, in settori come *l’healthcare*, stanno diventando sempre più protagonisti. Allo stesso tempo, la natura dei beni contemporanei combina sempre di più l’impiego di tecnologie di controllo e

datificazione connettabili globalmente, con l'emergere di esigenze personali di configurare strutturalmente ed esteticamente prodotti che passano per la scelta di materiali locali-circolari o di processi di fabbricazione su misura, di tipo *on-site* e *on-demand*. Queste due tendenze spingono per la trasformazione degli *skill* dei progettisti in un mercato del progetto che vede sia la massificazione che la possibile automazione di queste professioni. Luoghi come *Polifactory* sono configurabili come piattaforme progettuali temporanee capaci di aggregare più facilmente e velocemente i diversi soggetti necessari per sviluppare un progetto. Dentro lo stesso luogo è possibile passare dalla fase ideativa alla materializzazione, dagli *user test* alla dimostrazione a potenziali *stakeholder*. È la possibilità di avere una visione in tempo reale, panottica e sinottica, dei processi di innovazione.

La seconda ragione è legata al cambiamento dei processi e dei luoghi dell'innovazione, sempre più veloci, che tendono a portare direttamente sul mercato nuove idee di prodotti-servizi in una versione *lean*, implementabili poi attraverso il ricorso a dispositivi di finanziamento, la creazione di una relazione diretta e operativa con le comunità di utenti, l'uso di spazi e servizi per la produzione di scala e di scopo. Siamo di fronte a un modello emergente di innovazione sistemica ed esponenziale che tende a scardinare i processi più strutturati e burocratizzati delle grandi imprese e al contempo stimola quelle piccole, specialiste del *tailor-made* a usare in modo più strategico e inclusivo le tecnologie. Alle sfide di innovazione viene oggi richiesto di avere più tipi di impatto e da subito. La necessità di dimostrare, in modo tangibile e in un contesto reale, l'efficacia di un'idea di bene e servizio fin dalla fase di prototipazione sta infatti assumendo una forte centralità.

Si assiste così a un'evoluzione delle iniziative di innovazione: dalle *competition* alle *mission* collaborative. Questo approccio chiede la capacità di gestire e mescolare vari tipi di innovazione: tecnologica, sociale, *design-driven*, *open*, *grassroot*. Stanno anche cambiando i luoghi dove si elabora la *mission-oriented innovation*. Luoghi come i *makerspace* abilitano la progettazione collaborativa che la materializzazione condivisa. La loro configurazione e le facili barriere di accesso consentono ad attori diversi di ambientarsi e collaborare più facilmente perché vi riconoscono un pezzo della propria cultura di riferimento. Le grandi imprese possono così usare i *makerspace* per "esternalizzare" e sperimentare esperienze progettuali a contatto con comunità di innovatori, progettisti, cittadini. Le comunità creative possono accedervi per implementare progetti e competenze tecniche. Pmi e artigiani possono risolvere problemi puntuali legati all'innovazione di prodotto e processo o fare ricerca applicata in modo adeguato alle loro necessità e risorse.

Polifactory nel contesto italiano ed internazionale

Per comprendere in cosa e come si caratterizza *Polifactory* rispetto ad altri *makerspace*, occorre prima spiegare brevemente come si è sviluppata e come si caratterizza oggi la scena del *Make in Italy* nel contesto internazionale.

Innanzitutto, parliamo di un *makerspace* universitario e il modello *Fab Lab* nasce proprio in ambito accademico, nel *Center for Bits and Atoms del Mit*. Solo successivamente si è diffuso nella società, dando vita in un decennio a un *network* con oltre 700 laboratori distribuiti in più di 100 paesi, di cui solo una minoranza quindi risiede nell'università, Italia inclusa. Lo sviluppo esponenziale dei *makerspace*, avvenuto in Italia come all'estero anche attraverso l'uso di risorse pubbliche, è però arrivato a un punto di svolta. Esaurita la spinta culturale e tecno-evangelista, diminuito il sostegno politico ed economico che ne ha favorito la diffusione, la maggioranza dei *Fab Lab* è adesso chiamata a costruirsi o consolidare un modello di business e di attività che li renda sostenibili economicamente e più impattanti nella società.

In Italia, uno dei paesi con il maggior numero di laboratori al mondo (oltre 140), questo passaggio è avvenuto solo in parte, riguardando solo alcuni contesti territoriali come Emilia-Romagna e Veneto e contesti urbani come Milano e la sua area metropolitana. I *Fab Lab* italiani non sono (ancora) una categoria di riferimento per le istituzioni e imprese (specialmente le Pmi) che vogliono lavorare sull'innovazione di prodotto e processo combinando innovazione tecnologica, sociale e *design-driven*. Allo stesso tempo, questi spazi hanno trovato una collocazione solo marginale all'interno di *policy* strutturali come Industria 4.0 che guardano alla costituzione di altre tipologie di centri servizi per un modello di innovazione principalmente tecnologico.

All'interno di questo contesto, i laboratori universitari devono operare coniugando il modello del *Fab Lab* con le regole e gli interessi didattici e di ricerca scientifica delle istituzioni che li gestiscono. Una condizione che genera opportunità ma anche vincoli. Operare all'interno di una grande università tecnica facilita l'accesso a un vasto e altamente qualificato patrimonio di competenze umane e strutture operative ma, inevitabilmente, comporta l'esclusione da alcuni canali e opportunità di finanziamento e un maggiore carico burocratico. *Polifactory* ha consolidato il proprio modello di *business* in una dimensione prevalente di *intrapreneurship*. Ricerca competitiva, consulenza alle imprese e sviluppo di iniziative progettuali sperimentali sono le tre linee di attività che consentono allo spazio di sostenersi e progredire: pagare i collaboratori di ricerca e investire sull'upgrade tecnologico e la capacità relazionale del laboratorio, ma anche autofinanziare iniziative sperimentali, accogliere, supportare la comunità di giovani innovatori e organizzare eventi

culturali. Il lavoro di *community building* e management svolto all'interno del Politecnico di Milano unito alla partecipazione a *network* di innovazione urbani, nazionali e internazionali sono componenti fondamentali per alimentare le attività del laboratorio. *Polifactory* partecipa attivamente al programma Manifattura Milano organizzato dal Comune di Milano e alla *Fab City Global Initiative*, è infine uno dei 250 *Key Enabling Technology Centre* riconosciuti dalla Commissione Europea per la capacità di supportare le piccole imprese a fare innovazione esplorando il potenziale del *digital design and manufacturing*.

Preincubare giovani idee e giovani talenti

Polifactory per mission supporta la "preincubazione" di idee sviluppate giovani progettisti.

È un percorso che ibrida la cultura *maker* con *l'entrepreneurial education*, pensato per far compiere agli studenti un'esperienza immersiva (da tre mesi a un anno) basata su tre aspetti chiave:

- i) la materializzazione di un'idea di prodotto-servizio connessa a un tema di ricerca, con tutte le difficoltà tecniche, progettuali e umane che questo processo comporta;
- ii) l'uso sperimentale e personale delle tecnologie digitali per comprendere le dinamiche di sviluppo delle idee in chiave produttiva e di mercato;
- iii) l'operatività quotidiana in un ambiente di lavoro collaborativo, con la possibilità di comprendere dinamiche sociali e comportamenti organizzativi degli spazi "abitati" dalle comunità creative contemporanee.

La preincubazione delle idee comincia con la partecipazione a una *call aperta*. Gli studenti che si iscrivono al programma *Talents in Residence* sono selezionati in base alla fattibilità della loro idea, alle loro capacità creative, ai *soft skill* che possiedono. Much attention è posta nella selezione: Oltre alla capacità di usare la dotazione del *makerspace*, sono considerate sia la capacità di vivere e innovare lo spazio in una dimensione comunitaria, contribuendo ad alimentare il patrimonio di conoscenze e le potenzialità del laboratorio. Altrettanto importanti sono le dinamiche e gli equilibri di genere e la possibilità di avere stabilmente insediata una comunità multiculturale e multidisciplinare. Il programma *Talents in Residence* è gratuito. Agli studenti è richiesto un contributo operativo (pari a un terzo del periodo trascorso nel *Lab*) nella partecipazione alle attività gestionali, didattiche e culturali del *makerspace*. *Polifactory* durante lo sviluppo delle proprie attività di ricerca, può contrattualizzare i giovani talenti che hanno le competenze specifiche, operando come una *junior agency*. Un aspetto importante riguarda infine l'esito dei percorsi di pre-incubazione che mette in condizione un numero crescente di studenti di tentare la via della

brevettazione dei propri progetti oppure quella del *crowdfunding* o dello start-up imprenditoriale, anche grazie alla presenza di programmi di incubazione offerti dall'incubatore del Politecnico (*Polihub*) e altri incubatori milanesi. Dal 2015 quasi cento studenti e dottorandi in design e ingegneria hanno partecipato al programma di preincubazione. L'apporto dato dalla comunità dei "talenti in residenza" è vario. Un contributo interessante riguarda l'esperienza di un gruppo di studenti di *design* e ingegneria che ha creato un *Computer Club* denominato 64K. Per tre anni, i membri di 64K si sono incontrati liberamente all'interno di *Polifactory* per collaborare e sperimentare *hands-on* progetti sull'*Internet of Things* nati da combinazioni inedite di interessi e passioni personali. *Polifactory* li ha sostenuti e ha messo loro a disposizione strumenti e attrezzature per creare schede elettroniche o sviluppare progetti di elettronica open source. Durante questo periodo hanno collaborato con il *makerspace* sia per sviluppare progetti finalizzati a facilitare e stimolare l'apprendimento dell'*IoT* nei corsi di studi di ingegneria e *design* che per sviluppare progetti innovativi come la *64Key*. Si tratta di un micro-dispositivo portatile che integra tutto il necessario per creare una rete *wi-fi* locale e indipendente la quale permette a gruppi di persone di connettersi usando una rete autonoma dotata anche di applicazioni collaborative. Questo progetto è stato interamente concepito e implementato dai membri di 64K in collaborazione con il *NesLab*¹ del Politecnico di Milano ed è stato presentato con successo nel 2018 a *SenSys*², la più prestigiosa conferenza internazionale sugli *Embedded Networked Sensor Systems*, aggiudicandosi un'importante premio. La storia del *Computer Club* è indicativa di come la creazione di luoghi aperti e abilitanti possa favorire la nascita di comunità di innovatori che possono poi crescere e consolidarsi anche altrove, cercando o trovando occasioni di collaborazione con professionisti e imprese, oppure generando nuove realtà professionali e imprenditoriali.

"Prototipare" storie di innovazione

Polifactory ha sviluppato in quattro anni dodici progetti di ricerca e consulenza a livello locale, nazionale e internazionale, collaborando con istituzioni e imprese.

¹ *NesLab* è il laboratorio del Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria del Politecnico di Milano che esplora come costruire il software della emergente *Internet of Things*.

² Il progetto *64Key* si è aggiudicato il premio "*Best demo runner-up sensys 2018*" tra i 25 progetti in (<http://sensys.acm.org/2018>). Per maggiori informazioni sul progetto *64Key* si rimanda alla lettura del seguente *paper*: Amedeo Izzo F., Aspesi L., Bellini A., Pacchiarotti C., Caimi F., Persano G., Izzo N., Tordini P., Mottola L., Bianchini M., Maffei S., *64Key: A Mesh-based Collaborative Platform*. *SenSys '18 Proceedings of the 16th ACM Conference on Embedded Networked Sensor Systems*, 2018, pp. 422-423.

Progetti con le Regioni italiane

I primi due progetti-pilota, *Next Design Innovation* e *Fabric-Action*, sono stati sviluppati nel 2016 e 2017 rispettivamente con le Regioni Lombardia e Umbria. Entrambi nascono per ingaggiare una comunità di giovani e affermati progettisti a ideare e poi materializzare progetti innovativi che combinano design e tecnologie *embedded*, sperimentano processi di fabbricazione digitale combinati con pratiche produttive artigianali o l'impiego di materiali tradizionali. Gli schemi di azione di questi due progetti partono dall'elaborazione e pubblicazione di *challenge aperte* riguardanti più settori produttivi e categorie merceologiche.

Nel caso di *Next Design Innovation*, i progettisti sono stati stimolati a esplorare la relazione tra *interaction design* e *digital fabrication* in settori come moda, arredo, *smart mobility*. In *Fabric-Action* i designer sono stati invitati a presentare progetti basate sull'impiego della canapa combinato con la fabbricazione digitale esplorando le potenzialità del materiale, dei suoi processi di lavorazione, delle sue molteplici applicazioni. I progettisti selezionati (oltre 60 per un totale di 25 progetti) hanno attivamente partecipato alla fase di prototipazione dei loro progetti, aiutandosi a vicenda operando dentro *Polifactory*. Laddove gli strumenti e le competenze di *Polifactory* non erano sufficienti per soddisfare i progettisti venivano individuate imprese manifatturiere e artigiani che erano così spinte a risolvere problemi tecnici "stressando" il proprio know-how. In pratica un'inversione di paradigma: piccole imprese pagate dai progettisti e "obbligate" a ragionare fuori da schemi e pratiche consolidate per fare innovazione di prodotto. Questo passaggio ha concretamente avvicinato i progettisti al mondo della fabbricazione digitale e allo stesso tempo ha stimolato *Polifactory* e le imprese artigiane a sperimentare nuovi processi e lavorazioni. I progettisti hanno infine presentato i loro prototipi in due mostre-manifesto a loro dedicate all'interno di un evento internazionale come la Milano *Design Week*. L'obiettivo delle mostre, oltre a generare un'opportunità per i singoli progettisti, era quello di costruire una narrazione dell'azione per indurre altre comunità di imprese e progettisti a sperimentare autonomamente questo schema, contando sulla diffusione di *makerspace* e *coworking* nelle città e nei distretti produttivi.

Progetti di ricerca in ambito europeo

Lo sviluppo dei progetti-pilota a scala regionale e dei progetti di consulenza con le imprese hanno consentito a *Polifactory* di crearsi l'*expertise* e la *reputation* necessarie per qualificarsi e accreditarsi nel network dei *Fab Lab* europei che sviluppano attività di ricerca in ambito comunitario. *Polifactory* è diventata così parte di due ricerche Horizon 2020 che lavorano sul design

collaborativo: *Distributed Design Market Platform* (Dsmp) e Siscode. Queste due iniziative condividono un tema: la co-progettazione di soluzioni open source che migliorano la qualità della vita delle persone con malattie o disabilità. Ddmp è un progetto *Creative Europe* che coinvolge quindici *Fab Lab* europei per implementare la rete *fablabs.io* promuovendo e migliorando la connessione tra *maker*, *designer* e innovatori indipendenti con il mercato europeo. All'interno di Ddmp, *Polifactory* ha sviluppato iniziative come *Fabercare* e *Next Steps* collaborando con associazioni pazienti e centri medici per stimolare giovani progettisti a generare progetti open source di ausili e dispositivi non medicali. Si tratta di soluzioni distribuibili online attraverso piattaforme digitali per l'open design e *manufacturing* (come distributeddesign.eu) e realizzabili nei *Fab Lab*. *Designer* e *maker* operano *in residence* dentro *Polifactory* che li supporta o collabora con loro nella fase di prototipazione i prototipi e interagiscono con pazienti e specialisti per verificare la qualità, l'utilità e l'efficacia delle soluzioni. Siscode (*Society in Innovation and Science through CoDesign*) è un progetto finanziato dalla Comunità Europea (Horizon 2020) che stimola l'uso di metodologie di co-creazione nella *Responsible Research Innovation* (Rri) e nelle politiche della scienza e dell'innovazione. *Polifactory* è uno dei dieci *co-creation lab* coinvolti, ciascuno dei quali è incaricato di sviluppare un progetto pilota che utilizza la co-progettazione per generare conoscenza in uno specifico ambito della vita reale. Le metodologie di co-creazione derivanti dai diversi progetti pilota devono essere scalabili, replicabili e condivisibili con *policy maker* e cittadini. *Polifactory* attraverso il progetto-pilota *Bodysound*³ esplora quindi il potenziale del *co-design* e della *patient innovation*, cioè l'innovazione condotta e prodotta dagli utenti nel campo della salute e del benessere. *Bodysound* indaga i bisogni fisico-motori dei bambini con diagnosi di paralisi cerebrale sulla base dei principi della propriocezione e propone un processo di co-progettazione, con famiglie e *caregiver*, di un sistema di riattivazione motoria degli arti basata sulla trasformazione del movimento in suono. Nello specifico, si tratta della prototipazione di una stanza sensorizzata dove i bambini possono eseguire coreografie che si trasformano in melodie. Una stanza in grado di rilevare il movimento del bambino e di inviare, attraverso un dispositivo indossabile, un *feedback* aptico per guidarlo nella esecuzione ottimale dei movimenti.

Le iniziative pilota sviluppate dentro le ricerche europee sono per *Polifactory* l'occasione per far convergere, interagire e collaborare su progetti concreti il sistema della ricerca universitaria con le imprese, le istituzioni e i *policymaker*, la società civile e le sue organizzazioni, il mondo delle professioni. In questo

³ Per la realizzazione del progetto pilota *Polifactory* collabora con *FightTheStroke*, associazione di promozione sociale che supporta le famiglie impattate dalla gestione di bambini colpiti da ictus e paralisi cerebrale infantile.

modo è possibile configurare ecosistemi dell'innovazione che ragionano e agiscono con un approccio olistico.

Progetti per e con le imprese (grandi e piccole)

La consulenza alle imprese, in termini di ricerca applicata e progettuale, è il secondo pilastro delle attività di *Polifactory*. La relazione tra il *makerspace* e le aziende si è sviluppata in due modalità:

i) con le grandi imprese interessate a conoscere e introiettare la cultura maker e i modelli di *open* e *bottom-up innovation* nei propri processi di R&S;

ii) con le piccole imprese interessate a progettare prodotti innovativi contando sulla combinazione tra *l'expertise* tecnico-scientifica dell'università e la discontinuità creativa delle nuove generazioni di giovani progettisti e *maker*.

Due progetti esemplificano questi modelli di collaborazione: la ricerca scientifica *MakeToCare* con Sanofi *Genzyme*, la *specialty care company* della multinazionale Sanofi, e *Smart Saddle* una ricerca progettuale sviluppata con Prologo *Touch*, Pmi italiana specializzata nella produzione di selle performance per ciclismo.

MakeToCare nasce come concorso promosso da Sanofi *Genzyme* organizzato per la prima volta nel 2016 in occasione dell'*European Maker Faire Rome*⁴, con l'obiettivo di sostenere progetti e iniziative sviluppati da designer, *maker*, *startup*, ma anche pazienti e *caregiver* per migliorare la quotidianità di persone affette da disabilità. Attraverso questo *contest* è emerso come, grazie a competenze trasversali e forte passione, anche soggetti non appartenenti al mondo istituzionale della cura possono sviluppare soluzioni di prodotto-servizio capaci di produrre un impatto tangibile sullo stile di vita e la quotidianità dei pazienti, spesso coinvolgendoli direttamente nel processo di progettazione.

Dal successo della prima edizione del *contest* è nata l'idea di dare vita a un'esplorazione sistematica sul territorio italiano per delineare i contorni dello scenario dell'*healthcare* contemporaneo, sintetizzati poi all'interno del *Report MakeToCare* coordinato e sviluppato da *Polifactory*. Si tratta di un'indagine fenomenologica basata sullo studio di 150 progetti, iniziative sperimentali, esperienze e soluzioni tangibili di prodotto-servizio aventi come caratteristica quella di essere sviluppate attraverso pratiche open e collaborative da e tra pazienti, *caregiver*, associazioni di pazienti, centri di cura e di ricerca, università, *startup* tecnologiche *medtech*, spazi e laboratori di fabbricazione condivisa.

⁴ Nelle prime tre edizioni (2016, 2107, 2018) il *contest* ha visto la partecipazione di oltre 350 progetti, tra cui 29 finalisti e 6 vincitori, che hanno potuto vivere un'esperienza formativa in *Silicon Valley* grazie al supporto di Aster Emilia-Romagna.

La prima edizione del *Report*⁵ ha quindi proposto una mappatura *in progress* riferita al contesto italiano del *MakeToCare* come Ecosistema dell'innovazione, accreditandolo in ambito istituzionale, culturale, scientifico ed economico come un nuovo scenario possibile per lo sviluppo dell'innovazione nel settore dell'*healthcare*. La seconda edizione del *Report*⁶ ha ulteriormente indagato l'Ecosistema *MakeToCare* approfondendo la dimensione imprenditoriale dell'innovazione attraverso un'analisi dello sviluppo delle soluzioni e la proposta di uno strumento definito *MakeToCare Ladder*, un modello di analisi che serve per sintetizzare il processo di sviluppo delle soluzioni in ambito *healthcare* in termini di ideazione, sviluppo imprenditoriale, verifica normativa e distribuzione all'utente finale.

La futura attività di ricerca potrebbe implementare e sviluppare ulteriormente la mappatura sino a trasformarla in uno strumento interattivo, con dati e informazioni visualizzati e disponibili on-line. In questo modo sarà possibile usufruire di una base dati comune, condividere opportunità di sviluppo imprenditoriale, promuovere presso le istituzioni istanze riguardanti il valore sociale ed economico di quest'area di innovazione, stimolando lo sviluppo di nuove linee di ricerca a livello nazionale ed internazionale.

Smart Saddle è il progetto di una sella per *e-bike* (Proxim) accompagnato da una sperimentazione sull'uso di sensori per la futura realizzazione di *device* multifunzione capaci di trasformare le attuali selle in *Smart Saddle*. È un progetto che ha sperimentato un modello di collaborazione tra una PMI manifatturiera e un *Fab Lab* universitario con la sua comunità di ricercatori e giovani progettisti-maker. Un esempio di come un'impresa può fare innovazione connettendosi a un ecosistema esterno che unisce ricerca scientifica e tecnologica e progettazione multidisciplinare. Proxim è il progetto di una sella performance per *e-bike* interamente ideata e prototipata all'interno del *makerspace*, poi ingegnerizzata e infine prodotta in azienda. La sella è concepita come un insieme strutturale di isole di materiale che lavorano in maniera autonoma e, nel complesso, la rendono più flessibile sia in punta che lateralmente, aumentando e modellando le superfici di appoggio, rispetto all'utilizzo. Allo stesso modo ogni isola ha rivestimenti studiati per avere condizioni ottimali di *grip*.

Infine, la parte posteriore della sella è stata dotata di una maniglia che facilita il sollevamento e spostamento della bici elettrica e diventa la base per l'integrazione o l'installazione di vari tipi di *device* elettronici. Proprio i *device* sono stati l'oggetto della seconda parte della ricerca *Smart Saddle*. Il gruppo di ricercatori, designer e ingegneri di *Polifactory* ha prima svolto un lavoro

⁵ *MakeToCare*. Un ecosistema di attori e soluzioni *user-centered* per l'innovazione nel campo dell'*healthcare*, 2017.

⁶ *MakeToCare2*. *La patient innovation* in Italia tra progetto e mercato, 2019.

sistematico di esplorazione sui futuri sviluppi dell'elettronica per e-bike, tenendo conto sia dell'evoluzione tecnologica delle biciclette che dei sistemi di navigazione, monitoraggio ambientale e sicurezza stradale attiva e passiva connessi allo sviluppo di *Internet of Things* e *Artificial Intelligence*. Questo lavoro si è tradotto nella prototipazione e la sperimentazione di *device* elettronici che in un futuro prossimo potranno essere installati sulle selle per e-bike. Il primo importante risultato della collaborazione con Prologo è stato la messa in produzione della sella *Proxim W650* dopo la presentazione a *Eurobike Show 2018*, il salone di riferimento per gli operatori e gli appassionati di ciclismo.

Conclusioni

Tutta l'esperienza di *Polifactory* è permeata da una tensione quasi ossessiva all'innovazione e da una passione condivisa per la cultura del progetto e la sua capacità trasformativa. Per ciascuno dei progetti raccontati ci sono in media altri tre tentativi che non sono andati a buon fine. Operare in un contesto iper-competitivo come quello della ricerca e dell'innovazione significa guadagnarsi la possibilità di sbagliare e quindi di poter imparare anche dagli insuccessi. Questo richiede di sviluppare resilienza organizzativa, allenare la cultura del cambiamento e dell'apprendimento e prendersi cura dell'innovazione dalla fase di ideazione a quella di disseminazione. Dalle varie esperienze raccontate emergono alcuni nuclei di riflessione sul ruolo di luoghi come i *makerspace*.

Innovare fuori dalle comfort zone

La diffusione dei *Fab Lab* si basa sulla riscoperta del *fare* e del *learning by doing* in chiave digitale e sociale. La reintroduzione di questo approccio ha parzialmente contribuito a bilanciare il dilagante uso (o l'abuso) di *innovation toolkit* pronti all'uso. L'esperienza di *Polifactory* propone una riflessione sullo sviluppo di un modo sburocratizzato e personificato di fare innovazione. Dove la ricerca-azione e l'apprendimento sperimentale passano non solo per la capacità di trattare temi o problemi scomodi ma anche per la capacità di praticare la noia dell'esercizio quotidiano, la frustrazione per l'errore ripetuto o la mancanza di risultati, operare in un regime di scarsità di risorse, la ricerca della critica (non virtuale) e la necessità del compromesso, la paura tangibile del fallimento. Un'intelligenza creativa-emotiva allenata anche nei processi di lavoro con le tecnologie digitali.

Innovazione artigianale

Le principali operazioni di servitizzazione e commercializzazione globale dei valori, dei processi e dei prodotti del movimento *Maker* sono fallite. Esperienze conclamate come *TechShop* e *MakerMedia* (creatrice del *meme maker*, di *Make magazine*, della *MakerFaire*) si sono comunque esaurite perché non sostenibili. Questo significa che sopravvivono non tanto le piattaforme commerciali, ma le reti collaborative di *makerspace* e le poche imprese che lavorano insieme alle loro comunità-mercato facendo ricerca, innovazione e formazione sperimentale (come Arduino).

Sono realtà che praticano queste attività con un approccio artigianale: hanno la capacità di personalizzare progettazione ed esecuzione, di auto-prodursi gli strumenti per padroneggiare le tecniche, attivazione percettiva e destrezza manuale, di collocare le innovazioni in contesti sociali ed ecologici. *Craft Council Uk* da qualche tempo parla di [*innovation through craft*](#) riferendosi a un modello di innovazione che ha la capacità di fondere pratiche e valori dell'artigianato con la cultura del design e l'impiego di *technology skill*.

Innovare "dal prodotto alla policy"

C'è un'idea prevalente che attribuisce ai *makerspace* un ruolo di "spazi del fare con le tecnologie", spazi che coltivano nuove forme di tecnocentrismo negli individui. L'esperienza di *Polifactory* propone una riflessione sul ruolo dei *makerspace* in quanto luoghi dove è possibile elaborare una cultura progettuale di tipo sistemico. I *Fab Lab* permettono di situare iniziative progettuali interattive ed esperienziali. Attraverso la materializzazione (semplificata) di idee e la configurazione (temporanea) di contesti d'uso e ambienti operativi, soggetti con background diversi possono vivere l'innovazione in prima persona e in presa diretta. Oltre a questo, la possibilità di prototipare soluzioni interattive che elaborano o producono dati accrescono le possibilità di "maneggiare la complessità" e prefigurare i diversi impatti di un'innovazione. Tutto questo facilita la connessione e l'integrazione simultanea tra diversi livelli di innovazione: dal prodotto-servizio al processo, al sistema che lo produce, lo usa e lo governa.

Makerspace come free zone per l'innovazione

Il tecno-evangelismo che ha accompagnato lo sviluppo iniziale del Movimento *Maker* ha erroneamente contribuito a conferire ai *Fab Lab* poteri quasi taumaturgici nella relazione con il sistema della produzione e dell'educazione. In questi anni, il *Make in Italy* - inteso come sistema ufficiale del *making* - è

stato studiato e rappresentato più volte, ma nella realtà non si è strutturato né istituzionalizzato.

Ad eccezione di città come Milano, che collabora con i *Fab Lab* su temi che vanno dall'innovazione sociale alla nuova manifattura urbana, o regioni come l'Emilia-Romagna che hanno creato una rete regionale sulla manifattura digitale (Mak-Er)⁷, il ruolo dei *makerspace* non è stato ufficialmente riconosciuto a livello nazionale.

Superata l'idea che potessero diventare *tout-court* spazi per la produzione manifatturiera e *service* per professionisti e cittadini, i *Fab Lab* più avanzati si stanno oggi affermando come luoghi *neutri* che progettano, abilitano, integrano, organizzano forme diverse di ricerca e formazione sperimentale. Si fa quindi largo l'ipotesi che questi luoghi, anche in virtù di una loro non definitiva collocazione, possano essere considerate come "zone franche" dell'innovazione, ovvero luoghi con identità e valori propri ma liberi da schemi, che incentivano, deregolamentano e sburocratizzano i processi di innovazione e mettono in discussione schemi operativi, ruoli e gerarchie tradizionalmente esistenti tra committenti ed esecutori, docenti e discenti, progettisti, imprese e utenti.

Massimo Bianchini e Stefano Maffei
Politecnico di Milano

⁷ <https://www.mak-er.it/>

Progetto SMILE

Intrecci per l'innovazione

di Sara Pavesi

I due fronti del progetto

Dopo due anni di progettazione e realizzazione ha aperto i battenti SMILE, Smart Manufacturing Innovation Lab for Enterprises, considerato uno degli elementi chiave per far avanzare il manifatturiero bergamasco e favorire lo sviluppo delle nuove professionalità.

Il progetto, che vede come capofila gli Istituti superiori Paleocapa e Natta di Bergamo, ha ottenuto il finanziamento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, risultando primo in graduatoria del bando nazionale dedicato ai Laboratori Territoriali per l'Occupabilità, ed è stato supportato da ingenti risorse e competenze messe a disposizione dal territorio. Pensato per essere palestra di innovazione, SMILE lavorerà su due fronti: da un lato l'orientamento alle discipline tecnico-scientifiche, attraverso il NAUTILUS@SMILE, rete di laboratori centrati sul campus delle scuole tecniche ITIS Paleocapa e ISIS Natta, che punta ad appassionare i giovani alla scienza e alla tecnologia e a contrastare anche il fenomeno della dispersione scolastica; dall'altro la formazione sulle competenze per la Fabbrica Intelligente, attraverso il LAB@SMILE, presso il Parco scientifico e tecnologico Kilometro Rosso.

Il LAB@SMILE, in particolare, è un ambiente altamente distintivo perché nasce al di fuori dello spazio scolastico e si caratterizza come risorsa per tutto il territorio con target formativi diversi: dall'orientamento rivolto alle scuole secondarie di primo grado, alla curvatura, specializzazione e orientamento dei percorsi secondari tecnici e liceali; dalla formazione avanzata dei docenti alla didattica laboratoriale avanzata di ITS, Università e formazione continua.

Un doppio polo, quindi, ma inserito in un'offerta strettamente interconnessa, integrata e coordinata che ha l'ambizione di costituire una dorsale tecnico-scientifica fondamentale per il territorio e punta a sperimentare un modello totalmente innovativo di formazione oltre i tradizionali steccati fra scuola, aziende, centri di ricerca e trasferimento tecnologico.

La specificità del territorio

Fortemente voluto e supportato da Confindustria Bergamo e da Servizi Confindustria Bergamo (il suo braccio operativo), il progetto risponde all'esigenza strategica di lavorare sulla qualità e sulla quantità delle competenze a sostegno di un territorio a vocazione industriale (seconda provincia industriale europea per valore aggiunto totale), che tende al manifatturiero avanzato con forte integrazione con i servizi tecnologici e predisposto alla internazionalizzazione. Un territorio che punta sull'innovazione come principale motore di crescita, forte della sua manifattura ad alto e medio valore aggiunto, che presenta un'occupazione in questi ambiti mediamente più elevata rispetto al resto della Lombardia. Completano il quadro un'occupazione in continua crescita e un tasso di disoccupazione 2018 del 4,9%, ben sotto la media nazionale, con una disoccupazione giovanile fra i 15 e i 24 anni su livelli sensibilmente più bassi di quelli lombardi e italiani. Elementi positivi che però concorrono ad aggravare il mismatch fra domanda e offerta di figure tecniche ad alta e media specializzazione, enfatizzato oggi anche dalla forte diffusione delle tecnologie digitali che stanno cambiando il volto delle aziende e che richiedono una continua riprogettazione delle competenze.

In tale quadro la strategia di Confindustria Bergamo ha puntato a sviluppare su binari paralleli i temi dell'innovazione e quelli della formazione, nella consapevolezza che la strada verso le nuove tecnologie passa necessariamente per le nuove competenze. Da qui il territorio bergamasco ha visto la creazione del Digital Innovation Hub Bergamo, costituito da Confindustria Bergamo con Kilometro Rosso, UBI Banca, Università di Bergamo e Digital Innovation Hub Lombardia, che sensibilizza e accompagna le imprese nel processo di trasformazione digitale, con il costante impegno di Intellimech, il consorzio per la ricerca pre-competitiva sui temi della meccatronica, importante anticipatore in questi ambiti.

Dal lato education e formazione, invece, si è creata una forte collaborazione lungo tutta la filiera formativa: dalle azioni di orientamento guidate da un tavolo territoriale coordinato dall'Ufficio Scolastico, all'alternanza scuola lavoro, con esperienze riconosciute a livello nazionale per l'originalità dei modelli realizzativi e per il focus sulle competenze per l'occupabilità; dall'impegno delle Fondazioni ITS e dell'Università nella progettazione di percorsi in linea con i fabbisogni delle imprese, al sistema delle imprese in grado di mettersi in gioco, con il supporto dell'Associazione, innovando i propri sistemi di formazione continua.

L'intreccio fra innovazione ed educazione

Il raccordo tra i 2 assi dell'innovazione e dell'education è l'idea dalla quale è partita la progettazione di SMILE, con l'obiettivo di coordinare le energie dell'ecosistema in base al comune obiettivo della competitività territoriale.

Il progetto SMILE, con tutte le sue applicazioni e sfaccettature, ha permesso di compiere questo salto di qualità, grazie a un approccio totalmente innovativo, fortemente integrato fra tutte le realtà formative del territorio, in continuo dialogo con le imprese e il mondo della ricerca, operativamente snello e attento agli stimoli e alle sollecitazioni esterni.

Nautilus@smile

Le due realtà operative stanno già muovendo i primi passi. Il polo NAUTILUS@SMILE è strutturato per coinvolgere le scuole medie in attività laboratoriali, favorendo l'orientamento alla formazione tecnico scientifica. L'immagine è quella della creazione di un "vivaio" che deve passare dalla capacità di appassionare i giovani a tali discipline. Il supporto metodologico dell'Università è fondamentale, l'esperienza del Festival Bergamoscienza lo è altrettanto. La sfida è quella di animare il territorio attraverso i laboratori oltre il periodo del Festival, mantenendo lo stesso spirito.

In parallelo il LAB@SMILE, al Parco Scientifico Kilometro Rosso, sta mettendo in campo un ventaglio di azioni finalizzate allo sviluppo delle professionalità per il manifatturiero avanzato. Servizi Confindustria Bergamo coordina la gestione dei laboratori, fruibili non solo dagli studenti delle Istituti secondari e ITS, ma anche dagli studenti universitari, dai docenti, ai fini di un aggiornamento avanzato.

Lab@smile

Il Lab@SMILE è stato strutturato sulla base dei concetti chiave della "factory learning", ovvero la ricostruzione in chiave didattica di una serie di celle rappresentative di diverse tecnologie abilitanti Industria 4.0, collegabili secondo una logica di processo, e del "digital twin", ovvero la rappresentazione in chiave digitale delle tecnologie, dei prodotti e dei processi. In particolare, sono presenti una cella robotica, con 2 robot industriali e relativi sistemi di visione e un robot collaborativo, una cella di additive manufacturing con 2 stampanti 3D ad alte prestazioni, una linea di assemblaggio a 5 stazioni, una stazione stand alone per il controllo qualità con tecnologia RFID, una serie di PLC. A supporto sono disponibili 2 sistemi di visione intelligenti e ad alte prestazioni. Per quanto

riguarda il “digital twin” si è scelto di lavorare con tecnologia Siemens, con possibilità di avviare attività di progettazione di prodotto, ottimizzazione di processo, virtual commissioning.

Questi due principi, “factory learning” e “digital twin”, sono i due punti di partenza su cui costruire attività didattiche con i diversi target formativi. Progettare una pinza robotica, stamparla in 3D e utilizzarla per il posizionamento di un oggetto ne è un esempio. Realizzare il virtual commissioning della linea produttiva per simulare attività manutentive ne è un altro. Configurare un sistema di visione su una delle stazioni della linea per effettuare il controllo dei difetti dei pezzi ne è un ulteriore esempio.

Ognuno di questi esempi è una “palestra di apprendimento e sperimentazione” di tecnologie avanzate. Non sono solo le competenze tecniche specialistiche ad essere richieste, ma soprattutto due altre dimensioni di competenze.

La prima è quella dell’integrazione. Le diverse celle si avvalgono di tecnologie differenti che vanno integrate, simulando una situazione reale in impresa.

La seconda dimensione è quella delle competenze trasversali. Ogni progetto andrà gestito da team di studenti in grado di organizzare anche il proprio lavoro e coordinare i diversi task. Capacità di project management, comunicazione, leadership sono competenze richieste per lo svolgimento dei progetti.

L’avvio delle attività del LAB@SMILE ha visto la costituzione di un team di coordinamento scientifico che include, oltre a Confindustria Bergamo e alla sua società di Servizi, i dirigenti degli istituti Paleocapa e Marconi, l’Università, l’ITS Lombardia Meccatronica e Intellimech, consorzio per la ricerca e il trasferimento tecnologico in ambito meccatronica.

Gli obiettivi

Questi gli obiettivi su cui si sta lavorando prioritariamente. Innanzitutto il coinvolgimento attivo delle imprese. Sulla base delle tecnologie presenti nei diversi laboratori dello SMILE, la sfida è quella di costruire una progettualità condivisa, che parte dal sistema dell’education e si integra con il sistema della ricerca e delle imprese. Queste verranno strutturalmente coinvolte nella definizione e presentazione di temi critici e problemi reali, sui quali i giovani verranno chiamati ad attivare project work. In tale modo gli studenti, mettendo in pratica le proprie conoscenze e competenze tecniche e sperimentando la gestione di un lavoro di squadra, avranno la possibilità di generare soluzioni pratiche e innovative da proporre direttamente all’azienda. Grazie al coordinamento dei referenti scolastici, docenti universitari ed esperti nel campo dei processi tecnologici, risorse interne di Confindustria Bergamo e Servizi Confindustria Bergamo, lo scambio fra studenti e aziende sarà continuo

e biunivoco. Non mancheranno anche momenti di coaching sui singoli e “colloqui di assessment” anche in funzione di futuri inserimenti lavorativi.

In secondo luogo la sinergia tra target formativi diversi. Si tratta di una “sfida nella sfida”, con l’obiettivo di attivare in chiave formativa gli stessi studenti, con una sinergia fra i giovani dell’ITS e i giovani delle scuole secondarie in una sorta di “peer to peer” education.

Terzo obiettivo prioritario è quello di attivare collaborazioni tra partner tecnologici in ambito formativo. Le esperienze condivise tra l’ITS Lombardia Meccatronica e Intellimech dimostrano quanto la coprogettazione di attività formative possa portare a veri e propri momenti di confronto tra i tecnici delle diverse organizzazioni, creando un contesto di grande potenzialità di apprendimento per i ragazzi.

Obiettivo prioritario è anche la formazione dei docenti. I partner tecnici che hanno collaborato nella fase di start up del laboratorio, in collaborazione con Confindustria Bergamo, hanno dato la disponibilità ad attivare percorsi di formazione specifici per i docenti sulle tecnologie in ambito meccatronico. Questo aspetto è di grande importanza perché permette di cogliere, anche all’interno dei percorsi tecnici curricolari, l’integrazione tra aspetti tecnologici in ambito meccanico, elettronico e informatico.

Infine la caratterizzazione del LAB@SMILE come modello di laboratorio aperto e dinamico. Sin dall’inizio il Parco scientifico-tecnologico Kilometro Rosso è stato concepito come luogo di “open innovation”, dove le imprese e i centri di ricerca insediati mirano a generare nuove idee attraverso il confronto e la cross fertilisation: un’area in evoluzione, che dal 2020 ospiterà anche la nuova sede di Confindustria Bergamo. L’obiettivo è che lo stesso LAB@SMILE possa beneficiare di questa concezione di “open innovation”, interconnettendosi in modalità “open learning” con le altre strutture laboratoriali presenti nel Parco (o anche esterne ad esso), così come già sperimentato con il NAUTILUS@SMILE. Già sono in atto alcune sperimentazioni: ad esempio con il Point di Dalmine, dove Intellimech ha attivo il proprio laboratorio tecnologico e dove Bergamo Sviluppo (azienda speciale della Camera di Commercio), ha attivo un proprio laboratorio sulla Lean organisation.

Analogamente si è fatto anche con i laboratori delle scuole tecniche, dove, attraverso il contributo di Fondazione Cariplo e Fondazione Politecnico sono stati attivati nuovi laboratori tecnologici. Il prossimo passo è quello di studiare nuove possibili integrazioni, come quella che potrà coinvolgere i laboratori sui materiali avanzati che Enea sta strutturando presso il Parco Kilometro Rosso e il laboratorio di robotica avanzata in fase di progettazione presso lo stesso Parco da parte di Intellimech e l’Istituto Italiano di Tecnologia.



Il territorio bergamasco sta rispondendo alle sfide determinate dall'Industria 4.0 e si sta mettendo in gioco con progetti tecnologici innovativi. La vera scommessa è quella di poterli mettere a supporto della formazione, nella consapevolezza che i giovani sono il capitale più importante per il nostro futuro.

Sara Pavesi
Confindustria Bergamo

Fab-Lab come palestra di soft skills

a cura degli allievi del corso Meccatronica Its Sistema Meccanica di Lanciano (Ch)

Sapreste gestire un nastro trasportatore che riesce a “Scartare” o a “Accettare” dei campioni di materiale? La soluzione a questa domanda la possiamo trovare nel progetto M.A.P.P.A. Che cos'è il progetto M.A.P.P.A.?

Seguendo l'innovativa metodologia del “*Design Thinking*” attraverso gruppi di lavoro e di progettazione siamo partiti dal *kick off meeting*, organizzato a gennaio 2019 per definire, insieme a rappresentanti aziendali, quali potessero essere i fabbisogni in termini di automazione di una azienda con cui la nostra classe avrebbe potuto cimentarsi.

Il progetto che ne è uscito, dopo una serie di incontri e lavorando in gruppi suddivisi per competenze e per funzioni (gruppi: Settimino e sens-Plc, Sviluppo App, Controllo Motori, Ethernet: Snap 7, Analisi dati da elaborare, Integrazione Sistemi), l'abbiamo chiamato M.A.P.P.A. (Monitoraggio Attività Processo Produttivo Automatizzato), perché prevede la realizzazione di un nastro trasportatore “intelligente” che, tramite la gestione automatizzata di sensori, Plc, Arduino, riesce a “Scartare” e/o “Accettare” dei campioni che passano su di esso.

Il progetto, per la prima volta, ha visto la collaborazione tra allievi dell'Its e studenti dell'Is “Da Vinci-De Giorgio” di Lanciano che, su base volontaria, hanno partecipato a tutte le fasi previste sotto la supervisione del prof. Antonio Del Casale e del mentore aziendale ing. Francesco Vacca.

Nello specifico, il progetto integra un impianto automatico per il controllo di dimensione, forma e colore di un prodotto di grande serie con un sistema di elaborazione dati capace di fornire in tempo reale gli indicatori di performance dell'impianto: disponibilità della macchina, prestazioni gestionali e conformità della produzione (O.E.E. Overall Equipment Effectiveness).

Dopo il montaggio dei vari materiali, come ad esempio il motore CC, il nastro trasportatore, la cella di carico, sensori, circuiti di protezione degli Input e degli Output del Plc ecc. abbiamo assemblato tutta la struttura plastificata, precedentemente stampata con una stampante 3D, su una base di plexiglass; sotto di essa è stata alloggiata la cella di carico (bilancia), mentre, su un lato del nastro è stato fissato il motore con il proprio riduttore di giri a seguito che

tira il nastro trasportatore. Su in alto al nastro abbiamo alloggiato il sensore a ultrasuoni che rileva l'altezza del pezzo e abbiamo in aggiunta anche lo spettrofotometro, il quale ci dà informazioni sulle caratteristiche chimico-fisiche del materiale del nostro pezzo. Su uno dei lati del nastro trasportatore sono stati fissati quattro sensori, i quali rilevano lo spostamento dell'oggetto su di esso e che quindi ne restituiscono con la massima precisione lo spostamento sul nastro stesso.

Il progetto è stato realizzato nell'ambito dell'iniziativa promossa dal Miur "progetto speciale Its 4.0" con la supervisione dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Però il risultato più importante, per noi ragazzi, è stato quello di partecipare alle Olimpiadi di Automazione Siemens, organizzata annualmente presso il centro Tac di Piacenza, e che vede una grandissima competizione di progetti realizzati dalle scuole di tutta Italia nel campo dell'Automazione Industriale.

Noi eravamo l'unico Its in gara! Il raggiungimento del quinto posto a livello nazionale è stato il coronamento dei quattro mesi di lavoro.

La partecipazione a questo progetto ci ha offerto l'opportunità di vivere un'esperienza valida non solo sotto il profilo prettamente tecnico, potendo sperimentare le tecnologie abilitanti tipiche di Industria 4.0 (IoT, programmazione, progettazione e stampa 3D ecc.) ma soprattutto ha rappresentato un grande banco di prova per competenze trasversali come il *design thinking*, *team building*, *problem solving*, *timing* etc., tutte competenze sempre più richieste dal mondo del lavoro.

*Gli allievi del corso Meccatronica del ITS SISTEMA MECCANICA – Lanciano (Ch)
D'Errico Emanuele, Raul Renato, Longo Andrea, Fiorentino Domenico, Del Tirolo Davide
De Cesare Antonio, Palumbo Francesco, D'Arcangelo Matteo, Testa Marino*

“Luoghi” di lavoro dell’economia collaborativa e beni comuni

di Viviana Molaschi

I regolamenti per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani (vedi esempi di Bologna e Torino) possono svolgere un ruolo importante nelle politiche di crescita e coesione territoriale attraverso il c.d. partenariato sociale. Tali strumenti presentano grandi potenzialità anche per ridare linfa a immobili dismessi o sottoutilizzati, destinandoli all’implementazione delle nuove forme dell’economia collaborativa e dei relativi “luoghi” di lavoro, quali spazi maker e coworking

Premessa: economia collaborativa e beni comuni urbani

Negli ultimi anni si sta assistendo a nuove forme di condivisione di beni e servizi riassumibili nella c.d. *collaborative economy*, caratterizzata, secondo le più accreditate definizioni¹, da due elementi: il contatto, lo scambio e la collaborazione tra persone, secondo una logica *peer to peer* e l'utilizzo di strumenti digitali quale supporto necessario alle “piattaforme” che consentono ai soggetti di entrare in relazione².

L’economia collaborativa dà a chi ha risorse che non usa o sottoutilizza e desidera dividerle o scambiarle la possibilità di incontrare chi ha bisogno di esse e viceversa. Non è un caso che a fare da sfondo all’evoluzione di questo modello socio-economico vi siano gli effetti della crisi economica e finanziaria: l’economia collaborativa offre innovative opportunità di impiego di risorse economiche e umane, promuovendo formule di lavoro più flessibili e un più efficiente uso di beni e servizi³.

¹ V. la nozione contenuta nel Glossario *Voci in comune. Le parole chiave dell’amministrazione condivisa*, curato da Labsus, 2019, 37. In materia sono fondamentali gli scritti di R. Botsman, *Who Can You Trust?: How Technology Brought Us Together – and Why It Could Drive Us Apart*, Londra, 2018; R. Botsman-R. Rogers, *What’s mine is yours*, Londra 2010.

² La locuzione *collaborative economy* sta gradualmente sostituendo quella di *sharing economy*, invero di portata più ristretta e avente un’impronta valoriale più marcata. Si parla anche di *peer economy*, *crowd economy*, *gig economy*, *on demand economy*, espressioni che evidenziano aspetti peculiari di modelli e pratiche eterogenee.

³ Tali finalità sono evidenziate anche dalla Commissione Europea: v. le Comunicazioni COM(2015) 550 e COM(2016) 356.

Di interesse, in questo contesto, è la diffusione di nuovi “luoghi” di lavoro quali, ad esempio, gli spazi di *coworking*, i *talent garden* e i *fab lab*, che non solo rappresentano un modo di lavorare tecnicamente e socialmente avanzato e una formula di sviluppo all’avanguardia, ma possono anche avere un notevole impatto sui territori implicati. Tali attività trovano infatti collocazione in immobili dismessi o sottoutilizzati, siano essi edifici pubblici ovvero privati di tipo industriale, commerciale, artigianale ecc.⁴ La nuova organizzazione spaziale del lavoro diviene quindi un tema urbano⁵.

In questo quadro l’affermazione dell’economia collaborativa si può legare a un altro fenomeno, la cura, gestione e rigenerazione dei beni comuni⁶, in particolare quelli urbani, nel quale può trovare terreno fertile di sviluppo.

Al riguardo occorre precisare che il mondo delle pratiche collaborative, in cui si riconoscono attività estremamente diversificate, si caratterizza per una dicotomia significativa. Si distingue infatti tra «[...] esperienze di economia collaborativa di natura più civica e sociale, che vengono dal basso, rispondono alla crisi con un’economia alternativa, e usano le tecnologie digitali per valorizzare dinamiche collaborative di tipo mutualistico e solidaristico» e «modelli di impresa-piattaforma che si collocano più nettamente nella sfera del mercato, usando l’innovazione tecnologica principalmente per estrarre valore economico da risorse diffuse e generare opportunità di consumo *low cost*»⁷. Il tipico esempio è rappresentato da Airbnb.

L’economia collaborativa “intercetta” i beni comuni nel caso della prima tipologia di attività, che ne condivide l’obiettivo di costruire legami e reti sociali. Queste esperienze di innovazione socio-economica, di cui il *coworking* è la più diffusa⁸, possono infatti realizzare rilevanti finalità sociali – formazione e promozione del lavoro, accoglienza, assistenza sociale, sviluppo del territorio – e rispondere ad esigenze di rigenerazione degli stessi beni comuni urbani.

⁴ Per una introduzione v. R. Bolici - G. Leali - S. Mirandola, *Il riuso del patrimonio costruito: progettare per la sharing economy*, in BDC, 1/2016, *The Inclusive, Safe and Sustainable City: Models, Approaches, Tools*, 55 ss.

⁵ Così S. Armondi, *Spazio urbano, nuove geografie del lavoro e della produzione. Una lettura internazionale*, in I&C, 2015, 56.

⁶ L’opera di riferimento in materia di *commons* è costituita dal lavoro di E. Ostrom, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, 1990. Per una panoramica del dibattito italiano in materia di beni comuni, con preziose indicazioni relative ad autori e principali correnti di pensiero, v., *ex multis*, F. Cortese, *Che cosa sono i beni comuni?*, in M. Bombardelli (a cura di), *Prendersi cura dei beni comuni per uscire dalla crisi. Nuove risorse e nuovi modelli di amministrazione* Trento, 2016, 37 ss. Il tema è stato portato all’attenzione degli studiosi in particolare da U. Mattei, *Beni comuni. Un manifesto*, Roma-Bari 2011.

⁷ Per tale differenziazione v. Fondazione Unipolis, *Dalla Sharing Economy all’Economia Collaborativa, I Quaderni di Unipolis*, Ottobre 2015, 11.

⁸ Il *coworking* comporta infatti minori costi di avvio rispetto a un *fab lab*. Esso non richiede inoltre competenze manageriali specifiche.

I regolamenti per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani

Sempre più Comuni hanno adottato regolamenti sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani⁹.

Tali strumenti si sono sviluppati nell'alveo del principio di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118, 4° comma, Cost.¹⁰ e della c.d. amministrazione condivisa¹¹. Partendo dall'idea che le città stesse siano beni comuni¹², cercano di governare il fenomeno della «riconquista dal basso»¹³, da parte dei cittadini, di realtà urbane spesso abbandonate o neglette al fine di rivitalizzarle e assicurarle alla fruizione collettiva.

Essi ricalcano il modello del regolamento del Comune di Bologna del 2014, che è stato il primo Comune ad approvare un regolamento di questo tipo e a metterlo a disposizione delle altre municipalità affinché potessero adattarlo al proprio contesto. Degno di nota è anche il regolamento del Comune di Torino del 2016, frutto del dibattito e dell'esperienza maturata a seguito del primo e recentemente integrato con nuove modalità di gestione.

Per beni comuni urbani si intendono, secondo la definizione data dal Comune di Bologna, quei «beni materiali, immateriali e digitali che i cittadini e l'Amministrazione, anche attraverso procedure partecipative e deliberative¹⁴, riconoscono essere funzionali al benessere individuale o collettivo»¹⁵ oppure che, ai sensi del regolamento torinese, sono «funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali della persona, al benessere individuale e collettivo, all'interesse

⁹ In argomento v., *ex multis*, P. Chirulli-C. Iaione, *La Co-Città. Diritto Urbano e Politiche Pubbliche per i Beni Comuni e la Rigenerazione Urbana*, Napoli 2018; F. Di Lascio-F. Giglioni (a cura di), *La rigenerazione di beni e spazi urbani. Contributo al diritto delle città*, Bologna 2017; G. Arena-C. Iaione (a cura di), *L'Italia dei beni comuni*, Roma 2012. Per un censimento dei regolamenti emanati v. il sito di Labsus: <https://www.labsus.org/i-regolamenti-per-lamministrazione-condivisa-dei-beni-comuni/> (ultimo accesso: 30 luglio 2019).

¹⁰ Sullo «strettissimo» legame tra gestione dei beni comuni urbani e sussidiarietà orizzontale v. P. Chirulli, *Sussidiarietà e collaborazione «amministrata» nei beni comuni urbani*, in P. Chirulli-C. Iaione (a cura di), *La Co-Città*, cit., 55 ss.

¹¹ Su tale modello di amministrazione v. le fondamentali riflessioni di G. Arena, *Introduzione all'amministrazione condivisa*, in *Studi parlamentari e di politica costituzionale*, 117/118, 1997, 29 ss.

¹² V. al riguardo C. Iaione, *La città come bene comune*, in *Aedon*, 1/2013.

¹³ In questi termini A. Giusti, *La rigenerazione urbana. Temi, questioni e approcci nell'urbanistica di nuova generazione*, Napoli 2018, p. 137.

¹⁴ Sullo sviluppo di nuove forme di partecipazione ispirate ai principi della democrazia deliberativa sia consentito rinviare a V. Molaschi, *Le arene deliberative. Contributo allo studio delle nuove forme di partecipazione nei processi di decisione pubblica*, Napoli 2018.

¹⁵ V. l'art. 2, lett. a), reg. Bologna.

delle generazioni future»¹⁶. I beni comuni si identificano cioè sulla base di un'accezione «relazionale»¹⁷, riferita alla «relazione qualitativa (e non acquisitiva/appropriativa)» che con essi hanno i soggetti della cittadinanza, così come le stesse amministrazioni, e che prescinde quindi dalla loro appartenenza alla proprietà pubblica o privata. Sono comuni «in quanto permettono il dispiegarsi della vita sociale, la soluzione di problemi collettivi, la sussistenza dell'uomo nel suo rapporto con gli ecosistemi di cui è parte», nel caso di specie quelli urbani. Sono beni comuni urbani non solo gli spazi pubblici, di cui i regolamenti forniscono sempre un'elencazione – aree verdi, strade, marciapiedi o altri spazi pubblici o aperti al pubblico, di proprietà pubblica o assoggettati ad uso pubblico¹⁸ –, ma anche gli edifici, appartenenti sia al Comune che a terzi. Quanto a questi ultimi, il riferimento è, in particolare, al caso delle proprietà in stato di totale o parziale disuso, rispetto alle quali si pone una questione di “restituzione” alla vita e all'utilità della comunità.

Pur con alcune differenziazioni, i regolamenti si propongono di disciplinare i rapporti tra i «cittadini attivi»¹⁹ e la pubblica amministrazione per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani individuando, quale strumento precipuo, i c.d. patti di collaborazione, che definiscono ambiti e caratteristiche delle azioni²⁰.

I patti contemplano varie forme di collaborazione sulla base dei «livelli di intensità dell'intervento condiviso»²¹ ovvero del carattere ordinario o complesso dello stesso, a seconda delle qualificazioni utilizzate nei regolamenti.

Sul piano dell'intensità, spazi pubblici ed edifici possono essere oggetto di «cura occasionale», «cura costante e continuativa», «gestione condivisa» e «rigenerazione»²². Invero, anche la «gestione condivisa» può essere «occasionale» o «costante e continuativa», come la «rigenerazione» può essere «temporanea» o «permanente»²³.

Le «collaborazioni ordinarie»²⁴ si connotano per una maggiore frequenza: pulizia, imbiancatura, piccola manutenzione ordinaria, giardinaggio, ecc. Il

¹⁶ V. l'art. 2, lett. a), reg. Torino.

¹⁷ Per tale lettura e i riferimenti successivi v. C. Iaione, *Città e beni comuni*, in G. Arena-C. Iaione (a cura di), *L'Italia dei beni comuni*, cit., 112.

¹⁸ V., ad es., l'art. 2, lett. i), sia del reg. Bologna che del reg. Torino.

¹⁹ In base all'art. 2, lett. c), reg. Bologna, sono «cittadini attivi» «tutti i soggetti, singoli, associati o comunque riuniti in formazioni sociali, anche di natura imprenditoriale o a vocazione sociale, che si attivano per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani». V. altresì l'art. 2, lett. c), reg. Torino, che reca precisazioni in ordine ai soggetti di natura imprenditoriale.

²⁰ Per una definizione v. l'art. 2, lett. e) reg. Bologna e reg. Torino.

²¹ È questa l'espressione utilizzata dall'art. 6, c. 1, reg. Bologna.

²² V., ancora, l'art. 6, c. 1, reg. Bologna e l'art. 8 reg. Torino

²³ Dettaglia in questi termini le azioni e gli interventi previsti nei patti di collaborazione l'art. 6, reg. Torino.

²⁴ V. l'art. 8, reg. Torino.

Comune le identifica e indirizza previamente, rendendo disponibili dei modelli già predisposti ai fini della loro attivazione²⁵.

Nel caso di interventi di maggiore complessità e rilevanza, che possono comportare anche la riqualificazione di beni immobili e quindi costi notevoli, i regolamenti si aprono alla partecipazione per ciò che riguarda sia l'individuazione dei beni che la selezione delle proposte di collaborazione²⁶, nonché per l'attività successiva, che pare ispirata ai principi della co-progettazione²⁷.

L'opportunità offerta dai regolamenti in materia di beni comuni urbani per lo sviluppo dei "luoghi" dell'economia collaborativa

La citata definizione di beni comuni urbani permette di cogliere significative "assonanze" con il fenomeno dell'economia collaborativa nelle sue varie manifestazioni e, in particolare, con la nascita dei nuovi "luoghi" in cui essa si esprime, ossia spazi di *coworking*, *talent garden*, *fab lab*, ecc.²⁸

La rigenerazione e il riutilizzo, nello specifico, di edifici, sia pubblici che privati, dismessi o non adeguatamente utilizzati possono rivelarsi funzionali allo sviluppo di quei beni immateriali e digitali che sono consustanziali a tale modello di economia²⁹, in una virtuosa relazione di reciprocità. Da sottolineare, in quest'ottica, è anche le finalità di promozione dell'innovazione sociale e dei servizi collaborativi³⁰, della creatività urbana³¹ e dell'innovazione digitale³² che i regolamenti assegnano alle attività inerenti ai beni comuni urbani.

Per affrontare la questione degli edifici in stato di parziale o totale disuso o deperimento, i regolamenti recano disposizioni dedicate, i quali prevedono che, una volta individuati all'esito di procedure anche partecipative e deliberative, coinvolgenti quindi la stessa cittadinanza, gli immobili possano essere oggetto di interventi di cura e rigenerazione da realizzarsi mediante patti di

²⁵ V., nuovamente, l'art. 8, reg. Torino.

²⁶ Per le c.d. disposizioni di carattere procedurale v. gli artt. 10 e ss., reg. Bologna e 7 ss., reg. Torino.

²⁷ Per questa osservazione v. A. Giusti, *La rigenerazione urbana*, cit., 149.

²⁸ Per alcuni spunti in tal senso v. E. Tatì, *Dallo spazio materiale a quello immateriale: le prospettive per il coworking pubblico* (11 settembre 2017), in *Spremute digitali*, <http://www.spremutedigitali.com>.

²⁹ Per beni materiali si intendono, a titolo esemplificativo: strade, piazze, portici, aiuole, parchi e aree verdi, aree scolastiche, edifici, ecc. Sono ad esempio beni immateriali inclusione e coesione sociale, educazione, formazione, cultura, sensibilizzazione civica, sostenibilità ambientale, riuso e condivisione, ecc. Quali beni digitali si pensi a siti, applicazioni, social, alfabetizzazione informativa, ecc. Per tale esemplificazione si rinvia alle indicazioni presenti sul sito del Comune di Bologna: <http://partecipa.comune.bologna.it/beni-comuni>.

³⁰ V. l'art. 7, reg. Bologna.

³¹ V. l'art. 8, reg. Bologna.

³² V. l'art. 9, reg. Bologna.

collaborazione tra cittadini e Comune³³. Nel caso si tratti di proprietà di terzi, il patto di collaborazione può presupporre o il consenso di questi o il previo esperimento di una procedura di espropriazione ai sensi dell'art. 838 cod. civ.³⁴, valorizzandone, sulla scorta del 2° comma³⁵, una lettura costituzionalmente orientata³⁶ sulla base dei principi di solidarietà, di cui all'art. 2 Cost. e di equità dei rapporti sociali, oltre che di razionale sfruttamento del suolo, sanciti nell'art. 44 Cost.

Gli interventi di cura, gestione e rigenerazione possono interessare anche edifici confiscati alla criminalità organizzata³⁷.

I cittadini attivi possono farsi carico della gestione condivisa³⁸ anche costituiti in associazione, consorzio, cooperativa, fondazione di vicinato o comprensorio. Deve trattarsi di una gestione a titolo gratuito ed è previsto un permanente vincolo di destinazione degli immobili agli interventi di cura condivisa, puntualmente disciplinati nei patti di collaborazione.

L'organizzazione di attività quali il *coworking*, così come *talent garden* e *fab lab*, richiedono che gli edifici siano messi a disposizione per un discreto lasso di tempo. Secondo i regolamenti, la gestione condivisa, nel caso degli edifici, può arrivare fino ai nove anni, ma si possono pattuire periodi più lunghi, in considerazione del particolare impegno finanziario richiesto per le opere di recupero edilizio.

Sul piano degli incentivi, generalmente i regolamenti prevedono esenzioni e agevolazioni in materia di canoni e tributi locali³⁹. In dottrina si sono anche prospettate interpretazioni atte a integrare i patti di collaborazione nell'ambito della disciplina del partenariato sociale o baratto amministrativo, di cui all'art. 190 del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, c.d. Codice dei contratti pubblici⁴⁰. Ai sensi

³³ V. art. 16, c. 1, reg. Bologna.

³⁴ V. gli artt. 16, c. 4, reg. Bologna e 12, c. 10, reg. Torino.

³⁵ L'art. 838 c.c. disciplina l'«Espropriazione di beni che interessano la produzione nazionale o di prevalente interesse pubblico» e prevede: «Salve le disposizioni delle leggi penali e di polizia, nonché le disposizioni particolari concernenti beni determinati, quando il proprietario abbandona la conservazione, la coltivazione o l'esercizio di beni che interessano la produzione nazionale, in modo da nuocere gravemente alle esigenze della produzione stessa, può farsi luogo all'espropriazione dei beni da parte dell'autorità amministrativa, premesso il pagamento di una giusta indennità.

La stessa disposizione si applica se il deperimento dei beni ha per effetto di nuocere gravemente al decoro delle città o alle ragioni dell'arte, della storia o della sanità pubblica».

³⁶ Sul superamento dei problemi di costituzionalità posti dall'art. 838 c.c. v. A. Giusti, *La rigenerazione urbana*, cit., cap. IV, nt. 26, 143-144. In argomento v. altresì A. Nervi, *Beni urbani, interessi rilevanti e strumenti di organizzazione e rappresentanza*, in F. Di Lascio-F. Giglioni (a cura di), *La rigenerazione di beni e spazi urbani. Contributo al diritto delle città*, cit., in partic. 52 ss.

³⁷ V. l'art. 16, c. 5, reg. Bologna e l'art. 12, c. 11, reg. Torino.

³⁸ Sulla gestione condivisa degli edifici v., ad esempio, l'art. 17, reg. Bologna.

³⁹ V. l'art. 20, reg. Bologna e l'art. 13, reg. Torino.

⁴⁰ Per tale interpretazione v. A. Giusti, *La rigenerazione urbana*, cit., p. 173. Di diverso avviso è

della disposizione citata, infatti, spetta all'ente territoriale individuare quale sia la migliore opzione per la realizzazione, tra gli altri, di «interventi di decoro urbano, recupero o riuso con finalità di interesse generale, di aree e beni immobili inutilizzati» e i patti di collaborazione potrebbero ben rappresentare una delle alternative praticabili. Tali patti potrebbero quindi essere concepiti come presupposto di contratti di partenariato sociale, dando alle attività in tal modo svolte la possibilità di beneficiare dei vantaggi contemplati da questi ultimi.

Spunti conclusivi

I regolamenti per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani possono svolgere un ruolo importante nelle politiche di crescita e coesione territoriale, attivando forme di partenariato tra pubblica amministrazione e società civile – in particolare i c.d. patti di collaborazione - che possono contribuire a un ripensamento della geografia urbana e allo sviluppo socio-economico del territorio.

Al momento la prevalenza dei patti di collaborazione riguarda gli spazi pubblici, soprattutto il “verde” urbano; tali strumenti presentano però grandi potenzialità anche per ridare linfa a immobili dismessi o sottoutilizzati, destinandoli all’implementazione delle nuove forme dell’economia collaborativa e dei relativi “luoghi” di lavoro.

Tale opzione permette di coniugare due importanti finalità: un utilizzo razionale delle risorse – di qui la centralità della rigenerazione urbana e del riuso del patrimonio immobiliare, in ossequio al principio della sostenibilità – e l’inclusione della persona nel contesto sociale ed economico.

I regolamenti sui beni comuni urbani, da un lato, sono in linea con il riconoscimento del c.d. diritto alla città⁴¹ o, più precisamente, alla co-città⁴², valorizzando l’azione della comunità territoriale e dei suoi cittadini attivi; dall’altro, restituiscono un ruolo fondamentale all’amministrazione, che può così contribuire a «potenziare un’urbanizzazione inclusiva e sostenibile», pianificando e gestendo realtà urbane «partecipativ[e], integrat[e] e sostenibil[i]», per citare gli obiettivi dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile⁴³.

Pur nell’incertezza di alcuni strumenti – in particolare relativi all’attività edilizia e

però F. Giglioni, *La rigenerazione dei beni urbani di fonte comunale in particolare confronto con la funzione di gestione del territorio*, cit., p. 227.

⁴¹ Sul diritto alla città come diritto all’accesso alle risorse della città e alla possibilità di sperimentare una vita urbana alternativa alle logiche e ai processi di industrializzazione e di accumulazione del capitale v. H. Lefebvre, *Il diritto alla città*, Verona, 2014.

⁴² V. C. Iaione, *The right to the co-city*, in *Jipl*, 1/2017, p. 131 ss.

⁴³ V. l’obiettivo 11, dedicato al tema delle città e comunità sostenibili.

fiscali – che forse richiederebbero un’opera legislativa chiarificatrice, gli studiosi hanno messo in evidenza come l’esigenza più pressante sia proprio quella di avere «buoni amministratori»⁴⁴. Enti locali in passato assenti o disattenti⁴⁵ nell’amministrazione delle risorse collettive sono chiamati a impegnarsi nella creazione e nella gestione di un «ecosistema istituzionale collaborativo»⁴⁶.

Si tratta di una funzione di *governance* complessa ma essenziale, in quanto volta a far emergere le istanze della collettività, a mediare tra di esse quando conflittuali – rispetto sia al soggetto pubblico che ad altri cittadini – e a governarle.

La pubblica amministrazione può inoltre farsi garante di una visione di insieme atta ad evitare che l’iniziativa dei cittadini attivi si concreti in interventi puntiformi e disarticolati. In questo quadro una partita rilevante al tavolo della sussidiarietà orizzontale può essere giocata anche dalla fiscalità locale, capace di orientare in maniera efficace le diverse attività⁴⁷.

È una sfida senz’altro da cogliere, che può consentire di integrare l’economia collaborativa nello sviluppo urbano e viceversa, governandone e implementandone le sinergie.

Viviana Molaschi
Università di Bergamo

⁴⁴ In questi termini A. Giusti, *La rigenerazione urbana*, cit., p. 191.

⁴⁵ Il problema di un apparato pubblico «distratto o assente» è sottolineato, tra gli altri, da A. Nervi, *Beni urbani, interessi rilevanti e strumenti di organizzazione e rappresentanza*, cit., p. 63.

⁴⁶ V. il Parere del Comitato europeo delle regioni – La dimensione locale e regionale dell’economia della condivisione (2016/C051/06), che richiama il documento «SharExpo, linee guida per la *sharing economy* e per i servizi collaborativi a Milano». In esso il regolamento di Bologna è indicato come la cornice regolatoria atta a favorire la nascita di un «ecosistema istituzionale collaborativo».

⁴⁷ Interessanti notazioni in tal senso possono leggersi in A. Perrone, *Gli aspetti fiscali delle attività di rigenerazione e riuso di beni a fini di interesse generale*, in F. Di Lascio-F. Giglioni (a cura di), *La rigenerazione di beni e spazi urbani. Contributo al diritto delle città*, cit., p. 241 ss.



E. Damiano - B. Orizio - E. Scaglia

I due popoli. Vittorino Chizzolini e «Scuola Italiana Moderna» contro il dualismo scolastico

Edizioni Studium, Roma 2019, pp. 383

Questo lavoro, promosso dal “Gruppo Vittorino Chizzolini” nell’ambito delle attività della “Fondazione Giuseppe Tovini” di Brescia, ripercorre documentando la storia di due visioni contrapposte rappresentate da un lato dalla rivista della scuola elementare «Scuola Italiana Moderna», diretta da Vittorino Chizzolini, sostenitore dell’educazione popolare del “postelementare”, e dall’altro dalla rivista «Scuola e Didattica», che annoverò tra i suoi ideatori Aldo Agazzi, promotore della “scuola media unica”.

Queste due differenti idee si fronteggiarono in un agone politico che vide vincitrice la seconda visione dalla quale sarà mutuato il modello scolastico adottato dalla Prima Repubblica.

La rilevanza di tale contesa fu profondamente connessa al dualismo sociale, civile e politico che si realizzò tra “due popoli” (il “cólto” e l’“incólto”), ancora oggi strutturalmente intrinseco al sistema scolastico odierno, che si cercò di arginare con un primo editto legislativo e successivi rammendi riformatori.

Mentre l’indagine storica di Evelina Scaglia ricerca la nascita di questo dualismo, nel generale e nel particolare, Battista Orizio analizza il percorso dei processi intermedi di maturazione, dal 1955 al 1963, che portarono dalla teorizzazione al varo della scuola media unica. L’intervento di Elio Damiano nella terza parte indaga la “pedagogia della scuola come istituzione” di Sergej Hessen che, in ottica comparativista, cerca di connotare con una “visione d’insieme” il sistema scolastico italiano evidenziandone al contempo le differenti interpretazioni.

Con “la teoria dei due popoli” lo storico Vincenzo Cuoco, riflettendo sulla Rivoluzione napoletana del 1799, aveva ricondotto il suo fallimento all’estraneità fra il *primo popolo*, quello dei borghesi illuminati rivoluzionari, e il *secondo popolo*, quello dei diseredati.

Allo stesso modo, nella seconda metà del Novecento, la struttura e il contenuto della scuola media si collocavano nella cornice dell'educazione popolare, concetto correlato a quelli di "uguaglianza" e di "riforma", rivolta agli "esclusi" che, vista la loro rilevante maggioranza rispetto alle élites, coincideva con il popolo. Si trattava di un'educazione caratterizzata da un autentico sistema di azioni diffuse e articolate che aveva inizio nella prima infanzia, proseguiva nell'età evolutiva fino all'età adulta con corsi di qualificazione lavorativa, in una sorta di pedagogia compensativa ed educazione permanente.

La formazione al "lavoro", appannaggio esclusivo dell'educazione scolastica, ha continuato a rappresentare questo dualismo nel rapporto tra educazione e lavoro che si è perpetrato sino ai giorni nostri. Infatti, sin dai suoi albori la "scuola burocratica" rivolta alle élites, ha escluso il lavoro dal suo curriculum rilevando la differenza tra chi doveva "lavorare" per vivere, nel senso più umile e manuale del termine, e chi non ne aveva invece la necessità.

Per estrazione sociale, orientamenti e appartenenza religiosa, Vittorino Chizzolini condivideva con Aldo Agazzi le tesi riguardanti l'educazione popolare. Tuttavia, mentre Agazzi concepiva questo tipo di educazione come universalista, aperta a tutti e quindi non più scuola popolare, Chizzolini sosteneva ancora l'esistenza di un popolo di cui ci si doveva fare carico con interventi di scolarizzazione diffusa.

Nonostante Agazzi fosse consapevole della stratificazione sociale e vedesse in realtà "i due popoli", si focalizzò su una politica scolastica che a suo modo di vedere si era già democraticamente realizzata, favorendo con lo sguardo il popolo di chi mandava a scuola i figli perseguendo un obiettivo di mobilità sociale. Chizzolini preferì invece riporre la sua attenzione sul popolo analfabeta, per il quale la scuola era considerata un lusso; l'integrazione con l'altro popolo poteva avvenire nella misura in cui si facesse carico della sua istruzione chi era "riuscito" in questa integrazione, i "maestri", che in qualche modo avevano fatto apprendere l'italiano agli italiani. Queste due visioni, che si combatterono in due campi di lotta diversi a favore di due popoli divisi, oggi, a più di mezzo secolo di distanza, sono ancora separate in un sistema scolastico che resta tuttora incompiuto.

Sabrina Natali



E. Schein

Cultura aziendale e leadership

Raffaello Cortina, Milano 2018, pp. 360

Edgar Schein, professore emerito presso la Sloan School of Management del Mit di Boston, nonché pioniere nelle ricerche sulla cultura delle organizzazioni, spiega in questo interessante volume, giunto alla sua quinta edizione e ricchissimo di esempi tratti dalla sua lunga esperienza di consulente aziendale, perché la cultura condivisa dai membri di un'organizzazione sia un elemento essenziale per comprendere e governare l'organizzazione stessa.

Dopo aver illustrato una propria teoria della cultura applicata al contesto aziendale, intesa pragmaticamente come insieme di credenze, comportamenti e valori riconosciuti più o meno consapevolmente come validi perché dimostratisi funzionali all'esigenze dell'organizzazione stessa, Schein mostra la stretta connessione fra cultura del gruppo e leadership, spiegando perché la giusta considerazione della cultura aziendale sia indispensabile per governare al meglio le varie fasi di vita dell'organizzazione, in particolare quella del cambiamento, oggi sempre più impellente e rapido.

Schein coglie il paradosso della sua ricerca: le organizzazioni per vivere non possono fare a meno di una cultura funzionale alla propria mission. La cultura però significa radicamento, fissazione, stabilità. Come conciliare allora questa necessità "naturale" con l'urgenza del cambiamento continuo dettata dai tempi attuali? Al problema l'autore non dà – a parere di chi scrive – una risposta esaustiva: egli raccomanda semplicemente la miglior conoscenza possibile del back-ground culturale di partenza al fine di guidare con maggior consapevolezza la trasformazione, pure inevitabile. Il suo contributo ha comunque un indubbio merito: rendere la scienza dell'organizzazione sensibile al ruolo decisivo che la cultura interna ha nella vita delle organizzazioni. Consigliato.

Paolo Bertuetti



F. Togni (ed.)

Giovanni Gentile e l'Umanesimo del lavoro

Edizioni Studium, Roma 2019, pp. 288

Questa raccolta di studi, a cura di Fabio Togni, tratta il concetto di “umanesimo” nel lavoro e, senza alcun intento “revisionistico” o “archeologico”, come riportato in prefazione, si pone l’obiettivo di fornire un contributo utile a profilare i contorni di un’utopia, quella dell’*Umanesimo del lavoro*, e degli innumerevoli riverberi che ne irradiarono la società.

Nella *prima parte* del libro i testi degli autori presentano alcune interessanti *Riletture* che aiutano a delinearne l’idea nella storia della cultura, in particolar modo nella figura di Giovanni Gentile, “filosofo del lavoro e della tecnica”, che evidenziò il mutamento di portata storica avvenuto con la “creazione della grande industria” e “l’avanzata del lavoratore”. Le successive riflessioni critiche e pedagogiche vertono su come sia stato possibile il passaggio dal concetto “dell’uomo per il lavoro” a quello del “lavoro per l’uomo”, focalizzandosi sul pensiero e sull’agire lavorativo della persona concreta.

Nella *seconda parte*, intitolata *Intersezioni*, i contributi dei ricercatori evidenziano invece, in un gioco di luci e ombre, l’incontro e il confronto tra la filosofia politica gentiliana e quella di altri eminenti esponenti del suo tempo. A tal proposito sono presi in considerazione, in ottica comparativa, la prassi gramsciana e l’astrattismo gentiliano e la Scuola del lavoro di Raffaele Resta, il realismo pedagogico e il neoidealismo gentiliano. Il libro prosegue con l’analisi dell’esperienza delle civiche Scuole serali e festive superiori, durante il fascismo e nell’immediato dopoguerra successivo alla Liberazione, e si sofferma sul lavoro manuale educativo che caratterizzava la scuola italiana dell’Ottocento come riproposto nell’*officina* gentiliana. Si continua con la declinazione in chiave moderna dell’umanesimo di Giuseppe Bottai e la *Carta della scuola* del 1939, elaborata al culmine di un progetto di edificazione dell’uomo nuovo, con

la “rettorica” del lavoro nell’incontro tra Giovanni Gentile e il filosofo e letterato goriziano Carlo Michelstaedter nell’idea di un’umanità profonda dell’individuo e della società che non può escludere il mondo del lavoro, con il confronto tra Gentile e Mario Casotti (un suo ex allievo convertitosi al neotomismo), tra idealismo pedagogico e umanesimo cristiano, all’interno del gruppo pedagogico sorto intorno alla rivista magistrale di “Scuola italiana moderna” fondata dal bresciano Giuseppe Tovini. Da ultimo è trattato il lascito vitale dell’attualismo di Ugo Spirito consapevole che il lavoro deve avere una base morale, oltre che economica, declinato nel corporativismo: “il mondo del lavoro deve poggiare le sue fondamenta sull’etica per poter edificare qualcosa di solido”.

Il testo illustra come le dottrine sociali di un tempo, incentrate sull’esperienza del lavoro e sulla persona concreta del lavoratore, storicamente abbiano contribuito a formare e costruire i cosiddetti “corpi intermedi”, sia nella sfera cristiana sia laica, costituiti dai partiti, dai gruppi di pressione (tra cui i sindacati) e dai movimenti sociali. Una volta che questi, nella loro dimensione organizzativa, sono entrati in crisi, si sono trasformati da “modellatori” dell’intera vita dell’iscritto a semplici “comunicatori” mediatici del tutto slegati dal territorio di appartenenza. Infine, quando tutti i programmi e gli obiettivi politici sono divenuti convergenti, in una progressiva dissolvenza dei propri valori identitari, si è giunti al “populismo massmediatizzato” dei giorni nostri in cui la “proposta forte” ha ceduto il posto a una “proposta debole” basata sulla ricerca del consenso veicolato dalle piazze virtuali anziché da quelle reali di un tempo.

Di là dagli orientamenti ideali, l’umanesimo del lavoro è stato dunque uno degli ultimi pensieri forti della proposta politica gravitante intorno al tema del “Lavoro”, sia dal punto di vista del *valore metodologico*, quando a fondamento di esso si poneva “l’idea regolativa di persona umana” inquadrandolo nel più ampio processo di formazione, sia dal punto di vista del *valore critico*, quando ci si riferiva a una visione unitaria e integrale della politica come al vero motore del cambiamento attraverso i dispositivi d’incentivazione al lavoro inseriti in un percorso di formazione progettuale integrante teoria e pratica.

Il libro pone l’accento su come oggi, al contrario, le politiche lavorative, siano private di una visione organica, definitivamente separate dalla formazione in un processo di occultamento della realtà e della verità stessa del lavoro. Senza la visione di quest’*Utopia di Umanesimo del lavoro*, infatti, come ricorda Togni, “il destino rarefatto – poiché mediatizzato – dei pensieri deboli continuerà a perseguire le sue debolezze con forza inusitata e, forse, incontenibile”.

Sabrina Natali



M. Spitzer

Solitudine digitale Disadattati, isolati, capaci solo di una vita virtuale?

Corbaccio, Milano 2016, pp. 430

Spitzer, direttore della Clinica psichiatrica e del Centro per le neuroscienze e l'apprendimento della città di Ulm (Germania), già autore di *Demenza digitale* (2013), lancia un allarme esplicito riguardo alla diffusione, soprattutto fra i minori, delle tecnologie digitali, criticando senza mezzi termini i pedagogisti dei media che raccomandano l'utilizzo di tali tecnologie come strumenti per l'apprendimento.

Sulla base di vari studi empirici dedicati agli effetti deleteri dei nuovi media sull'apprendimento e, più in generale, sulla salute dei giovani e degli adulti, il suo appello (da medico) è molto chiaro: «Dovremmo proteggere i bambini dallo sviluppo di una dipendenza dai media digitali facendo in modo che per la maggior parte del tempo crescano lontani da essi. Per svilupparsi, i bambini e le bambine hanno bisogno del mondo intero e non di una sua scialba riproduzione digitale [...] Per questo hanno bisogno di un sostegno per qualsiasi forma di dieta digitale».

Il primo rischio correlato alla fruizione dei nuovi media è la dipendenza. Con un approccio basato sulle osservazioni empiriche e sperimentali Spitzer accosta la dipendenza dai media a quella che si manifesta nella ludopatia, le cui basi neuro-fisiologiche sono simili alla dipendenza dalle sostanze.

Il secondo è l'impoverimento dell'esperienza sensoriale che può compromettere seriamente l'apprendimento del bambino. Poi, i disturbi dell'attenzione e lo stile di vita sedentario che favorisce l'obesità. Diversi studi, infine, stabiliscono un nesso fra consumo intensivo dei media digitali e disturbi del sonno, stress e alterazioni della personalità (depressione, perdita dell'auto-controllo, della fiducia in se stessi, affievolimento dell'empatia ecc).

La conclusione di Spitzer è che l'unico comportamento ragionevole di fronte

all'avanzata dei media digitali, incoraggiata - a suo parere - da interessi commerciali più che da fondate convinzioni circa la loro utilità sociale ed educativa, è la loro limitazione o addirittura il divieto.

Il merito di questo libro è quello di porre con forza l'attenzione sugli effetti deleteri che le tecnologie digitali hanno sulle persone (giovani e adulti) e in particolare sui processi di apprendimento. Spesso li si sottovaluta, un po' per pigrizia mentale, un po' perché l'evoluzione degli stili di vita e di comunicazione sembra ineluttabile. Proprio per questo è utile che gli esperti facciano riflettere genitori ed educatori sulle conseguenze di scelte che, pur apparendo scontate (ad esempio, comprare ad un figlio adolescente uno smartphone) possono essere esiziali per il benessere della persona.

Il suo limite sta nell'approccio. Il problema del consumo dei media viene letto in prospettiva esclusivamente neuro-fisiologica. Non vengono indagate le ragioni psicologiche e sociologiche (al di là dell'accusa un po' semplicistica alle lobby della tecnologia) del suo fascino e del suo abuso. In questo senso, si può dire che il lavoro di Spitzer, pur essendo un valido monito per gli educatori, del problema che solleva mette in luce solo un aspetto, certo il più preoccupante, ma forse anche quello più scontato.

Paolo Bertuletti