Lo spazio di coworking come base operativa dell'Hub

Fabrizio Montanari
Università di Modena e Reggio Emilia, Italia

Abstract The chapter examines coworking as a *place-based* infrastructure for the development of mountain territories. The literature and the cases analysed highlight four complementary functions: professional, educational, cultural and civic. For Borca, a sustainable community hub is proposed, capable of connecting hybrid work, training, territorial engagement, temporary housing, and local networks.

Keywords Coworking. Collaborative spaces. Place-based policies. Human capital. Community hub.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Gli spazi collaborativi e i coworking come infrastrutture *place-based* per lo sviluppo dei territori. – 3 Verso un coworking come hub di comunità: un framework progettuale per Borca di Cadore. – 3.1 La governance: costruire una gestione competente e orientata al territorio. – 3.2 Le attività e servizi da svolgere: costruire un hub multifunzionale. – 3.3. I target di riferimento: dai nomadi digitali alla comunità dei lavoratori distribuiti. – 3.4 Lo spazio fisico: progettare un ambiente aperto, flessibile e identitario. – 3.5 L'*engagement*: connettere Borca con reti territoriali più ampie. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

Le aree montane e interne dell'Italia, e più in generale dell'Europa, sono state interessate nell'ultimo decennio da profonde trasformazioni demografiche, economiche e sociali che alimentano ancora oggi processi di emigrazione selettiva riguardanti le fasce più giovani e istruite della popolazione (European Parliament 2025). Queste dinamiche contribuiscono a generare quella che la Commissione Europea ha definito *talent development trap*, ossia una situazione in cui

Studi e ricerche 49
e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 979-12-5742-092-5 | ISBN [print] 979-12-5742-093-2 | ISBN [epub] 979-12-5742-094-9
Open access
Submitted 2026-09-01 | Published 2026-10-30
© 2026 Montanari | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/004

la limitata capacità di attrarre, sviluppare e trattenere capitale umano qualificato riduce ulteriormente le opportunità professionali presenti sul territorio, la capacità di innovazione e la possibilità di attrarre investimenti, innescando un circolo vizioso che accelera ulteriori processi di declino economico e demografico (European Commission 2023; Mariottti, Sasso 2024).

Per rispondere a queste sfide, le istituzioni europee, nazionali e locali hanno progressivamente adottato un approccio *place-based* orientato a costruire politiche che tengano conto delle specificità dei singoli territori e che valorizzino le risorse e le capacità presenti nelle comunità locali (Barca 2009; Hildreth, Bailey 2014). Questo approccio attribuisce anche un ruolo centrale alla mobilitazione degli attori locali e alla costruzione di forme di governance collaborative con l'obiettivo di sviluppare ecosistemi territoriali capaci di generare forme di sviluppo più inclusive e resilienti (Barca, McCann, Rodríguez-Pose 2012; Löfving et al. 2022).

Applicate al tema del capitale umano, le politiche *place-based* richiedono di superare una visione esclusivamente 'difensiva', orientata cioè al solo contrasto dello spopolamento. Se da un lato, infatti, è fondamentale garantire il 'diritto a restare', ossia la possibilità per le persone di costruire il proprio progetto di vita e di lavoro nel territorio di origine senza essere costrette a partire per mancanza di opportunità (European Commission 2024; European Parliament 2025); dall'altro appare sempre più necessario sviluppare politiche di attrazione capaci di intercettare nuove forme di mobilità e permanenza, anche temporanee o intermittenti. Professionisti, ricercatori, imprenditori e lavoratori da remoto possono infatti contribuire ad alimentare processi di *brain circulation* e di trasferimento di conoscenze, generando valore economico, sociale e culturale anche in assenza di una residenzialità stabile (Saxenian 2005; Crescenzi, Holman, Orrù 2017). In questa prospettiva, l'obiettivo delle politiche territoriali non è soltanto quello di trattenere i residenti o di attrarre nuovi abitanti permanenti, ma di costruire le condizioni affinché un territorio possa essere aperto alla circolazione di persone e competenze.

Gli spazi collaborativi, in generale, e i *coworking*, in particolare, possono rappresentare un importante strumento per l'attuazione di queste policy (Rodighiero et al. 2025). Essi consentono a diverse categorie di lavoratori di accedere con maggiore facilità a spazi di lavoro (uffici, sale riunioni, ecc.), servizi (di formazione, di consulenza, ecc.) e relazioni (con altri professionisti, clienti, imprese, istituzioni locali, ecc.) attraverso cui poter accrescere le proprie competenze, sviluppare nuove opportunità di lavoro e migliorare la propria legittimazione professionale (Busacca, Montanari, Scapolan 2022; Merkel 2019; Rinaldini *et al.* 2021). Allo stesso tempo, gli spazi collaborativi possono svolgere una funzione di animazione territoriale, offrendo opportunità

di incontro, di aggregazione e di costruzione di comunità (Ciccarelli, Mariotti, Pais 2022; Ivaldi et al. 2021; Montanari 2023).

La crescente attenzione verso le opportunità offerte dai coworking nelle aree interne e montane solleva anche alcune domande: quali sono le reali opportunità offerte dalle nuove forme di lavoro da remoto per questi territori? Quali caratteristiche dovrebbero avere questi spazi affinché possano diventare un'infrastruttura territoriale capace di generare impatti duraturi sullo sviluppo locale?

Questo capitolo cerca di rispondere a tali interrogativi al fine di elaborare alcuni principi guida per il comune di Borca di Cadore. In particolare, il capitolo propone una riflessione sul ruolo che i coworking possono avere nei territori montani attraverso le diverse funzioni che possono svolgere verso target differenti. L'obiettivo non è tanto individuare un modello precostituito da replicare, quanto delineare alcune indicazioni utili per immaginare a Borca di Cadore una configurazione di coworking inteso come hub di comunità sostenibile, cioè uno spazio capace di intercettare le nuove forme di lavoro distribuito, attrarre frequentazioni temporanee, rafforzare le reti locali e contribuire alla costruzione di nuove opportunità economiche e sociali per il territorio.

2 Gli spazi collaborativi e i coworking come infrastrutture *place-based* per lo sviluppo dei territori

Negli ultimi quindici anni si è assistito alla rapida diffusione di una pluralità di luoghi riconducibili al termine ombrello di spazi collaborativi, tra cui coworking, fab-lab, incubatori, hub creativi e centri di innovazione sociale (Capdevila 2019; Montanari, Mattarelli, Scapolan 2020). Pur differenziandosi per finalità, modelli di governance e utenti di riferimento, tali spazi condividono alcune caratteristiche comuni: favoriscono l'incontro tra persone con competenze e background eterogenei, offrono accesso a infrastrutture e servizi condivisi e creano occasioni di apprendimento, collaborazione e scambio di conoscenze.

La loro diffusione è strettamente legata ai profondi cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e dell'innovazione. La crescita del lavoro autonomo, delle professioni della conoscenza e, più recentemente, del lavoro da remoto hanno accresciuto la domanda di luoghi in grado di offrire non soltanto spazi fisici, ma anche opportunità di networking, formazione e sviluppo professionale. Parallelamente, molti spazi collaborativi hanno assunto una funzione di rigenerazione urbana e sociale, contribuendo al recupero di edifici dismessi e alla rivitalizzazione di quartieri e territori caratterizzati

da fenomeni di declino economico e demografico (Busacca, Da Roit, Romeo 2021; Pacchi, Dotti, Barzotto 2022).

Tra le diverse tipologie di spazi collaborativi, i coworking rappresentano l'esempio più diffuso. L'idea di coworking nasce nel 2005 a San Francisco, quando Brad Neuberg, professionista dell'Information Technology e attivista del movimento *open source*, immaginò uno spazio capace di offrire un'infrastruttura spaziale e sociale per una comunità di freelance, imprenditori e lavoratori della conoscenza (Spinuzzi et al. 2019). L'idea si diffuse rapidamente prima negli Stati Uniti e successivamente nel resto del mondo. Se inizialmente il fenomeno si concentrava soprattutto nelle grandi aree metropolitane, caratterizzate da un'elevata densità di professionisti della conoscenza, industrie creative e start-up innovative, oggi i coworking rappresentano una presenza sempre più diffusa anche nelle città di piccole e medie dimensioni e nei territori montani e periferici.

Anche in Italia questo fenomeno è stato particolarmente evidente. Nel 2018 erano presenti circa 550 spazi di coworking, concentrati prevalentemente nelle grandi città, con Milano che da sola ospitava circa cento strutture (Mariotti et al. 2022). Negli anni successivi il numero di coworking è aumentato rapidamente, fino a superare le 1.300 unità nel 2024, con incrementi particolarmente significativi proprio nelle aree interne e nei territori rurali.[1]

Questa crescita suggerisce che i coworking abbiano assunto una funzione diversa rispetto a quella originaria, trasformandosi da infrastrutture per il lavoro indipendente a infrastrutture *place-based* capaci di generare valore economico e sociale attraverso quattro principali funzioni: professionale, educativa, culturale e di cittadinanza attiva (si veda anche Montanari 2023).

La prima funzione è quella più vicina alle origini dei coworking e prevede l'offerta di ambienti di lavoro condivisi, servizi e opportunità di sviluppo a costi contenuti (Busacca, Scapolan 2022). La letteratura ha mostrato come in questi spazi l'interazione quotidiana tra professionisti e altri attori (consulenti, investitori, università, imprese, ecc.) favoriscano la collaborazione, la condivisione di conoscenze e la creazione di nuove imprese (Bouncken, Reuschl 2018; Leone et al. 2020). Per quanto riguarda i coworking sorti in aree montane o periferiche, un esempio interessante è lo StartWorking Pontremoli, un progetto nato nel 2020 e che è riuscito ad attrarre – anche solo con forme temporanee – una comunità di persone qualificate che erano interessate a lavorare e vivere in un paese montano contraddistinto

1 Il dato si basa su mappature condotte dall'Unità di Ricerca OPERA (Università di Modena e Reggio Emilia) integrando informazioni provenienti da diverse fonti (Italian Coworking, FabLabs.io, Lo Stato dei Luoghi, ecc.).

da una buona qualità di vita. Un altro esempio è quello di INNSULA, un progetto di innovazione territoriale promosso nella Sicilia occidentale da GAL Valle di Belice, Comune di Partanna, GATE REI e CRESM. In questo caso, l'elemento di interesse riguarda il fatto che lo spazio di coworking non sia concepito soltanto come un luogo di lavoro condiviso, ma come uno strumento di politica territoriale pensato anche per attrarre start-up e imprese innovative che decidono di insediarsi e sviluppare la propria attività nel territorio.

La seconda funzione riguarda tutte le iniziative di formazione e di sviluppo del capitale umano che uno spazio di coworking può organizzare. Da questo punto di vista, è interessante notare come i coworking abbiano ampliato il proprio raggio d'azione passando dall'organizzazione di workshop, seminari e percorsi di aggiornamento per professionisti alla realizzazione di iniziative educative rivolte a pubblici differenti, compresi bambini e giovani. In questo senso, i coworking possono essere interpretati come ecosistemi educativi territoriali, capaci di contribuire allo sviluppo di competenze tecniche, digitali, imprenditoriali e trasversali e, in alcuni casi, di colmare alcuni gap formativi che le istituzioni tradizionali faticano a presidiare (Rodighiero, Montanari, Lazazzara 2023). Un'esperienza significativa in tal senso è quella del Summer Camp MakerDojo, un'iniziativa promossa a partire dal 2021 dai Laboratori Aperti dell'Emilia-Romagna gestiti da Open Lab e dedicata allo sviluppo delle competenze STEAM di giovani tra gli 8 e i 17 anni. Il progetto si svolge presso il Monastero di Montecreto, un piccolo comune dell'Appennino modenese, e ha coinvolto oltre un migliaio di partecipanti. Oltre agli obiettivi educativi, il camp ha contribuito a popolare il borgo durante il periodo estivo, generando un significativo indotto per le attività ricettive e commerciali del territorio, contribuendo anche alla valorizzazione territoriale in ottica turistica.

La terza funzione riguarda le attività di produzione culturale e di valorizzazione del patrimonio territoriale. Molti coworking sono oggi luoghi di ospitalità di eventi culturali di diverso tipo (mostre, concerti, ecc.), contribuendo ad animare la vita delle comunità locali (d'Ovidio, Cossu 2017; Tricarico 2018). In alcuni casi, i coworking si impegnano direttamente nella produzione di attività culturali e di valorizzazione del patrimonio locale. Tali iniziative possono essere sia di breve durata, come spettacoli, concerti o presentazioni di libri, che medio-lunga come laboratori creativi, rassegne cinematografiche e festival. In alcuni casi, possono anche ospitare residenze artistiche, prevedere spazi attrezzati per la produzione creativa (ad esempio, sale prove e laboratori) oppure offrire programmi di accompagnamento e sostegno a giovani artisti e professionisti delle industrie culturali e creative. Due esempi interessanti sono *Treballu Rural Coworking* a Laconi (Oristano) e *Borgata Paraloup* a Rittana (Cuneo), due

esperienze nate negli ultimi cinque anni e che hanno una forte componente di animazione culturale del territorio (comprensive di coliving e opportunità di residenze artistiche).

L'ultima funzione comprende tutte le iniziative di sostegno alle dinamiche di coesione sociale. In questi casi, il coworking assume le caratteristiche di una vera e propria infrastruttura sociale (Klinenberg 2018), capace di contrastare l'isolamento e di creare occasioni di incontro, partecipazione e collaborazione all'interno delle comunità locali. In tal senso, molti spazi organizzano attività rivolte a bambini, famiglie e anziani, ospitano associazioni e gruppi informali, promuovono pratiche di mutuo aiuto e iniziative di welfare di comunità. In alcuni casi, tali spazi arrivano anche a svolgere servizi di pubblica utilità ospitando sportelli di facilitazione digitale, informagiovani di nuova generazione e servizi dedicati alle categorie più fragili della popolazione. Un'esperienza interessante è quella dei *Tiers-Lieux* della regione francese della Nuova Aquitania, dove gli enti locali hanno sostenuto la nascita di questi luoghi che oltre a offrire spazi di lavoro ospitano biblioteche, sportelli per l'inclusione digitale e attività per giovani e famiglie con l'obiettivo di rafforzare il capitale sociale e il senso di appartenenza.

3 Verso un coworking come hub di comunità: un framework progettuale per Borca di Cadore

Alla luce delle considerazioni sviluppate nelle sezioni precedenti, è possibile formulare alcune linee guida per il caso di Borca di Cadore. L'obiettivo non è tanto quello di individuare un modello univoco di sviluppo, quanto piuttosto di utilizzare le evidenze emerse dalla letteratura sul lavoro da remoto, sulle politiche *place-based* per lo sviluppo delle aree interne e sugli spazi collaborativi per delineare alcuni principi utili a progettare un coworking capace di generare valore per il territorio.

Partendo dal presupposto che, in un territorio montano come Borca di Cadore, è opportuno superare una visione del coworking come semplice luogo di lavoro e ragionare in termini di infrastruttura territoriale multifunzionale, si propone un modello di coworking come hub di comunità, ossia di piattaforma aperta in grado di mettere in relazione attori, risorse e opportunità provenienti sia dall'interno sia dall'esterno del territorio. Il modello si articola in cinque dimensioni di progettazione:

1. Governance, cioè definizione delle modalità di governo dello spazio, dei ruoli e delle responsabilità dei diversi soggetti coinvolti. In questa dimensione rientrano i criteri di selezione del gestore e la definizione dei diritti decisionali e di controllo nel rapporto tra proprietario dello spazio e soggetto gestore;

2. Attività e servizi da svolgere, cioè definizione delle funzioni da svolgere e degli ambiti di attività a cui dare priorità;
3. Target di riferimento, cioè individuazione delle tipologie di utenti ai quali il coworking vuole rivolgersi. Il bacino potenziale comprende, infatti, un'ampia gamma di utenti quali residenti, professionisti locali, associazioni, lavoratori ibridi, *remote workers* e frequentatori temporanei del territorio;
4. Layout degli spazi, cioè scelta di come organizzare l'ambiente fisico e socio-organizzativo in modo da non rispondere solo a criteri funzionali alle attività lavorative, ma anche favorire l'incontro, la collaborazione e la contaminazione tra utenti con competenze e interessi differenti;
5. Modalità di engagement, cioè definizione delle azioni di coinvolgimento degli attori del territorio (e non) attraverso l'attivazione di flussi *inbound* (cioè dall'esterno all'interno dello spazio) e *outbound* (cioè di trasmissione all'esterno di risorse cognitive e sociali sviluppate all'interno dello spazio).

Queste cinque dimensioni, che verranno approfondite di seguito, non devono essere considerate come elementi indipendenti, ma come componenti di un unico modello di progettazione. La loro integrazione consente infatti di concepire il coworking non soltanto come un'infrastruttura per il lavoro, ma come un vero e proprio hub di comunità, capace di mettere in relazione persone, organizzazioni e territori e di sostenere nuove forme di abitabilità, lavoro e sviluppo nelle aree montane.

3.1 La governance: costruire una gestione competente e orientata al territorio

In generale, la governance dello spazio di coworking riguarda la definizione delle modalità attraverso cui il coworking viene gestito e del rapporto tra il proprietario dell'immobile e il soggetto incaricato della sua gestione.

Il primo aspetto è molto importante in quanto l'idea di progettare un coworking come hub di comunità richiede competenze molto diverse tra loro: capacità di progettazione europea e *fundraising*, esperienza nella gestione di spazi collaborativi, competenze economico-finanziarie, capacità di organizzare eventi e percorsi formativi e abilità nel costruire relazioni con imprese, associazioni, enti pubblici e università. Nello scegliere il soggetto gestore ci possono essere diverse opzioni quali l'affidamento a un singolo soggetto oppure a un gruppo di soggetti che costituiscono una partnership tra organizzazioni con competenze complementari,

individuando eventualmente un soggetto capofila responsabile del coordinamento.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, è importante definire i criteri con cui avviene l'affidamento della gestione in termini di diritti decisionali (chi decide e con quale grado di autonomia) e diritti di controllo (come avviene la verifica delle azioni portate avanti e dei risultati ottenuti). A tal fine, sarebbe opportuno prevedere un sistema di monitoraggio dei risultati, basato non soltanto su indicatori economici (numero di utenti, sostenibilità finanziaria, occupazione degli spazi, ecc.), ma anche su indicatori di impatto sociale, quali la capacità di attrarre nuovi utenti, generare collaborazioni, promuovere iniziative culturali e formative e rafforzare le reti locali.

3.2 Le attività e servizi da svolgere: costruire un hub multifunzionale

Le riflessioni sviluppate nelle sezioni precedenti mostrano come i coworking abbiano progressivamente ampliato le proprie funzioni, trasformandosi da semplici luoghi di lavoro condiviso in piattaforme territoriali capaci di integrare servizi professionali, formazione, produzione culturale e animazione delle comunità locali. In un contesto montano caratterizzato da una progressiva riduzione dei servizi e delle occasioni di socialità, è importante che un coworking svolga un ruolo di infrastruttura sociale al fine di rafforzare il capitale relazionale locale e contribuire alla vitalità del territorio.

Questo approccio, applicato al caso di Borca di Cadore, suggerisce di progettare uno spazio capace di combinare le quattro funzioni illustrate in precedenza, evitando di concentrarsi esclusivamente sull'offerta di postazioni di lavoro. Da un lato, il coworking dovrebbe dunque prevedere uno spazio capace di accogliere lavoratori da remoto, freelance e microimprese, offrendo anche servizi di supporto e occasioni di networking. Dall'altro, esso potrebbe operare come piattaforma di formazione – ospitando workshop, summer school, laboratori dedicati alle competenze digitali, all'imprenditorialità e ai mestieri della montagna; socialità – ospitando eventi e attività aggregative per giovani, studenti e anche persone di età adulta; valorizzazione culturale – organizzando iniziative come mostre, spettacoli, residenze artistiche ed eventi.

La presenza contemporanea di queste quattro funzioni consentirebbe di ampliare significativamente il bacino di utenti dello spazio e di distribuirne l'utilizzo durante tutto l'anno, rafforzandone al tempo stesso la sostenibilità economica e l'impatto sociale sul territorio.

3.3 I target di riferimento: dai nomadi digitali alla comunità dei lavoratori distribuiti

Per quanto riguarda i potenziali destinatari del coworking, è opportuno adottare una prospettiva ampia, evitando di focalizzarsi esclusivamente sui nomadi digitali o sull'obiettivo di favorire il trasferimento stabile di nuovi residenti. Come evidenziato anche nel Capitolo di Filippo Barbera, sebbene il fenomeno del nomadismo digitale abbia contribuito a rendere più visibile il dibattito sulla delocalizzazione del lavoro,[2] le evidenze più recenti mostrano come tale fenomeno rimanga relativamente limitato in termini numerici e riguardi una categoria molto specifica di professionisti. Si tratta infatti di lavoratori altamente qualificati e con elevate competenze digitali, molto interessati a conciliare l'attività lavorativa con i propri desideri di viaggio e di sperimentazione di diversi contesti di vita. La possibilità di lavorare in luoghi attrattivi dal punto di vista paesaggistico, culturale o climatico diventa dunque parte integrante del proprio progetto di vita e di lavoro (il cosiddetto *workation*, ossia la combinazione tra *work* e *vacation*). In questo senso, la scelta di localizzazione è guidata soprattutto dalla ricerca della giusta combinazione tra attrattività territoriale e convenienza economica, con il risultato di limitati tempi di permanenza e di scarso senso di appartenenza verso i territori attraversati.

Se la narrativa del nomadismo digitale – e in Italia anche del Southworking – ha alimentato l'idea che il lavoro da remoto potesse generare nuove geografie economiche, favorendo processi di ripopolamento delle aree interne e di rilancio di piccoli centri abitati, oggi si può dire che molte delle aspettative iniziali erano eccessivamente ottimistiche e che, sebbene il fenomeno continui a esistere, esso rimanga una nicchia relativamente limitata del mercato del lavoro.

Tuttavia, ciò non significa che non sia possibile attrarre altre tipologie di lavoratori che operano in regime di *full remote working* o ibrido. Infatti, sebbene il numero di persone che lavorano da remoto si sia ridotto rispetto al picco registrato durante il *lockdown*, la possibilità di lavorare da remoto è oggigiorno una componente consolidata dell'organizzazione del lavoro sia nella pubblica amministrazione sia nelle aziende private (soprattutto nella sua forma ibrida).[3] In questa prospettiva, la remotizzazione del lavoro

2 In Italia, il dibattito su questi temi ha assunto caratteristiche peculiari grazie alla nascita del movimento del Southworking, che ha proposto una reinterpretazione territoriale del lavoro remoto, evidenziandone le potenzialità per il rilancio delle aree periferiche e del Mezzogiorno.

3 Oltre ad avere benefici in termini di produttività, soddisfazione lavorativa e work-life balance, il lavoro da remoto è un elemento molto richiesto dai lavoratori delle nuove generazioni (Montanari 2025).

non può essere interpretata in chiave dicotomica (lavoro in presenza *versus* lavoro a distanza), bensì come un *continuum* caratterizzato da diversi gradi di delocalizzazione dal luogo fisico secondo diversi fattori, sintetizzati nella tabella seguente.

Tabella 1 Principali condizioni che rendono possibile il lavoro da remoto

Natura delle attività lavorative
Attività cognitive, basate sulla conoscenza e sulla manipolazione di informazioni; limitata necessità di presenza fisica e di utilizzo di infrastrutture materiali.
Condizioni tecnologiche
Disponibilità di connessioni digitali, piattaforme collaborative, sistemi cloud, strumenti di cybersecurity e tecnologie per il coordinamento a distanza.
Caratteristiche organizzative
Elevata autonomia, gestione per obiettivi, possibilità di misurare la performance sui risultati, capacità di coordinare team distribuiti.
Condizioni contrattuali e istituzionali
Flessibilità di orario e di luogo di lavoro, policy aziendali sul lavoro agile, possibilità di scegliere dove lavorare, preferenze individuali favorevoli al lavoro remoto.

L'interazione tra questi fattori genera configurazioni differenti di lavoro da remoto quali attività completamente remotizzabili, modelli ibridi e forme di lavoro distribuito. I nomadi digitali rappresentano, dunque, soltanto una delle possibili manifestazioni di questo fenomeno e non la sua espressione prevalente.

Nel caso di Borca di Cadore è quindi opportuno rivolgersi a un bacino di utenti ampio e diversificato: accanto a residenti e professionisti locali, il coworking dovrebbe intercettare lavoratori ibridi e da remoto, nomadi digitali e studenti, ricercatori e frequentatori stagionali del territorio. Questa prospettiva si inserisce nella logica del *nearworking*, illustrata sempre nel capitolo di Filippo Barbera, che supera il paradigma del nomadismo digitale e valorizza forme di frequentazione temporanea e modulare del territorio: persone che trascorrono alcuni mesi all'anno nella seconda casa di famiglia, lavoratori che alternano periodi di presenza in azienda e periodi di permanenza in montagna, professionisti che desiderano ridurre il pendolarismo o ricercano una migliore qualità della vita, famiglie che scelgono di trascorrere parte dell'anno in territori caratterizzati da elevata qualità ambientale e relazionale.

L'idea di un ampio target di riferimento è coerente con l'interpretazione dello spazio di coworking in una logica di hub territoriale che si rivolge a diversi pubblici (giovani under 18, anziani, popolazioni di paesi vicini, ecc.) offrendo una pluralità di servizi e attività riconducibili alle quattro funzioni discusse nella sezione precedente.

3.4 Lo spazio fisico: progettare un ambiente aperto, flessibile e identitario

La quarta dimensione riguarda la progettazione del layout dello spazio fisico. La letteratura mostra come il valore degli spazi collaborativi sia influenzato dalle caratteristiche ambientali che impattano sulle dinamiche relazionali, i processi creativi e le opportunità di contaminazione competenze e background differenti (Leone et al. 2020).

Nel caso di Borca di Cadore, si dovrebbe perseguire un duplice obiettivo. Da un lato, garantire la presenza delle infrastrutture necessarie per il lavoro (connessioni digitali affidabili, postazioni ergonomiche, sale riunioni, ecc.); dall'altro, valorizzare le caratteristiche identitarie del luogo, trasformando il coworking in uno spazio capace di riflettere il patrimonio culturale del territorio. In questa prospettiva, particolare attenzione dovrebbe essere dedicata sia alla flessibilità degli ambienti – gli spazi dovrebbero poter essere riconfigurati rapidamente per ospitare attività differenti –, sia alla componente estetica degli arredi e del layout. Quest'ultimo elemento è importante per garantire la qualità dell'esperienza complessiva offerta agli utenti. Oltre a prevedere spazi comuni e zone di relax, può essere importante presidiare il rapporto con il paesaggio – ad esempio, spazi aperti e connessioni con l'ambiente naturale circostante – e il rispetto dei principi di sostenibilità ambientale, privilegiando soluzioni ad alta efficienza energetica, materiali sostenibili, tecnologie smart e criteri di flessibilità gestionale. In questo modo il coworking potrebbe diventare esso stesso una dimostrazione concreta di innovazione e sostenibilità, coerente con l'identità del territorio e con le finalità del progetto.

3.5 L'*engagement*: connettere Borca con reti territoriali più ampie

L'ultima dimensione riguarda le modalità di coinvolgimento dell'ecosistema territoriale. Uno spazio collaborativo produce infatti valore nella misura in cui riesce a costruire relazioni stabili tra gli attori locali e reti esterne, trasformandosi in un punto di connessione tra il territorio e sistemi di innovazione più ampi.

Nel caso di Borca di Cadore sarà quindi fondamentale progettare una strategia di *engagement* articolata lungo due direttrici complementari.

La prima è rappresentata dai flussi *inbound*, cioè dall'insieme delle iniziative finalizzate ad attrarre verso Borca competenze, idee, progettualità e persone provenienti dall'esterno. In questa categoria rientrano, ad esempio, call per start-up, programmi di residenza,

workshop con esperti, summer school, *hackathon*, collaborazioni con università, imprese e centri di ricerca, oltre a eventi dedicati al lavoro da remoto, all'innovazione e ai temi della montagna.

La seconda riguarda invece i flussi *outbound*, attraverso i quali il coworking rende visibili all'esterno le competenze, le iniziative e i progetti sviluppati nel territorio. Ciò può avvenire mediante attività di comunicazione digitale, partecipazione a reti nazionali e internazionali di coworking, organizzazione di eventi itineranti, pubblicazione di contenuti, costruzione di partnership e valorizzazione delle esperienze nate all'interno dello spazio.

Accanto a questa funzione di connessione tra reti, nel caso di Borca di Cadore il coworking potrebbe assumere anche un ruolo ulteriore, diventando una vera e propria porta di accesso al territorio. Lo spazio infatti dovrebbe essere concepito come il primo punto di contatto tra i visitatori e il territorio, svolgendo quindi una funzione di orientamento e accompagnamento, mettendo in relazione utenti esterni con le opportunità offerte dal territorio: non solo quelle lavorative, ma anche quelli legate al tempo libero (attività outdoor, percorsi escursionistici, eventi, offerta gastronomica, ecc.).

In questa prospettiva, il coworking non rappresenta soltanto uno spazio dove lavorare, ma un'infrastruttura capace di facilitare l'incontro tra chi arriva dall'esterno e la comunità locale. Ogni nuovo utente può diventare un potenziale attivatore di relazioni, competenze e progettualità, mentre il territorio diventa parte integrante dell'esperienza di lavoro e di permanenza.

4 Conclusioni

Le riflessioni sviluppate in questo capitolo hanno evidenziato come le profonde trasformazioni intervenute nell'organizzazione del lavoro negli ultimi anni abbiano aperto nuove opportunità anche per i territori montani e le aree interne. Se da un lato il fenomeno del nomadismo digitale ha contribuito ad accendere l'attenzione sul rapporto tra lavoro e territorio, dall'altro è emerso come esso rappresenti soltanto una componente limitata del più ampio processo di remotizzazione del lavoro. La progressiva diffusione di modelli di lavoro ibrido e da remoto rende infatti oggi importante avere spazi che valorizzino forme di frequentazione temporanea e modulare dei territori, anche senza richiedere un trasferimento stabile della residenza.

In questo scenario, i coworking possono assumere un ruolo che va ben oltre l'offerta di postazioni di lavoro condivise. Come mostrato attraverso gli esempi analizzati, essi possono diventare infrastrutture territoriali multifunzionali capaci di sostenere lo sviluppo imprenditoriale, favorire la formazione e l'attrazione

di capitale umano, promuovere iniziative culturali e creative e rafforzare la coesione sociale delle comunità locali. Il loro impatto dipende tuttavia dalla capacità di costruire relazioni stabili con gli attori del territorio e di integrare funzioni diverse all'interno di una strategia condivisa di sviluppo locale.

Applicate al caso di Borca di Cadore, queste considerazioni suggeriscono di superare una visione del coworking come semplice spazio destinato ai nomadi digitali o come strumento finalizzato esclusivamente ad attrarre nuovi residenti permanenti. Esso dovrebbe essere concepito come un hub di comunità aperto a una pluralità di utenti – residenti, professionisti, lavoratori da remoto, studenti, ricercatori, imprese e visitatori temporanei – e capace di connettere il territorio con reti più ampie di conoscenza, innovazione e creatività.

Le cinque dimensioni progettuali proposte – governance, funzioni, target, configurazione degli spazi ed engagement – costituiscono una possibile guida operativa per progettare un coworking sostenibile nel medio-lungo periodo. Naturalmente non si tratta di un modello prescrittivo, ma di un quadro di riferimento che dovrà essere adattato alle caratteristiche specifiche del territorio, alle risorse disponibili e agli attori coinvolti.

In definitiva, il successo di un coworking in un contesto montano non dipenderà soltanto dalla qualità degli spazi o delle infrastrutture digitali, ma soprattutto dalla capacità di diventare una piattaforma territoriale in grado di attivare relazioni, attrarre competenze, sostenere progettualità condivise e generare valore economico, sociale e culturale per la comunità locale. È proprio questa capacità di coniugare innovazione, qualità della vita e radicamento territoriale che può trasformare il coworking in una leva concreta per la costruzione di nuove traiettorie di sviluppo sostenibile per Borca di Cadore e, più in generale, per molti territori montani italiani.

Bibliografia

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Bruxelles: DG Regio.

Barca, F.; McCann, P.; Rodríguez-Pose, A. (2012). «The case for regional development intervention: *place-based* versus place-neutral approaches». *Journal of Regional Science*, 52(1), 134-52.

Bouncken, R.B.; Reuschl, A.J. (2018). «Coworking-Spaces: How a Phenomenon of the Sharing Economy Builds a Novel Trend for the Workplace and for Entrepreneurship». *Review of Managerial Science,* 12, 317-34.

Busacca, M.; Scapolan, A.C. (2023). «Gli spazi collaborativi per l'imprenditorialità: riflessioni ed evidenze empiriche sul loro impatto». Montanari, F. (a cura di), *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.

Busacca, M.; Da Roit, B.; Romeo, R. (2022). «La relazione complessa tra coworking e comunità locali». Montanari, F. (a cura di), *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Busacca, M.; Montanari, F.; Scapolan, A. (2022). «Spazi collaborativi: un nuovo modo di lavorare ma con radici profonde nelle istituzioni locali». *Sociologia Urbana e Rurale*, 129, 71-89.

Ciccarelli, F.; Mariotti, I.; Pais, I. (2021). «Spazi di lavoro collaborativi in aree periferiche: possibili strumenti di welfare e motori di sviluppo locale?». Montanari, F. (a cura di), *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Crescenzi, R.; Holman, N.; Orrù, E. (2017). «Why Do They Return? Beyond the Economic Drivers of Graduate Return Migration». *The Annals of Regional Science*, 59(3), 603-27.

D'Ovidio, M.; Cossu, A. (2017). «Culture is reclaiming the creative city: The case of Macao in Milan, Italy». *City, Culture and Society*, 8, 7-12.

Mariottti, I.; Sasso, S. (2024). *Revitalizing Rural Areas: Innovation, Entrepreneurship, and Human Capital Development*. Publications Office of the European Union. Belgium.

European Commission. (2023). *Harnessing talent in Europe's regions* (Communication and staff working document on regions with a talent development trap). Brussels.

European Commission. (2024). «Rural youth call for choice and opportunity: A new EU RYO Policy Brief highlights the 'right to stay'». *Rural Pact*.

European Parliament. 2025. *Halt the rural exodus with targeted measures.* Press release, 17 June. Strasbourg: European Parliament Press Service.

Hildreth, P.; Bailey, D. (2014). «Place-Based Economic Development Strategy in England: Filling the Missing Space». *Local Economy*, 29(4-5), 363-77.

Ivaldi, S.; Galuppo, L.; Calvanese, E.; Scaratti, G. (2021). «Coworking space as a practised place between welfare working and managerial challenges». *Journal of Workplace Learning*, 33(1), 26-44.

Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: how social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life*. New York: Crown.

Leone, L.; Scapolan, A.; Montanari, F.; Mannucci, P.V. (2020). «The Relational Foundation of Collaboration in a Cultural and Social Hub. The Case of Le Serre Dei Giardini Margherita, Bologna». Montanari, F.; Mattarelli, E.; Scapolan, A. (eds), *Collaborative Spaces at Work. Innovation, Creativity and Relations*. Abingdon: Routledge, 27-36.

Löfving, L.; Kamuf, V.; Heleniak, T.; Weck, S.; Norlén, G. (2022).«Can Digitalization be a Tool to Overcome Spatial Injustice in Sparsely Populated Regions? The Cases

of Digital Västerbotten (sweden) and Smart Country Side (germany)». *European Planning Studies*, 30(5), 917-34.
Merkel, J. (2019).«'Freelance isn't free'. Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets». *Urban Studies*, 56(3), 526-47.
Montanari, F.; Mattarelli, E.; Scapolan, A. (2020). *Collaborative Spaces at Work. Innovation, Creativity and Relations*. Abingdon: Routledge.
Montanari, F. (2022). *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.
Montanari, F. (2023). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.
Montanari, F. (2025). *Spazi collaborativi e talento. Strategie per un lavoro che cambia*. Milano: FrancoAngeli.
Rinaldini, M.; Scapolan, A.; Rodighiero, S.; Montanari, F. (2021). «Il time crafting negli spazi di coworking». *Studi Organizzativi*, 2, 67-92.
Rodighiero, S.; Fusari, C.; Montanari, F.; Sordi, D. (2025). «Gli spazi collaborativi a supporto delle politiche *place-based*: pratiche organizzative e sfide nelle aree periferiche». *Studi Organizzativi*, 27, 36-66.
Rodighiero, S.; Montanari, F.; Lazazzara, A. (2023). «L'impatto educativo degli spazi collaborativi». In Montanari, F. (a cura di), *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.
Saxenian, A. (2005). «From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading». *Studies in Comparative International Development*, 40(2), 35-61.
Tricarico, L. (2018). «Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo». Caroli, M.G. (a cura di), *Evidenze sull'Innovazione Sociale e Sostenibilità in Italia*. Milano: FrancoAngeli, 107-27.